

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra informačních technologií

Studijní program: Aplikovaná informatika

Obor: Informační systémy a technologie

Zvyšování obchodní výkonnosti webu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Student : Bc. Filip Knopp

Vedoucí : Ing. Michal Šebesta

Oponent : Ing. Michal Pařízek

2015

Prohlášení

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

V Praze dne 29. dubna 2015

.....
Filip Knopp

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval Ing. Michalu Šebestovi za podnětné rady, připomínky a vedení této diplomové práce. Zvláštní poděkování bych také rád věnoval své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou zvyšování obchodní výkonnosti webu prostřednictvím optimalizace se zaměřením na uživatelský zážitek. Nezabývá se způsoby, jak přivést na webové stránky více návštěvnosti, ale jak uživatele na webu motivovat, přesvědčovat a pomáhat jim k dosažení cílů. Cílem práce je představit koncepci User Experience (UX) a Conversion Optimization (CRO). Dále navrhnout obecný proces optimalizace webu se zaměřením na uživatelský zážitek a postup aplikovat v rámci případové studie. Přínosem práce je propojení koncepcí UX/CRO, které přináší uživatelům pozitivní zkušenosti se značkou a organizacím udržitelnou konkurenční výhodu, diferenciaci i vyšší návratnost marketingových investic.

Klíčová slova

UX, user experience, conversion optimization, persuasive design, optimalizace webu, uživatelský výzkum, použitelnost, webová analytika, A/B testování.

Abstract

This thesis deals with the improving of website business performance through the optimization with a focus on user experience. Its concern is not how to accumulate more traffic to the website but rather how to motivate website users, persuade and help them achieve desired goals. The aim is to introduce the concept of User Experience (UX) and Conversion Optimization (CRO). Further on, to suggest a general process of the website optimization focused on user experience and to apply this procedure in a case study. The contribution of this thesis is to link the UX/CRO concepts that provide users with a positive brand experience and allow organizations a sustainable competitive advantage, differentiation and higher marketing ROI.

Keywords

UX, user experience, conversion optimization, persuasive design, website optimization, user research, usability, website analytics, A/B testing.

Title

Increasing business performance of website

Obsah

1 Úvod	1
2 User Experience (UX)	3
2.1 UX strategie.....	4
2.1.1 Inovační potenciál.....	7
2.1.2 Obchodní přínosy UX (ROI).....	9
2.1.3 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).....	10
2.2 Uživatelský výzkum.....	13
2.2.1 Kvalitativní výzkum.....	14
2.2.2 Webová analytika.....	15
2.3 UX Design.....	17
2.3.1 Model UX aspektů.....	20
2.3.2 Optimální uživatelská zkušenost.....	21
2.4 Conversion Optimization (CRO).....	22
2.4.1 Webové stránky jako klíčový nástroj marketingu.....	24
2.4.2 Redesign vs. evoluční design.....	26
2.4.3 Obchodní přínosy CRO (ROI).....	27
2.4.4 Podmínky a limity optimalizace.....	28
2.4.5 Persuasive design.....	28
3 Návrh postupu optimalizace webu	34
3.1 Expertní analýza (LIFT).....	36
3.1.1 Nejčastější prvky součástí testů.....	38
3.1.2 Rizika best-practise.....	39
3.2 Uživatelský výzkum.....	40
3.3 Tvorba hypotéz a určení priorit.....	41
3.4 Design a implementace experimentů.....	42
3.5 Řízené testování.....	44
3.5.1 A/B/n testování.....	46
3.5.2 A/B testování s nízkou návštěvností.....	47
3.6 Výsledky a poučení.....	47
4 Případová studie	49
4.1 Představení společnosti a trhu.....	49
4.2 Obchodní výzva a značka.....	50
4.3 Zvyšování obchodní výkonnosti webu.....	50
4.4 Expertní analýza (LIFT).....	51

4.5 Uživatelský výzkum	54
4.5.1 Uživatelské testování a interview	54
4.5.2 Webová analytika	57
4.5.3 Click tracking	60
4.5.4 Scrolling heatmaps.....	63
4.5.5 Session playback	65
4.5.6 On-line dotazníky na webu.....	66
4.6 Design a implementace experimentů.....	68
4.7 Řízené testování.....	69
4.7.1 A/B/n testování	69
4.7.2 Sekvenční testování	70
4.7.3 Kvalitativní testování.....	71
4.8 Realizovaná řešení pro zlepšení UX.....	72
4.8.1 Úprava informační architektury webu.....	72
4.8.2 Tvorba obsahu pro uživatele.....	73
4.8.3 Redesign produktových stránek.....	74
4.8.4 Personalizace nabídek úvodní stránky.....	75
4.8.5 Responzivní design webu	77
4.9 Výsledky a shrnutí	78
5 Závěr	81
6 Terminologický slovník.....	82
7 Seznam literatury	85
Literatura	85
Internetové zdroje	87
8 Seznam obrázků a tabulek.....	93
Seznam obrázků.....	93
Seznam tabulek.....	94

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou zvyšování obchodní výkonnosti webu prostřednictvím optimalizace uživatelského zážitku na webu. Představuje koncepci User Experience (UX) jako možný strategický přístup zvyšování obchodní výkonnosti webu, který využívá optimalizačního procesu a technik v rámci praktiky Conversion Optimization (CRO).

Diplomová práce navazuje na vlastní bakalářskou práci „*Tvorba uživatelsky přívětivého webu (UX)*“ (Knopp, 2012), která představila základní metody a obecný proces UX designu. V diplomové práci je problematika UX v kontextu webu dále rozvíjena v koncepční rovině a z pohledu organizace s primárním zaměřením na dosahování obchodních cílů prostřednictvím kontinuální optimalizace webu se zaměřením na uživatelský zážitek.

Cíle diplomové práce jsou následující. (1) Představit koncepty User Experience (UX) a Conversion Optimization (CRO) v kontextu webu a možné integrace. (2) Navrhnout obecný proces optimalizace webu se zaměřením na uživatelský zážitek. (3) Postup aplikovat formou případové studie na vybraném komerčním webu.

Struktura práce poté sleduje tyto stanovené cíle a je mimo jiné rozdělena do 3 hlavních kapitol. Kapitola 2 představuje koncepci User Experience v rovině strategie, výzkumu, designu a optimalizace. Kapitola 3 navrhuje klíčové kroky optimalizačního procesu, jako jsou analýza a výzkum, tvorba hypotéz, design a implementace experimentů, řízené testování, vyhodnocení a poučení. Kapitola 4 poté popisuje již případovou studii, která uplatnila optimalizační proces z předchozí kapitoly v praxi.

Teoretická část práce je zpracována na základě poznatků z odborné zahraniční literatury se zaměřením na významné zdroje a autority v souvisejících oborech s kritickým hodnocením přínosu k dané rovině tématu. Součástí je také vlastní návrh obecného procesu kontinuální optimalizace webu se zaměřením na uživatelský zážitek, který zvýrazňuje klíčové fáze identifikovaných komerčních procesů.

Praktická část má charakter případové studie, která představuje aplikaci postupu na vybraném komerčním webu. Optimalizační proces byl vhodně přizpůsoben kontextu daného webu. Součástí byla také dlouhodobá intenzivní spolupráce s organizací i vlastní implementace

souvisejících technických a kreativních řešení. Pro ověření výsledků a efektů optimalizace bylo využito převážně nástrojů webové analytiky a interních údajů společnosti.

Obchodní výkonnost webu ovlivňuje celá řada faktorů na webu i mimo něj. Práce se nezabývá způsoby, jak přivádět více návštěvníků na web, ale jak vhodně návštěvníky na webu motivovat, přesvědčovat a pomáhat jim v dosažení cílů.

Očekávanými přínosy práce je propojení koncepcí UX/CRO, návrh obecného optimalizačního procesu a realizace významných ekonomických efektů v rámci studie. Práce popisuje problematiku v koncepční rovině, nezávisle na technologii či platformě webu.

Práce je určena každému, kdo má možnost a zájem zlepšovat uživatelský zážitek (UX) z používání webových stránek, zejména poté majitelům firem, podnikatelům, marketérům, manažerům, vývojářům a designérům.

Navrhovanou strategii UX/CRO, optimalizační postup a související taktiky je možné v praxi aplikovat na libovolném webu, on-line systému či aplikaci, pokud je dosahováno měřitelných výsledků (např. konverze). Významných efektů a návratnosti investic bude poté dosahováno zejména u komerčních webů s vysokou návštěvností a vysokým konverzním potenciálem.

2 User Experience (UX)

„Design is not just what it looks like and feels like. Design is how it works.“

— Steve Jobs

S rostoucím trendem pronikání technologií do běžného života, zvyšování životní úrovně a informační zahlcenosti jsou zákazníci a uživatelé stále sofistikovanější a náročnější. Současní uživatelé požadují přirozeně, aby produkty, služby a systémy byly atraktivní, intuitivní, rychlé, pružné, jednoduché a přinášeli příjemné zážitky. S rozvojem technologií a internetu roste vliv a postavení zákazníků, které zejména na vysoce konkurenčních trzích vytváří tlak na organizace, aby poskytovaly zákazníkům skvělé a konzistentní zážitky napříč všemi kontaktními body, bez ohledu na komunikační kanál či zařízení.

UX představuje trend ve stírání hranic mezi byznysem, designem a technologií. UX se zabývá návrhem digitálních zařízení, produktů a služeb, které jsou často součástí komplexního řešení a celkové uživatelské zkušenosti. UX představuje cestu za lepším uživatelským zážitkem, která jde často i za hranici digitálních zařízení a produktů, která má potenciál změnit jakoukoli organizaci zevnitř a přiblížit ji zákazníkům. UX není primárně o vzhledu produktů a služeb, ale o jejich vnímaném obsahu, funkci a dopadech na zkušenost uživatele.

Oblast User Experience existovala již před nástupem webu a internetu. Koncepce UX je výsledkem postupného formování s více než 200 lety vědeckého bádání, 30 lety praxe a aplikovaného výzkumu (Pagán, 2013). Kořeny oboru a souvisejících disciplín sahají až do dob průmyslové revoluce, kdy zaměření na mechanizaci, behaviorální psychologii, ergonomii a lidské faktory přinášelo větší produktivitu práce a s tím související zisky. V 90. letech 20. stol. poté zpopularizoval pojem UX, Don Norman v rámci výzkumné práce v Apple Computers definoval pojem UX jako „*zaměření se na kritické aspekty interakce člověka s počítačem*“ (Pagán, 2013).

UX je často vnímáno zjednodušeně jako grafický vzhled nebo použitelnost webu (Zoltán, 2014a). Jedná se však o podstatně širší oblast, která zahrnuje celou řadu aspektů, pohledů a oborů, které ovlivňují výslednou podobu uživatelských interakcí a celkového zážitku z používání produktu či služby. Podle konzultační společnosti Nielsen Norman Group: „*User*

Experience zahrnuje veškeré aspekty uživatelských interakcí se společností, jejími službami a produkty“ (Nielsen, 2015).

Norma ISO 9241-210 (2009) definuje UX jako „*lidské vnímání a reakce, které jsou výsledkem používání produktu, systému či služby“*. Norma dále definuje následující principy. UX design musí být založen na poznání uživatelů, úkolů a prostředí. Uživatelé jsou zapojeni do procesu designu a vývoje. Jedná se o iterativní proces, který se zabývá celkovou uživatelskou zkušeností a vyžaduje proto multidisciplinární přístup i různé perspektivy. UX v rovině pocitu zahrnuje veškeré uživatelské emoce, očekávání, představy, preference, vjemy, fyzické a psychické reakce, chování a úspěchy před, během a po užití produktu či služby.

Podle Hassenzahla a Tractinsky (2006) UX zahrnuje 3 klíčové faktory, které jej ovlivňují. Jedná se o uživatele (predispozice, potřeby, očekávání, motivace, postoje, náladu apod.), systém (komplexita, účel, použitelnost, funkcionalita apod.) a kontext (prostředí), ve kterém interakce probíhají.

Marc Hassenzahl (2008) dále vnímá UX jako perspektivu zaměřující se na kvalitu interaktivních technologií, která se nezabývá funkcemi, ale tím, jak se lidé vlastně cítí a co prožívají, když používají daný produkt nebo službu. UX podle Hassenzahla (2008) představuje subjektivní, dynamický a na kontextu závislý fenomén.

Cílem UX designu je eliminovat každodenní frustrace plynoucí z používání produktů a služeb a vytvářet kvalitní produkty a služby, z jejichž používání si odnese uživatel příjemný zážitek či zkušenost.

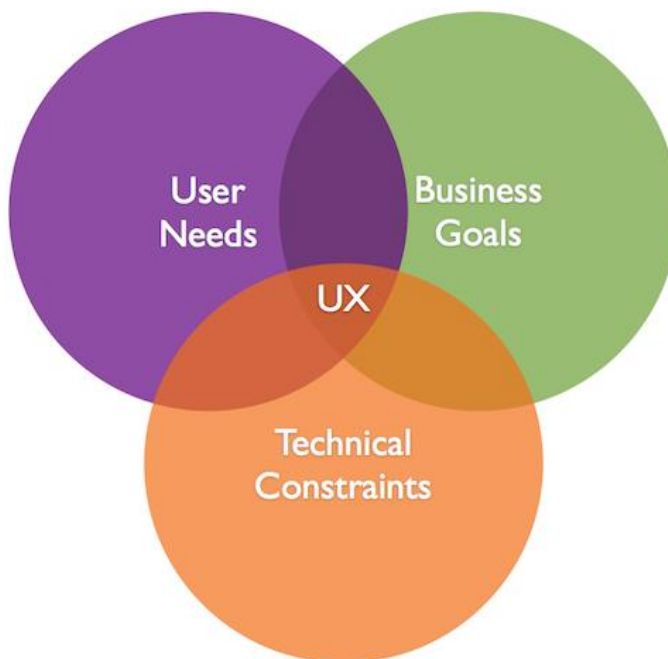
2.1 UX strategie

Podle J. J. Garretta, zakladatele UX agentury Adaptive Path, představuje poskytování kvalitní uživatelské zkušenosti pro organizace základní udržitelnou konkurenční výhodu. Jsou to právě uživatelské zkušenosti, které formují pohled na nabídku, odlišují ji od konkurence a v kontextu webu také často rozhodují, zda se uživatelé vůbec vrátí (Garrett, 2011, s. 13).

UX strategie hledá rovnováhu mezi uživatelskými potřebami, obchodními cíli a limity technologie (Ivins, 2013). Zaměřuje se na design uživatelsky přívětivých řešení, která budou

ekonomicky životaschopná a technologicky realizovatelná. Integrace těchto perspektiv má potenciál k inovaci a zisku konkurenční výhody. Viz obrázek 1.

Taktická rovina poté představuje již specifické techniky a metody z oblasti uživatelského výzkumu, designu a optimalizace, které realizují UX strategii. Taktiky samy o sobě však k pozitivnímu a komerčně úspěšnému UX nevedou (Friedland, 2015).



Obrázek 1: Strategické UX perspektivy, zdroj: (Ivins, 2013)

Perspektivy UX strategie: (Unger, 2009)

- **Uživatelské potřeby** – poznání uživatelských potřeb prostřednictvím metod uživatelského výzkumu, jako jsou např. skupinové diskuze, interview, pozorování, uživatelské testování, persony a uživatelské scénáře aj. (Bowles, 2011). Uživatelské potřeby a cíle se mohou lišit v závislosti na zařízení i fázi nákupního rozhodnutí. Bez výzkumu nelze navrhovat úspěšně kvalitní UX (Loranger, 2014).
- **Obchodní cíle** – poznání obchodních cílů, byznys strategie a vize společnosti prostřednictvím interview se stakeholdery. Obchodní cíle by měly být vždy specifické, měřitelné, akceschopné, relevantní a časově omezené (Fong, 2011). Poznání cílů a stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) je podmínkou pro sladění UX strategie s byznys strategií (Bloomer, 2007), ale i pro kontinuální optimalizaci UX.

- **Technická omezení** – uživatelský zážitek je zásadně formován kontextem použití, který může být definován časem, prostorem i platformou. Klíčová je pozitivní, plynulá a konzistentní zkušenost napříč zařízeními se zohledněním limitů (desktop, tablet, mobil, hodinky, kiosky apod.). Důraz je kladen zejména na rychlost, pružnost a spolehlivost interakcí. Možným přístupem v rámci webu je např. responzivní design.

Tim Loo z UX agentury FoolProof (2013) definuje UX strategii jako „*dlouhodobou byznys strategii zlepšování, měření a řízení zákaznických zkušeností napříč různými kanály a zařízeními*“. Klíčovými faktory UX strategie jsou: „*poznání současných zákaznických zkušeností a slabých míst, vize dosažení cílů a budoucích zkušeností, plán transformace a měření UX na základě vhodných ukazatelů a metrik*“ (Loo, 2013b).

Jak dále uvádí Tim Loo, zákaznické chování se mění velmi rychle. Digitální technologie zásadně mění způsoby, jak se lidé chovají a přemýšlí. Zejména na vysoce komoditizovaných a cenově konkurenčních trzích se odlišení skrze UX stává často jedinou dlouhodobě udržitelnou konkurenční strategií (Loo, 2013).

Jedině objevováním potřeb uživatelů a cílů byznysu lze však teprve navrhovat zkušenosti, které jsou komerčně efektivní a pro uživatele příjemné. Vyvážená UX strategie představuje poté tzv. *win-win* situaci, která zákazníkům přináší hodnoty formou skvělých zážitků a organizaci v dlouhém období umožňuje inovovat, posilovat diferenciaci značky i získat konkurenční výhodu.

Nenalezení potřebné harmonie a rovnováhy mezi uživateli a organizací může vést v delším časovém období k nižší konkurenceschopnosti, vyšším nákladům na akvizice zákazníků, snižování loajality a retence současných zákazníků a s tím spojené snižování návratnosti investic do reklamy a marketingu (ROI). V neposlední řadě také k plýtvání zdroji, frustraci a ztrátě důvěry či loajality zákazníků.

UX se neděje náhodou. Skvělé produkty a služby jsou často výsledkem pečlivé analýzy, plánování, investic a kontinuální optimalizace. UX strategie není náhradou za byznys strategii, avšak jejím vhodným doplněním.

Vybrané strategické metody používané v UX:

- **Rozhovory se stakeholdery** – pro poznání obchodních cílů a stanovení ukazatelů výkonnosti (KPI) se obvykle využívají rozhovory nebo workshopy se zástupci společnosti, dále také analýza byznys strategie, marketingového plánu apod.
- **Analýza konkurence** – jedná se o prozkoumání konkurenčních řešení s cílem poznat standardy v daném oboru a trhu a stanovit úroveň uživatelských očekávání. Metoda je vhodná zejména pro identifikaci příležitostí, inovaci a diferenciaci řešení.
- **Persony** - představující fiktivní podobu typických uživatelů (Bowles, 2011, s. 35-38). Popisují chování, postoje, potřeby a cíle. Jsou obvykle výstupem uživatelského výzkumu a webové analytiky. Přináší empatii do celého UX procesu i organizace.
- **Uživatelské scénáře a příběhy** – jedná se o popis funkcí a úkolů v podobě detailních zákaznických příběhů či uživatelských scénářů, které dodávají personám dynamiku. Jedná se obvykle o výstupy z uživatelského výzkumu.
- **Experience mapping** – jedná se o mapování zkušeností napříč celou zákaznickou cestou. Mapy mohou mít podobu křivky oscilující mezi radostí a frustrací, popisující motivaci, emoce, slabá místa, fáze životního cyklu zákazníka i kontaktní body.¹

2.1.1 Inovační potenciál

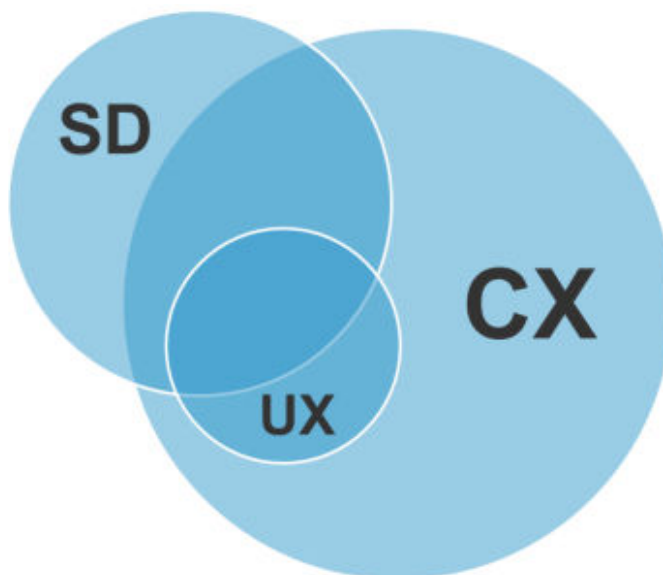
Podle Kerry Bodine, analytičky skupiny Forrester, se nachází společnost „ve věku zákazníka“. Vlivem technologií dochází k razantní komoditizaci a ke stírání bariér napříč odvětvími. Zákazníci díky moderním technologiím, Internetu a sociálním sítím získávají mnohem větší vyjednávací sílu a postavení (Bodine, 2011).

Mark Disciullo uvádí, že v nastávajícím „konceptuálním věku“ budou právě zkušenosti a design klíčovými diferenciatory pro jakýkoliv produkt nebo službu. Design a zkušenosti nelze totiž snadno komoditizovat, automatizovat a napodobit. Zkušenosti obsahují unikátní lidský aspekt, jako jsou emoce, imaginace, kreativita, vzpomínky a empatii (Disciullo, 2011).

V reálném světě dochází k neustálému prolínání dimenzí uživatel a zákazník. User Experience je stále častěji zapotřebí vnímat v širším kontextu celé zákaznické zkušenosti.

¹ Užitečný e-book o experience mappingu na: www.mappingexperiences.com.

Kerry Bodine (2013) vnímá souvislost existujících konceptů User Experience (UX), Service Design (SD) a Customer Experience (CX) jako integrální součásti prezentované modelem na následujícím obrázku 2.



Obrázek 2: Propojení oblastí CX, UX a SD, zdroj: (Bodine, 2013)

- **User Experience (UX)** – představuje veškeré uživatelské interakce s produkty a službami organizace. Zaměřuje se obvykle především na uživatelské zkušenosti a digitální produkty jako jsou např. webové stránky, mobilní aplikace, software nebo informační kiosky. Zahrnuje oblasti jako je strategie, výzkum, design a optimalizace.
- **Service design (SD)** – představuje specifickou disciplínu, která se vyvinula z UX jako reakce na potřebu designu služeb napříč zákaznickou cestou, počínaje objevením služby, zakoupením, používáním, podporou a opuštěním (Bodine, 2013). Jedná se o klíčovou součást širšího konceptu zákaznické zkušenosti (CX).
- **Customer Experience (CX)** – zahrnuje všechny interakce zákazníka se společností napříč všemi kontaktními body v čase (Bodine, 2013). Jedná se o podstatně širší oblast, jejíž je UX integrální součástí. Jedná se o holistický pohled na zákaznickou zkušenost napříč všemi funkcemi a službami organizace. Jedná se o řízení značky napříč širokým spektrem kontaktních bodů, jako jsou např. webové stránky, prodejna, e-mail, zákaznická podpora, balení produktu nebo marketing.

Ani sebelepší UX v dlouhém období nepomůže k dosahování skvělých obchodních výsledků a návratnosti investic, pokud se organizace nezaměří také na kvalitu služeb a interakcí napříč jednotlivými kontaktními body. UX je pouze součástí této širší zákaznické reality.

User Experience zajistí kvalitu produktu. Service design zajistí kvalitu zákaznické cesty napříč službami. Customer Experience poté umožní transformaci organizace směrem k zákaznickým zkušenostem. Lze předpokládat, že CX bude v budoucnu stále větší výzvou i hybnou silou organizací po celém světě. Skvělá zákaznická zkušenost se neděje náhodou a její dosažení není snadné.

Lze předpokládat, že význam UX v kontextu byznysu i nadále poroste. Zejména na vysoce konkurenčních trzích bude stále častěji nutností než volbou. UX představuje příležitost a zřejmý inovační potenciál pro dosažení dlouhodobé a udržitelné konkurenční výhody s přesahem změnit organizaci zevnitř, odlišit ji od konkurence a přiblížit k zákazníkům.

Inovační potenciál UX lze spatřovat nejen v samotné strategické rovině nalézání rovnováhy mezi potřebami uživatelů a cíli byznysu, ale především v potenciálu propojit jednotlivé části organizace v pružně reagující celek, přibližující se měnícím se potřebám a přáním svých zákazníků. Design se stává významným diferenciatorem byznys strategií.

2.1.2 Obchodní přínosy UX (ROI)

UX přináší také významnou návratnost investic, má proto přirozeně dlouhou historii a potenciál v budování silných značek napříč obory (Garrett, 2011). Prokázanými přínosy UX je zejména celkové zvýšení obratu a konverzí (loajalita), snížení nákladů vývoje v dřívějších fázích (efektivita), snížení rizika vývoje produktů, který trh nepřijme, nižší náklady na podporu a zvýšenou zákaznickou spokojenost (Spillers, 2014).

Integrace UX do vývoje produktů a služeb přináší podnikům jasnou konkurenční výhodu. UX zvyšuje výkonnost, dostupnost, důvěryhodnost, šetří zdroje, přináší vyšší spokojenost uživatelů promítající se do rostoucích tržeb. Organizace UXPA sdružující UX profesionály, uvádí následující přímé obchodní přínosy zavedení UX: (UXPA, 2013)

- Zvýšení prodejů a obratu
- Zvýšená spokojenost a loajalita zákazníků

- Snížení nákladů na vzdělávání a podporu uživatelů
- Snížení času a nákladů na vývoj produktů, služeb a systémů
- Zvýšená produktivita zaměstnanců
- Pokles nákladů údržby

UX přináší také celou řadu nepřímých efektů, jako jsou nižší náklady na akvizici uživatelů, nižší náklady na podporu, zvýšenou retenci uživatelů nebo zvýšení podílu na trhu (Spillers, 2014). User Experience jako jev se děje, ať už si to uživatelé nebo organizace připouštějí či nikoliv. Uvedené přínosy z pozitivní UX mohou představovat z opačné perspektivy zřejmá rizika, kterým mohou organizace v budoucnu čelit, pokud neadoptují vhodnou UX strategii.

2.1.3 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

S realizací UX strategie úzce souvisí také návratnost investic (ROI). Jak uvádí Mark Disciullo, přínosy UX by neměly být prokazovány subjektivními frázemi typu: „*Je to jednodušší používat. Je to lepší nebo hezčí než předtím.*“ Každá UX strategie by měla mít definována objektivní kritéria úspěchu, která lze kvantifikovat (Disciullo, 2013).

Měření přináší poznání, možnost zlepšení a řízení. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) představují metriky blízké obchodním cílům, které umožní řízení a optimalizaci obchodní výkonnosti webu. Klíčovou metrikou v kontextu CRO je typicky obrat společnosti. Důležitým nástrojem je webová analytika², která celý proces měření a analýzy významně usnadňuje.

KPI se liší v závislosti na byznys modelu: (Ash, 2012, s. 28; Saleh, 2011, s. 24)

- **E-commerce** – jedná se nejčastěji o internetové obchody. Cílem je nákup nebo objednávka. KPI představuje např. konverzní poměr, průměrná výše objednávky, počet transakcí, míra opuštění košíku nebo obrat za období.
- **Lead generation** – jedná se typicky o poskytovatele služeb. Cílem je získání kontaktních údajů zákazníka pro realizaci dodávky služby. KPI představují konverze v podobě odeslání formuláře, registrace, telefonický kontakt, stažení souboru apod.
- **Subscription** – jedná se o on-line služby nebo weby poskytující prémiový obsah za poplatek. Cílem je vytvoření účtu a objednání předplatného. KPI jsou např. počet aktivních účtů, míra free-paid účtů, míra rušení účtů, průměrná délka předplatného.

² Viz kapitola 2.2.2 o uživatelském výzkumu.

- **Media a obsahové weby** – jedná se o různé on-line magazíny, zpravodajské weby apod. Cílem je prodej inzerce a s tím související potřeba konzumace obsahu. KPI jsou např. měsíční návštěvnost, počet shlédnutých stránek nebo doba strávená na webu.

Konverzní poměr

Významným KPI především pro e-commerce je často konverzní poměr, který představuje % podíl uskutečněných konverzí a návštěvníků za období. Konverzní akcí může být např. nákup, poptávka, registrace, vytvoření účtu, telefonický hovor apod. Podle Bryana Eisenberga (2015) je „konverzní poměr měřítkem schopnosti webu přesvědčit návštěvníky k uskutečnění akce. Pro dosažení cílů organizace, návštěvníci však musí nejdříve dosáhnout vlastních cílů.“

Faktorů, které ovlivňují přímo či nepřímo konverzní poměr na webu i mimo něj, je velké množství. Klíčovými faktory jsou především: konkurenceschopnost nabídky, šíře sortimentu a kvalita služeb, síla značky, cílená a motivovaná návštěvnost, uživatelský zážitek z webu zahrnující faktory jako přesvědčivost, důvěryhodnost a použitelnost webu apod.³ Konverzní poměr se běžně pohybuje v nižších jednotkách %.

Podle Tima Ashe perfektní nebo 100% konverzní poměr na webu neexistuje, protože část návštěvníků na webu nenakoupí nikdy (nemají motivaci), část vždy (mají vysokou motivaci) a část pouze občas. Právě na tuto poslední skupinu je potřeba se při optimalizaci zaměřit (Ash, 2012, s. 17-18). Kvalitní CRO strategie proto vždy podporuje obsahem všechny fáze nákupního procesu a nesoustředí se pouze na již přesvědčené návštěvníky.

Podle Nielsena má právě UX design ze všech přímých faktorů často největší dopady na konverzní poměr. Současně je konverzní poměr také signálem kvality UX strategie. Je však důležité konverzní poměr sledovat za delší období, protože se jedná o relativní metriku, která se s výkyvy návštěvnosti stále mění (Nielsen, 2013). Pokud je návštěvnost velmi variabilní, je vhodnější se zaměřit na sledování obrátu jako KPI.

Podle Chrise Gowarda, průměrný konverzní poměr nemá vůbec žádný význam. Např. s rostoucí návštěvností konverzní poměr klesne, ale prodeje mohou zůstat stejné nebo dokonce růst. Snížením návštěvnosti konverzní poměr vzroste, ale prodeje mohou klesat. Skutečně důležitý je však pouze v rámci řízeného testování (Goward, 2013c). Konverzní poměr je důležité sledovat vždy v kontextu dalších metrik, nikoliv jako absolutní průměr.

³ Viz model UX honeycomb v kapitole 2.3.1.

UX metriky a mikrokonverze

Jak uvádí Tim Ash, pro dosažení makrokonverzí musí zákazníci projít nejdříve celou řadou interakcí, které se nazývají mikrokonverzemi a které přibližují postupně návštěvníka k cíli (Ash, 2012, s. 33). Podle Jennifer Cardello většina návštěvnosti však nekončí konverzí, ale přesto prochází různými dílčími interakcemi. Podobně ne každá změna na webu přinese vždy rapidní zvýšení konverzí, ale tyto dílčí změny mohou ovlivnit výrazně konverze v dlouhém časovém období (Cardello, 2014). Mikrokonverze jsou důležitou součástí UX metrik.

Mikrokonverzí je např. přidání zboží do košíku, porovnání produktů, shlédnutí videa, určitý strávený čas na stránce, prokliknutí odkazu, stáhnutí e-booku nebo katalogu, vložení komentáře, zobrazení fotky apod. Měření obvykle probíhá formou definice a nastavení vlastních událostí a cílů v rámci nástrojů webové analytiky.

UX metriky poskytují signály o interakcích a odhalují úroveň uživatelské zkušenosti v čase, které by jinak zůstaly neviditelné. V kontextu webu souvisejí typicky s použitelností a aspekty efektivity, náročnosti, zapamatovatelnosti či spokojenosti (Tullis, 2013, s. 7-9).

Mezi důležité kvantitativní UX metriky patří především: (Ghazarian, 2015)

- **Task success rate** – jedná se o podíl dokončených úkolů k celkové návštěvnosti, který reprezentuje, jak snadno uživatelé dosahují cílů. Jedná se např. o konverzní poměr.
- **Time on task** – jedná se o množství času, které uživatelé strávili plněním úkolu, čím kratší čas tím lepší zkušenost, jedná se o vhodnou metriku pro identifikaci problémů.
- **Use of search vs. navigation** – použití vyhledávání vs. navigace, hodnotí kvalitu navržené informační architektury.
- **User error rate** – míra chybovosti, poskytuje cenné informace o chybách, které mají vždy zásadní dopad na uživatelskou zkušenost, úzce souvisí s použitelností.

Kvalitativní metriky získávané v rámci dotazníků pro zjištění spokojenosti:

- **System Usability Scale (SUS)** – realizováno prostřednictvím dotazníku v rámci uživatelského testování, kdy uživatelé hodnotí na škále od 1-5 vybrané faktory produktu či webu, související s celkovou zkušeností (Tullis, 2013, s. 187).
- **Overall satisfaction (NPS)** – v praxi lze využít např. *Net Promoter Score* vyjadřující % podíl doporučujících zákazníků služby, produktu či značky. Realizováno formou

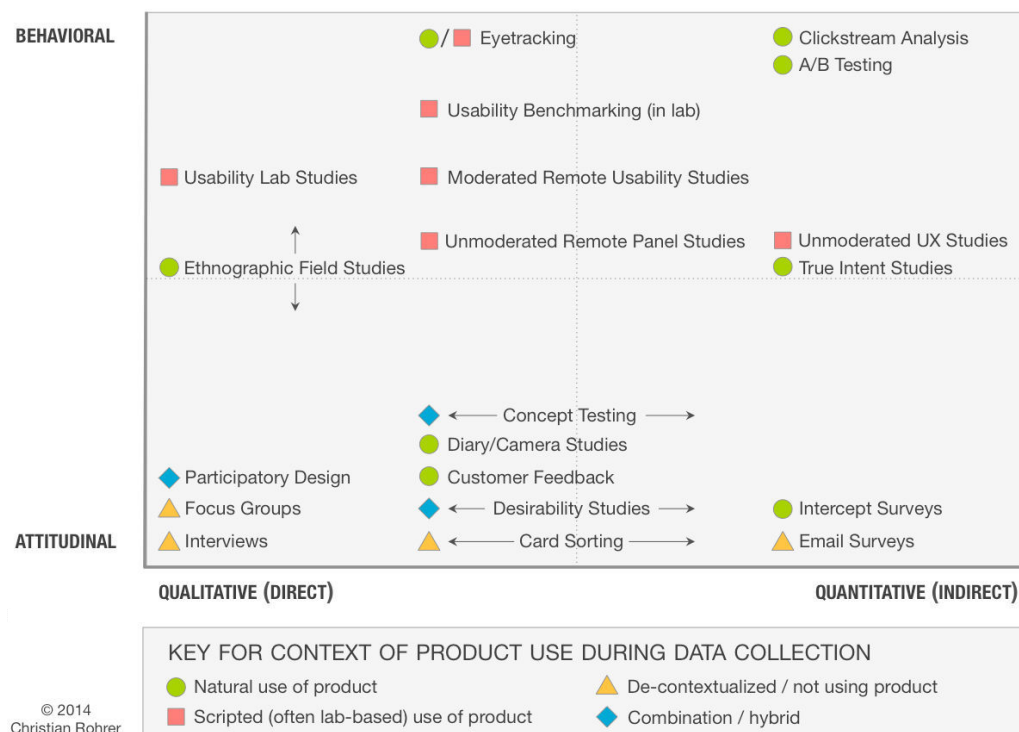
dotazníku a otázky se škálou od 1-10 ve formě: „Doporučili byste tento produkt nebo službu svým blízkým?“ (Tullis, 2013, s. 239-243).

2.2 Uživatelský výzkum

Jak uvádí Hoa Loranger ze společnosti Nielsen Norman Group, UX nemůže existovat bez uživatelů. Bez poznání uživatelů a jejich potřeb organizace riskují, že vytváří produkty, služby, systémy a aplikace, které neodpovídají skutečným potřebám uživatelů nebo vývoji trhu, což může mít za následek nižší výkonnost či absolutní selhání (Loranger, 2014).

Uživatelský výzkum má v UX designu klíčovou roli. Zapojuje uživatele do procesu designu. Umožňuje poznat trh, kontext uživatele, odhalit potřeby a preference uživatelů stejně jako jejich očekávání nebo problémy, kterým čelí. Jedná se o výchozí bod celého procesu.

Jak je patrné z obrázku 3, výzkumných metod v kontextu UX se používá poměrně velké množství. Vždy je proto nezbytné vybrat vhodné metody s ohledem na povahu projektu, jeho zdroje, kontext a omezení.



Obrázek 3: Nejčastější metody uživatelského výzkumu pro UX, zdroj: (Rohrer, 2014)

2.2.1 Kvalitativní výzkum

Uživatelský výzkum může mít mnoho podob, které lze rozdělit obecně na kvantitativní metody, které odpovídají typicky na otázku „Co?“ a zaměřují se na poznání chování. Kvalitativní formy odpovídají poté na otázku „Proč?“ a zaměřují na odhalení motivací, preferencí a potřeb uživatelů.

Vybrané metody kvalitativního výzkumu: (Bowles, 2011; Knopp, 2012)

- **Uživatelské testování** – představuje testování webu s uživateli a pozorování, jak používají webové stránky při plnění cílů (Krug, 2006, s. 114). Lze snadno pozorovat, jaký zážitek web nabízí, zda je uživatel zmatený, frustrovaný nebo překvapený. V případě e-commerce se může typicky jednat např. o nalezení produktu, přidání do košíku a objednání. Nejlepší výsledky přináší poté malé testy s 3-5 uživateli a vysokou frekvencí opakování (Nielsen, 2000). Testování může probíhat i na dálku.
- **Interview a skupinové diskuze** – jedná se o tradiční formu kvalitativního výzkumu používanou v marketingu. Cílem je odhalení motivací, potřeb, preferencí a postojů uživatelů a zákazníků. Klíčovým faktorem je kvalita moderace diskuze.
- **Etnografické studie** – pozorování uživatele v jeho přirozeném prostředí, jak používá daný produkt či službu. Typicky následované hloubkovým interview pro odhalení preferencí a slabých míst produktu či služby.
- **Card-sorting** – jedná se o metodu, kterou lze s výhodou využít pro vytváření informační struktury webu. Uživatelé dostanou jednotlivé kategorie a pojmy formou kartiček a jsou vyzváni k rozřazení do tematických skupin.
- **Eye-tracking** – testování použitelnosti webu formou oční kamery. Výstupem je typicky heatmapa, zobrazující body zájmu uživatele. Vhodné pro navrhování a validaci vizuální hierarchie webu.
- **Deníkové studie** – představují formu dlouhodobého výzkumu, kdy uživatelé zapisují své zkušenosti s používáním produktu a služby formou deníku nebo záznamu. Přínosem je identifikace slabých míst v kontextu používání produktu.
- **Mystery shopping** – jedná se o fiktivní nákupy v rámci organizace nebo konkurence. S výhodou lze využít jako cenný zdroj informací o kvalitě poskytované služby skrze kontaktní body. Může mít formu pasivního pozorování stejně jako aktivního zapojení do role zákazníka.

- **Heuristika** – představuje formu expertního hodnocení kvality webu. Využit lze např. tzv. *LIFT model* hodnotící konverzní prvky, které snižují obchodní výkonnost webu. Podobně lze využít také např. *UX honeycomb model* pro hodnocení celkové UX.⁴
- **Dotazníky a zpětná vazba** – formou on-line formuláře na webu nebo e-mailu zasláného zákazníkům představuje možnost, jak získat zpětnou vazbu a pohled na potřeby, problémy a motivace uživatelů. Dotazníky v kontextu webu mají obvykle povahu spíše ankety než seriózního výzkumu. Použití by mělo být časově omezeno.

Jak uvádí Andrew Shall současné kvalitativní metody výzkumu mají své limity, kdy zpětná vazba od uživatele nemusí být vždy zcela objektivní. V budoucnosti lze očekávat, že se kvalitativní výzkum bude stále častěji zaměřovat na poznání emocí uživatelů skrze biometrické metody jako je např. analýza pohledu (eye-tracking), analýza mozkových vln (EEG), analýza napětí pokožky (GSR) nebo analýza výrazů v obličeji (Schall, 2015).

2.2.2 Webová analytika

V kontextu webu a v rovině kvantitativního výzkumu je klíčová především webová analytika, která představuje specializované nástroje pro měření návštěvnosti, analýzu a optimalizaci webu. Webová analytika poskytuje kvantitativní data o chování návštěvníků webu, zdrojích návštěvnosti, konzumaci obsahu, zájmech, cílech, událostech i konverzích. Odhaluje skutečnou realitu webu, jeho ekonomický potenciál, umožňuje a usnadňuje identifikaci UX problémů, měření cílů a událostí, monitoring výkonnosti webu, ale i řízenou optimalizaci.

Michael Beasley uvádí, že důležitým poznáním je skutečnost, že nástroje webové analytiky nejsou nikdy 100% přesné vlivem celé řady technologických faktorů a limitů. Data by měla proto sloužit především pro analýzu trendů (Beasley, 2013, s. 28). Přesnost dat je také přímo závislá na správné a kvalifikované implementaci měřících nástrojů, nastavení měření v kontextu daného webu a kvalifikované analýze dat.

Jak také uvádí Beasley, aby data byla akceschopná, je zapotřebí sledovat klíčové metriky vždy v širším kontextu např. porovnáním napříč časem i jednotlivými stránkami mezi sebou (Beasley, 2013, s. 18-20). Metriky je důležité sledovat nikoliv pouze v průměru, ale především vůči dalším metrikám. Klíčovým přístupem je tzv. segmentace dat.

⁴ Oba modely budou představeny v následujících kapitolách.

Vybrané nástroje a reporty webové analytiky: (Beasley, 2013; Baukys, 2015)

- **Clickstream analysis**⁵ – sledovat lze široké množství agregovaných metrik, jako jsou např. počet zobrazených stránek, počet unikátních návštěvníků, míra opuštění, míra odchodů, čas strávený na stránce nebo konverzní poměr. Aby metriky však vedly k poznatkům, vyžadují vždy hlubší analýzu v širším kontextu s využitím nástrojů segmentace. Důležitými reporty v kontextu UX jsou např. rychlost stránek⁶, výkon v prohlížečích, události, vyhledávání na stránce, tok návštěvníků či konverzní cesta.
- **Behavior flow analysis** – jedná se o vizuální report webové analytiky, který umožňuje sledovat agregovaná data o pohybu uživatelů napříč webem. Odhaluje, jakými stránkami uživatelé prochází a jaké jsou nejčastější cesty na webu.
- **Funnel analysis** – jedná se o vizuální report webové analytiky, který umožňuje sledovat, jak uživatelé prochází jednotlivými kroky prodejního procesu. Report umožňuje identifikaci možných problémů a slabých míst konverzní cesty.
- **Click-tracking, scrolling a session playback**⁷ – jedná se o specializované nástroje webové analytiky, které zobrazují data vizuální formou tzv. heatmapy nebo videa, jak snadno uživatelé prochází webem, jednotlivými stránkami a jejich prvky, jaké prvky poutají větší pozornost, kam uživatelé skutečně klikají, zda je rozložení obsahu přehledné nebo zda uživatelé vůbec prohlédnou celou stránku apod.
- **A/B/n testování**⁸ – představuje formu vědeckého testování výrazně odlišných variant designu stránky. Využívá se řízených experimentů, kdy různé skupiny návštěvníků vidí různé verze stránky a současně jsou měřeny automaticky dopady jednotlivých variant designu na klíčové ukazatele výkonnosti webu. Pokročilou variantou je tzv. MVT neboli multivariantní testování několika rozdílných prvků současně.

V praxi je klíčem k návrhu kvalitní uživatelské zkušenosti právě kombinace různých výzkumných metod napříč kvantitativním a kvalitativním spektrem. S výhodou se vybrané metody používají právě také v rámci optimalizace webu pro identifikaci míst s největším potenciálem a vytvoření hypotéz pro řízené testování.

Výstupem uživatelského výzkumu jsou kromě samotného poznání uživatelů typicky např. persony, uživatelské scénáře a zákaznické mapy (Bowles, 2011, s. 35-39), které poté

⁵ Google Analytics, Yahoo Web Analytics, Adobe/Omniture SiteCatalyst, Coremetrics.

⁶ Google Analytics, Pingdom.com, Gtmetrix.com.

⁷ Hotjar.com, Mouseflow.com, Clicktale.com, CrazyEgg.com.

⁸ Google Content Experiments, Optimizely.com, VWO.com, Unbounce.com, Adobe Test&Target.

komunikují přirozeně zjištěné poznatky z uživatelského výzkumu napříč celým procesem UX designu, jednotlivými odděleními, týmy či funkcemi organizace.

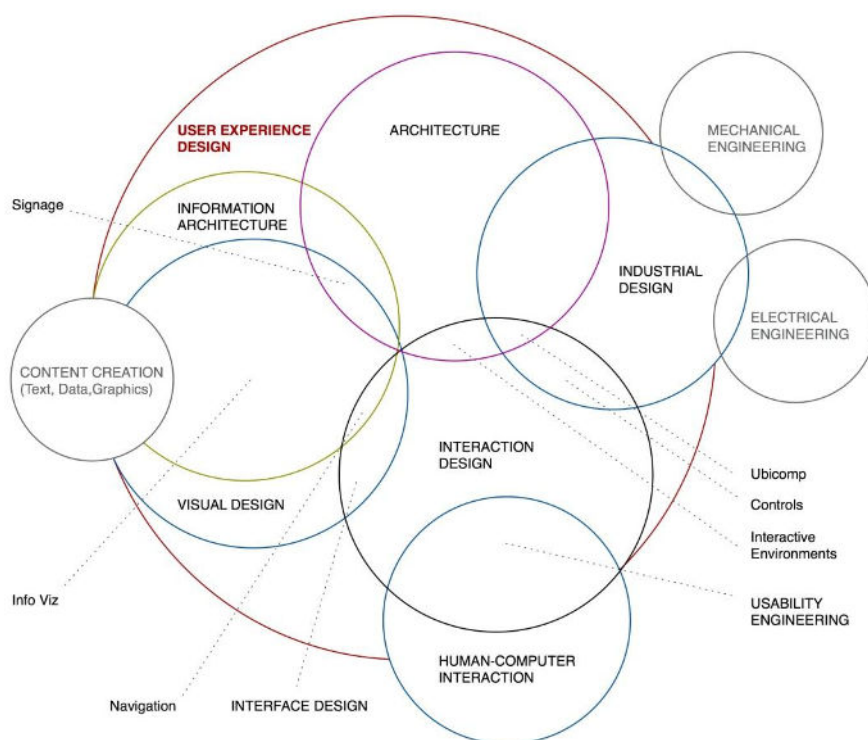
2.3 UX Design

User Experience Design (UXD) představuje multidisciplinární obor, který se zaměřuje na návrh produktů, systémů, zařízení a služeb s ohledem na uživatelský zážitek. Vychází z metod a procesu User Center Designu (UCD), který staví uživatele do popředí zájmu. Důležitou součástí je právě praktika uživatelského výzkumu, která zapojuje uživatele do designu.

Jak uvádí Rob Varney, UX design úzce souvisí se značkou, kdy uživatelé očekávají konzistentní zážitek napříč kontaktními body s organizací a právě UX design je cestou, jak realizovat vhodně UX strategii a navrhovat win-win řešení, která přinesou hodnotu zákazníkům i organizacím (Varney, 2015).

Podle Dona Normana, kognitivního psychologa, design musí fungovat jako komunikační prostředek, nástroj komunikace a řešení reálných problémů. Kvalitní design eliminuje vznik chyb (Norman, 2010, s. 12). Používání produktů každý den přináší po celém světě mnoho radosti, pomoci i uspokojení, stejně jako strastí, úzkostí, problémů a frustrace. Rozhodují často pouhé detaily. Linie pozitivního a negativního zážitku je často velmi tenká, definována právě kvalitou designu (Garrett, 2011, s. 9-14).

UXD jako interdisciplinární obor využívá principů a poznání z celé řady oblastí a disciplín, souvisejících s designem, psychologií, sociologií, průmyslovým designem, architekturou, obchodem a marketingem i technologií. Viz následující obrázek 4.



Obrázek 4: User Experience Design (UXD), zdroj: (Saffer, 2009)

Mezi klíčové disciplíny UX designu v kontextu webu patří: (Macefield, 2012; Knopp, 2012)

- **Informační architektura** – disciplína zabývající se návrhem a organizací obsahu, vytvářením navigačních struktur. Cílem je snadná naležitelnost informací. Peter Morville (2004) definuje informační architekturu jako rovnováhu mezi uživateli, obsahem a kontextem. Důležitou oblastí v technické rovině je tzv. SEO neboli optimalizace naležitelnosti obsahu v rámci vyhledavačů (Davis, 2011).
- **Interakční design** – jedná se o obor s kořeny v průmyslovém designu zabývající se návrhem interakcí člověka s produkty. To jak dobře produkty fungují, zásadně ovlivňuje uživatelskou zkušenost. Kvalitní produkty posilují spokojenost i celkový zážitek, ty nekvalitní přinášejí obvykle zklamání a frustraci. Interakční design často mění způsob, jakým se lidé chovají. Související disciplínou je tzv. Persuasive Design.
- **Vizuální design** – obor, který představuje více než vzhled způsob vizuální komunikace. Vizuální design činí věci srozumitelnými a snadno použitelnými. Související disciplínou je také emoční design, který přináší 3 roviny: estetiku, použitelnost a reflexi, jak produkt přispívá k image uživatele. Atraktivní produkty fungují lépe (Norman, 2004, s. 39). Atraktivita zvyšuje důvěryhodnost i použitelnost. První dojem a emoce zásadně ovlivňují uživatelský zážitek (Zoltán, 2014b).

- **Použitelnost a přístupnost** – uživatelé stránky nečtou, ale skenují a prohlíží (Nielsen, 1997). Web musí být intuitivní, pochopitelný a samo vysvětlující. Nesmí uživatele nutit přemýšlet (Krug, 2006). Pokud je stránky náročné používat, uživatelé odchází (Nielsen, 2012). Kvalitu použitelnosti ovlivňuje: naučitelnost, rychlost použití, zapamatovatelnost, chyby a spokojenost (Nielsen, 2012). Stránky musí být dostupné uživatelům s omezením, vyhledavačům i v rámci minoritních platforem a zařízení.
- **Obsahová strategie** – kvalitní obsah je klíčovou a nezbytnou součástí uživatelského zážitku na webu. Tvorbu a distribuci obsahu je důležité realizovat v rámci obsahové strategie pro zajištění použitelnosti, užitečnosti, konzistence a relevance obsahu (Halvorson, 2012). Kvalitní obsah vždy vede dialog a odpovídá na otázky a zájmy uživatelů napříč celým nákupním cyklem (Kaushik, 2013). Klíčovou součástí designu je tzv. copywriting neboli umění tvorby přesvědčivých prodejních textů, které má zásadní dopady na vnímání značky, konverze i kvalitu výsledné UX (Simon, 2013).

Uživatelské prožitky jsou dynamické a proměnlivé stejně jako jejich kontext. UX tak ze své podstaty nemůže fungovat jako kreativní projekt nebo pouhý krok ve vývojovém cyklu produktů a služeb. UX design je důležité vnímat jako iterativní proces⁹, který by měl být integrální součástí vývoje produktů a služeb, pro zajištění neustálého zdokonalování uživatelské zkušenosti.

UX design obvykle není úlohou jediného člověka, ale vyžaduje zapojení celé řady specialistů na související obory, definované výše. Týmová spolupráce poté přináší do UX designu vyšší kvalitu, dynamiku, kreativitu i různé pohledy na řešenou problematiku, která není obvykle triviální.

Výstupem UX designu je kromě funkčního webu, produktu či služby, také celá řada konceptuálních výstupů v podobě např. wireframů, které představují hrubé modely designu zaměřující se pouze na strukturu a rozložení prvků na webu (Bowles, 2011, s. 76). Vzniknout může také celá řada prototypů s různou úrovní detailu a funkčnosti. Výhodou je poté zejména možnost okamžitého testování nápadů s uživateli a experimentace při nízkých nákladech, které snižují rizika komerčně neúspěšného designu produktu, webu, systému či aplikace.

⁹ Viz návrh postupu tvorby uživatelsky přívětivého webu (Knopp, 2012).

2.3.1 Model UX aspektů

Uživatelé a zákazníci mají často vysoká očekávání při používání webu, systému či aplikace. Očekávají, že jejich zkušenost bude užitečná, použitelná a atraktivní. Jinými slovy, že web jim pomůže splnit jejich cíle jednoduše a příjemně. Jak uvádí Dane Petersen (2010), uživatelský zážitek nelze navrhovat, lze však navrhovat pro pozitivní zážitek skrze kvalitní design produktů a služeb. Faktory, které ovlivňují uživatelský zážitek, jsou např. emoce, motivace, očekávání, schopnosti, kultura apod.

Informační architekt Peter Morville (2004) ve svém modelu „UX Honeycomb“ na obrázku 5 představuje základní aspekty, které společně ovlivňují kvalitu výsledného uživatelského zážitku či zkušenosti.



Obrázek 5: Model UX aspektů, zdroj: (Morville, 2004)

Model UX aspektů v kontextu webu: (Morville, 2004)

- **Useful** – web musí být pro uživatele užitečný funkcí i obsahem. Musí naplnit potřeby uživatele a nejlépe předčít očekávání. Musí zodpovědět otázky a poskytnout potřebné funkce jednoduše. Klíčové je zaměření se na kvalitu a poznání potřeb uživatelů. Užitečnost v rovině kvality obsahu má na webu často výrazný potenciál k inovaci.
- **Desirable** – web by měl vhodně působit na emoce, pracovat s motivací, přesvědčovat a vytvářet silný první dojem skrze vizuální design a prvky emočního designu jako jsou

barvy, typografie, fotografie, prostor a kompozice. Využívá se poznatků z marketingu, copywritingu, sociologie i kognitivní psychologie.

- **Accessible** – web a jeho obsah musí být dostupný všem uživatelům bez rozdílu. Web by neměl obsahovat technické chyby, měl by se zobrazovat rychle a nezávisle na zařízení, platformě, prohlížeči nebo zdravotních indispozicích uživatelů.
- **Credible** – web musí být důvěryhodný. Důvěryhodnost dodá profesionální design, otevřená komunikace, rychlost, kvalita obsahu, uvedení možností ke kontaktování společnosti, bezchybnost nebo reference třetích stran.¹⁰
- **Usable** – web musí být samo vysvětlující a intuitivní. Uživatel musí snadno pochopit účel a způsob užití bez přemýšlení. Kognitivní zátěž při používání webu zásadně ovlivňuje, jak snadno uživatelé naleznou obsah a splní cíle (Whitenton, 2013). Využívá se oblasti Human-Computer Interactions (HCI) a heuristik použitelnosti.¹¹
- **Findable** – web a jeho obsah musí být vždy snadno dostupný a lokalizovatelný nejen na webu, ale i mimo něj např. v rovině vyhledavačů. Klíčovou disciplínou je informační architektura, budování kvalitního obsahu i optimalizace pro vyhledávače.
- **Valuable** – web musí vytvářet a předávat hodnoty mezi organizací a zákazníky. Pomáhá k naplnění uživatelských potřeb a obchodních cílů. Přináší pozitivní uživatelský zážitek a spokojenost. Pozitivní uživatelský zážitek však vzniká teprve při zapojení, kvalitě a rovnováze všech jednotlivých faktorů výše.

S výhodou lze tento model použít ke zlepšení UX libovolného produktu. Jednotlivé aspekty mohou také vhodně posloužit jako kritéria, podle kterých lze daný produkt navrhovat, hodnotit a dále zlepšovat. V kontextu obchodní výkonnosti webu se jedná poté o klíčové aspekty webu, které definují konverzní potenciál webu.

2.3.2 Optimální uživatelská zkušenost

Aby produkty a služby poskytovaly svým uživatelům skvělé uživatelské zkušenosti, potěšení a radost, musí uspokojit nejdříve potřeby jako je funkčnost, spolehlivost, použitelnost a příjemné používání produktu nebo služby (Rowe, 2014). Uživatelský zážitek může zahrnovat celou řadu emocí, od těch pozitivních jako je radost, překvapení, spokojenost až po negativní jako je strach, úzkost nebo frustrace.

¹⁰ Základní pravidla důvěryhodnosti definoval BJ Fogg (2002).

¹¹ 10 pravidel použitelnosti definoval Jacob Nielsen (1995).

Podle Marca Hassenzahla (2012) je důležité, aby UX design produktu adresoval vybrané kategorie psychologických potřeb, které mohou být zdrojem pozitivní zkušenosti a emocí. Jedná se především o potřeby: příbuznosti (pocit spřízněnosti), bezpečnosti (kontrola), kompetence (schopnost, efektivita), popularity (obdiv, vliv), stimulace (zábava, potěšení), autonomie a významnosti.

Psycholog Mihaly Csikszentmihalyi (1991) definoval optimální zkušenost jako tzv. flow. Jedná se o stav myslí, kdy je člověk plně soustředěn a ponořen do úkolu či aktivity, současně ztrácí pojem o čase i o sobě samém. V takové situaci se lidé cítí šťastnější, motivovanější a produktivnější. Jedná se o životní situace, které mají jasný cíl, okamžitou zpětnou vazbu, přináší pocit kontroly a schopnosti odpovídat výzvě (Gorp, 2008).

Jak uvádí Rob Keefer, kvalitní UX design by vždy měl usilovat o vytvoření optimální zkušenosti v podobě flow nebo alespoň využívat souvisejících principů. Design by měl naplňovat očekávání uživatele, uživatel musí mít absolutní pocit kontroly a jednotlivé interakce musí být plynulé a nerušené (Keefer, 2014). Pouze tehdy si uživatel odnese z používání daného produktu pozitivní zkušenost namísto frustrace či úzkosti. Klíčovými faktory pro dosažení flow jsou UX aspekty v rovnováze definované v kapitole 2.3.1.

V kontextu webu a aplikací se poté může jednat např. o využití indikátorů pro déle trvající akce, zobrazování stavu úplnosti operace, vizuální potvrzení akcí, znázornění kroků procesu či postupu, odstranění rušivých prvků, redukce množství voleb, jednoduchá navigace apod.

Kritickým faktorem je také rychlost načítání webu či aplikace, která má naprosto zásadní dopady na flow a UX. Jak také uvádí Ron Kohavi ze společnosti Microsoft, zejména v kontextu vysoce navštěvovaných webů může každá milisekunda navíc představovat významnou finanční ztrátu (Kohavi, 2014).

2.4 Conversion Optimization (CRO)

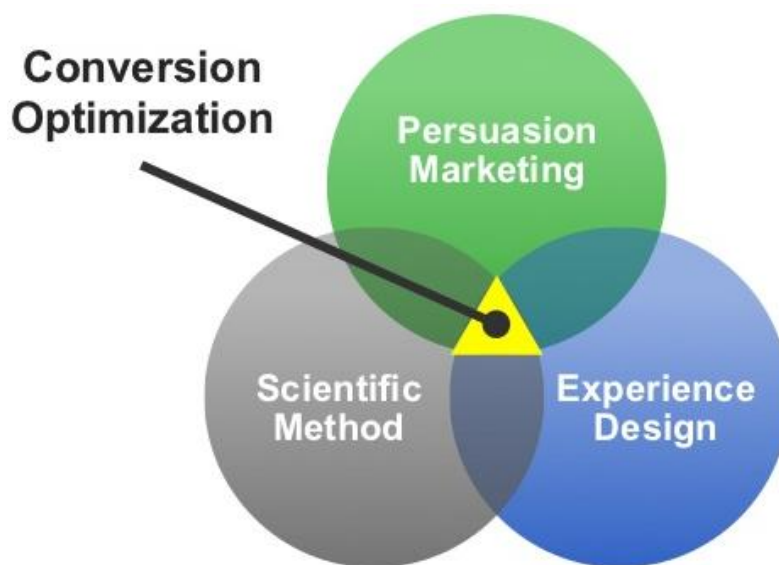
Marc Hassenzahl charakterizuje UX jako „*momentální pocit při používání daného produktu či služby*“. Dále dodává, že UX směřuje pozornost od produktu a jeho funkcí k lidským pocitům. Zážitky a prožitky jsou subjektivní a dynamické. Jedná se o fenomén, který se mění v čase (Hassenzahl, 2008). User Experience představuje kvalitativní disciplínu, která vyžaduje optimalizaci.

Optimalizace webu by vždy měla přinášet dlouhodobou hodnotu. Zvyšování obchodní výkonnosti by proto mělo probíhat skrze zlepšování uživatelského zážitku a nikoliv jako pouhá adopce prodejních a konverzních taktik, které zákazníkům často nepřinášají skutečnou hodnotu a mohou navíc i narušit jejich důvěru a vztah ke značce.

Conversion Rate Optimization (CRO) neboli optimalizace konverzního poměru představuje vědu i umění přesvědčování návštěvníků webu, aby provedli určitou konverzní akci a stali se zákazníky. Jedná se o metodiku řízenou daty s cílem zvýšení počtu konverzí či hodnoty konverzí. CRO je plně kompatibilní a integrální součást UX designu. Představuje cestu, jak kontinuálně optimalizovat UX v rovině uživatelských potřeb i obchodních cílů.

Jak uvádí Bryan Eisenberg (2015) kvalitní CRO strategie vždy propojuje byznys cíle s potřebami zákazníků. Hlavním přínosem CRO je zvýšení počtu zákazníků ze současné návštěvnosti webu, bez dalších investic do reklamy a marketingu. CRO zvyšuje efektivitu webu formou řízených změn. Úspěšné společnosti se nezaměřují na optimalizaci konverzí, ale optimalizaci pro uživatelský zážitek.¹²

Strategická rovina CRO poté spočívá v odhalení bariér, které brání uživatelům stát se zákazníky. Strategický pohled na tuto disciplínu definoval a zpopularizoval Chris Goward (2013), expert na marketingovou optimalizaci, na následujícím obrázku 6, kdy CRO představil jako průnik UX designu, marketingu a řízeného testování.



Obrázek 6: Strategický pohled na CRO, zdroj (Goward, 2013, s. 39)

¹² Viz 10 pravd podle společnosti Google (2015).

Strategické prvky CRO podle Chrise Gowarda: (2013)

- **Experience design** – zaměřuje se především na poznání potřeb uživatelů, návrh a usnadnění uživatelských interakcí v rámci webu. Zaměřuje se komplexně na uživatelskou zkušenost z používání daného webu.¹³
- **Persuasion marketing** – zaměřuje se na budování a posilování motivace uživatele, přesvědčování pro dokončení dané akce. Využívá poznatků z psychologie, sociologie, obchodu i marketingu. Ve spojení s designem se jedná o tzv. Persuasive Design.
- **Scientific method** – představuje formu vědeckého ověření experimentů formou testování. Jedná se např. o metody A/B/n nebo MVT testování, které dokážou ověřit se statistickou významností, které varianty designu jsou obchodně výkonnější.¹⁴

Podle Gowarda má největší přínosy CRO jako forma kontinuální marketingové optimalizace, která vnáší do organizace řízení na základě dat, zpětné vazby a kultury experimentace, které může pozitivně ovlivnit i samotnou byznys strategii a růst organizace (Goward, 2013, s. 313).

Optimalizaci webu je důležité chápat jako dlouhodobý proces.¹⁵ Aby optimalizace přinášela vyšší obchodní výkonnost, je nezbytné se zaměřit na kontinuální optimalizaci uživatelského zážitku (UX). Upřednostnit dlouhodobou hodnotu před krátkodobými zisky. Optimalizace obchodní výkonnosti by vždy měla být integrální součástí UX designu.

Propojením oblastí UX a marketingu v podobě CRO může reálně přinést dlouhodobě významné synergické efekty, udržitelnou konkurenční výhodu v podobě zaměření se na kontinuální optimalizaci uživatelského zážitku na webu a s tím spojené zvyšování výkonnosti webu. Řízené testování poté přináší do procesu kulturu experimentace, rozhodování na základě dat i vyšší návratnost investic (ROI).

2.4.1 Webové stránky jako klíčový nástroj marketingu

Webové stránky jsou pro mnohé společnosti cennou komoditou, která je důležitou součástí marketingové komunikace a strategie organizace. Web je klíčovým nástrojem i cílem marketingu zároveň. Jedná se o nejlépe měřitelný nástroj komunikace. Efektivní web pomáhá budovat značku společnosti, ovlivňuje nákupní rozhodnutí, zvyšuje efektivitu komunikačních

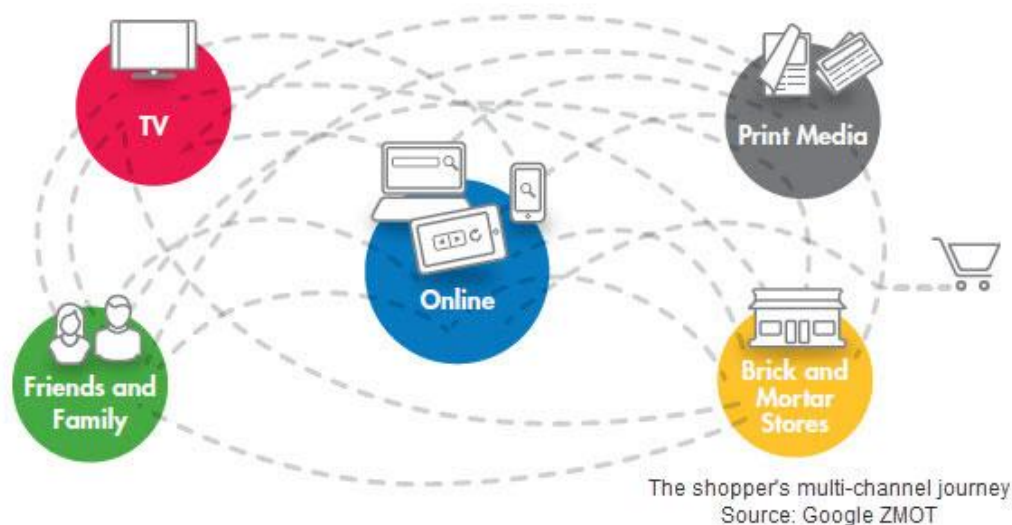
¹³ Viz předchozí kapitoly o User Experience.

¹⁴ Využívá se specializovaných nástrojů webové analytiky.

¹⁵ Viz kapitola 3.

kanálů (např. reklama, osobní prodej, public relations, eventy apod.), realizuje významné synergické efekty a přináší lepší návratnost marketingových investic.

Jak vyplývá ze studie „Zero moment of truth (ZMOT)“ společnosti Google (2012), s nástupem Internetu, rozvojem a dostupností technologií se webové stránky staly důležitou součástí nákupních rozhodnutí zákazníků, kdy ovlivňují nákupní rozhodnutí často již od samého počátku nákupní cesty. Internet zvýšil moc a vliv zákazníků. Viz obrázek 7.



Obrázek 7: Nákupní cesta zákazníka v tzv. multi-channelu, zdroj: (Google, 2012)

Jak také uvádí Chris Goward, i přes rostoucí význam webu v nákupním rozhodnutí zákazníků, výkonnost komerčních webů je často velmi nízká. Webové stránky organizací často ani zdaleka nevyužívají svého skutečného potenciálu (Goward, 2013, s. 4).

Webové stránky představují v podstatě komplexní a samoobslužný produkt či službu, dostupnou 24/7, kterou lze velmi rychle zdarma vyzkoušet a stejně tak rychle opustit. Tím spíše roste význam toho, aby organizace pochopily, co uživatel skutečně od jejich webu očekává a potřebuje (Garrett, 2011, str. 9-14).

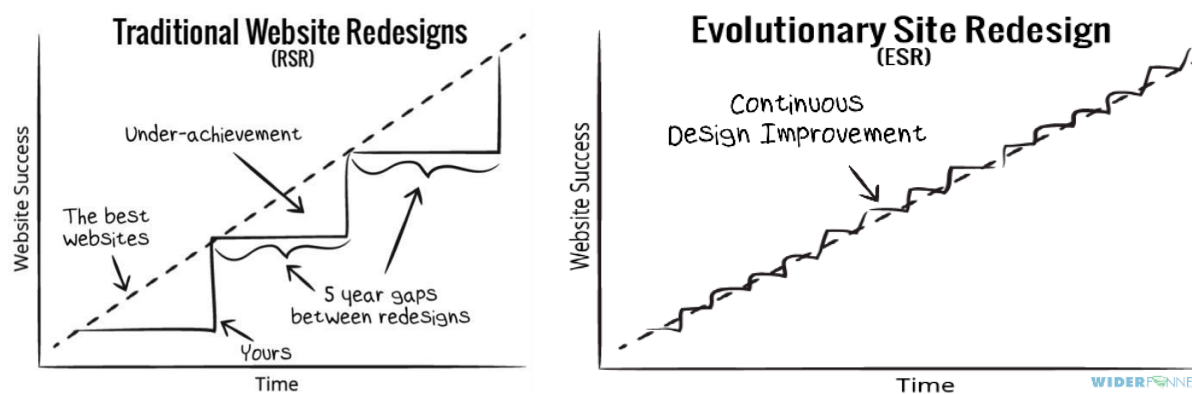
Složité webové stránky jsou jako složité produkty. Nikdo nemá čas ani chuť je používat. V prostředí on-line světa, kde jsou konkurenční weby vzdálené na kliknutí, změna nepředstavuje náklady, ale úspory času i energie. Moderní svět je přehlcen informacemi a spotřebitelé se musí rychle rozhodovat, které zdroje a informace jsou hodnotné a relevantní, které nikoli. Nesrozumitelné, nedůvěryhodné či neintuitivní weby s lehkostí opouštějí.

2.4.2 Redesign vs. evoluční design

On-line prostředí je proměnlivé a neustále se dynamicky vyvíjí. Webové stránky bez kontinuálního vývoje či optimalizace zastarávají. Významnou skutečností je poté psychologický fenomén tzv. halo efekt, kdy uživatelé podle kvality webu a uživatelské zkušenosti s ním usuzují o kvalitě produktů a služeb celé organizace (Cardello, 2013). Halo efekt má zásadní dopad na očekávání uživatelů a zákazníků. Negativní uživatelský zážitek z webu se promítne také do vnímané kvality služeb, produktů i značky.

Tradičním přístupem mnoha webů je tzv. redesign neboli radikální technologická a vizuální změna. Komplexní redesigny webu jsou vhodné především, pokud je web technologicky již zastaralý, nepodporuje atributy značky nebo inkrementální změny nepřináší očekávané přínosy (Loranger, 2015). Riziky redesignu jsou možná nižší obchodní výkonnost webu po dlouhé období, vyšší náklady na realizaci i riziko nepřijetí změn uživateli (Laja, 2014).

Pokud web není technologicky zastaralý, má dostatečně vysokou návštěvnost, která se pravidelně vrací, je často daleko efektivnějším a bezpečnějším přístupem tzv. evoluce webu v podobě kontinuální optimalizace (Laja, 2014; Goward, 2015), viz obrázek 8.



Obrázek 8: Efekty kontinuální optimalizace webu, zdroj: (Goward, 2015)

Strategie kontinuální optimalizace v podobě inkrementálního zlepšování designu formou řízených změn stojí za úspěchy mnoha společností jako je Amazon.com, Google.com, Facebook.com, Yahoo.com apod. Inkrementální změny v kontextu rychle vyvíjecího se on-line světa umožňují se lépe přizpůsobit vyvíjecím se požadavkům byznysu i zákazníkům a zejména na vysoce konkurenčních trzích jsou často jedinou možnou strategií.

Klíčové pro oba přístupy je obecně změna vnímání webu z artefaktu nebo kreativního projektu na dynamické médium a obchodní platformu, která se musí neustále vyvíjet

a rozvíjet. Bez ohledu na cestu redesignu nebo evolučního designu, vždy by hlavním cílem změn mělo být dosažení harmonie mezi uživatelskými potřebami a obchodními cíli (UX).

2.4.3 Obchodní přínosy CRO (ROI)

Optimalizace uživatelského zážitku v podobě CRO a řízeného testování experimentů přináší organizacím celou řadu strategických a ekonomických přínosů. Přináší příležitost blíže poznat vlastní zákazníky a jejich preference. Dle tabulky 1 lze pozorovat, že i nepatrné zvýšení konverzního poměru při stejné míře návštěvnosti má významný dopad na obrát organizace.

Tabulka 1: Příklad vývoje obrátu při řízené optimalizaci UX webu

Měsíc (rok)	Současnost	10% Lift	20% Lift	30% Lift
Návštěvnost	100 000	100 000	100 000	100 000
Míra konverze	1,5%	1,65%	1,8%	1,95%
Počet prodejů	1 500	1 650	1 800	1 950
Průměrná hodnota	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Obrát	750 000 Kč	825 000 Kč	900 000 Kč	975 000 Kč
Nárůst obrátu	0 Kč	75 000 Kč	150 000 Kč	225 000 Kč

Zdroj: (Goward, 2013, s. 18)

Jak je patrné z tabulky 1 pro analýzu návratnosti investic stačí znát základní metriky jako: měsíční návštěvnost, konverzní poměr, průměrnou hodnotu objednávky a výši investice do optimalizace. Jedná se o metriky, které je možné je sledovat v rámci webové analytiky. Jak uvádí Chris Goward, pozitivní dopad má CRO také často na výši průměrné hodnoty objednávky (AOV) a v dlouhém období je přínosem také vyšší zisk v podobě opakovaných nákupů v rámci koncepce tzv. celoživotní hodnoty zákazníka (Goward, 2013, s. 18).

Kontinuální optimalizace webu se zaměřením na UX organizacím přináší:

- Poznání reálných potřeb a preferencí zákazníků
- Zlepšení uživatelského zážitku z webu (UX)
- Zvýšení obchodní výkonnosti webu (obráť, průměrná hodnota objednávky, konverze)
- Zvýšení návratnosti investic do marketingu a reklamy (ROI)
- Kulturu kontinuálních experimentů a inovací
- Udržitelnou konkurenční výhodu

2.4.4 Podmínky a limity optimalizace

Zvyšování či optimalizace obchodní výkonnosti webu lze provádět na libovolném komerčním webu, který má měřitelné cíle (konverze), avšak nutnou podmínkou je právě dostatečně vysoká návštěvnost a počet konverzních akcí na testovanou variantu, která zajistí statistickou významnost testování.

V případě webů s měsíční návštěvností v řádu statisíců až milionů návštěvníků, mohou i nepatrné změny designu webu přinést významné ekonomické efekty. Pokud však mají webové stránky podstatně nižší návštěvnost, musí se zaměřit na testování radikálnějších a výraznějších změn, než je pouhá změna barev či textací tlačítek.

Bryan Eisenberg (2008) vhodně uvádí, že webové stránky často neselhávají v konverzích, ale vůbec ve schopnosti přesvědčit a motivovat ke konverzi. Je důležité rozlišovat mezi konverzí jako lineárním procesem, který lze měřit a optimalizovat a mezi přesvědčivostí, která představuje zcela nelineární proces a komplexní problém, zahrnující mnoho externích faktorů, které má pod kontrolou pouze zákazník (Eisenberg, 2008, s. 67).

Optimalizace prodejního procesu, tzv. konverzního trychtýře, přináší rychlé efekty, ale je značně omezená. Významné efekty spočívají právě v optimalizaci celého nákupního procesu. Klíčovou roli představuje především tvorba kvalitního obsahu pro všechny fáze nákupního rozhodnutí (Kaushik, 2013), který bude užitečný, použitelný a přesvědčivý.

2.4.5 Persuasive design

Umění přesvědčování sahá až do starověkého Řecka, kde se přesvědčování v rámci rétoriky věnoval sám Aristoteles. Popsal tehdy 3 elementy přesvědčivé komunikace jako: ethos (důvěryhodnost), pathos (emoce) a logos (fakta). Principy, které lze s výhodou použít také právě pro zvýšení efektivity přesvědčování a komunikace se zákazníky prostřednictvím webu.

Design není neutrální. Každý design sám o sobě přesvědčuje a ovlivňuje lidské chování. Na vysoce konkurenčních trzích však již nestačí, že jsou webové stránky snadno použitelné nebo hezké na pohled. Je potřeba, aby přesvědčovaly a aktivně vedly k obchodním akcím.

Přesvědčování je způsob uplatnění sociálního vlivu. Jedná se o aplikaci poznatků z psychologie v rámci komunikace, obchodu, marketingu a designu. Přesvědčování může mít

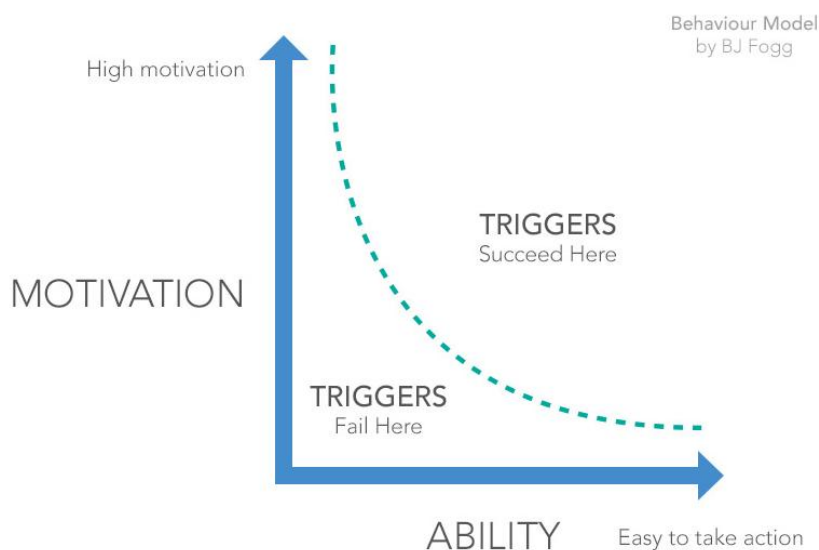
mnoho podob, ať už se jedná o dopravní značení, nákupní zónu, rozhovor s přáteli nebo webovou stránku. Cílem Persuasive Designu potažmo přesvědčování je aktivně ovlivnit chování uživatele v rovině vědomí i podvědomí.

Jak uvádí Dan Ariely (2008), psycholog a behaviorální ekonom z MIT, v knize „*Predictable Irrational*“, lidské chování je často velmi iracionální, zatížené nevědomými předsudky, emocemi a intuicí, které mají zásadní dopad na rozhodování. Cestou k lepšímu designu produktů a služeb je právě poznání těchto kognitivních limitů.

Jak uvádí Tim Ash, v kontextu CRO je důležité se na lidský mozek podívat jako na 3 propojené vrstvy, které se vzájemně ovlivňují (Ash, 2011). Nejmladší část tzv. neocortex ovlivňuje racionální chování (přemýšlení, důvěra, plánování), limbický systém zpracovává emoce (pozornost, motivaci, nákupní rozhodnutí) a nejstarší část zajišťuje základní instinkty, přijímá rychlá rozhodnutí a má často nejsilnější postavení (Ash, 2012, s. 148-151).

Jak uvádí také Chris Goward (2013, s. 123): „*Lidé nakupují emociálně, nákupu se brání racionálně.*“. Přesvědčivá komunikace webu musí cílit nejen na racionalitu nabídky (popis, funkce a benefity), ale také právě na emoce a instinkty s využitím vizuálních podnětů (fotografie, video, tonalita textů, principy přesvědčování), které lidský mozek zpracovává podvědomě a rychleji než text (Ash, 2014).

Dr. BJ Fogg (2007), psycholog se Standfordské univerzity, se zabýval hlouběji otázkou, co vede lidi k určitému chování a vytvořil model na obrázku 9, podle kterého dojde ke změně chování a požadované akci pouze tehdy, pokud jsou jednotlivé faktory současně v rovnováze.



Obrázek 9: Model změny chování, zdroj: (Crimi, 2014)

Prvky modelu chování dle BJ Fogg (2009):

- **Motivace** – pro dokončení akce musí mít uživatel dostatečnou vůli a motivaci. S nízkou motivací nelze řešit náročné úkoly. Hlavními motivátory jsou potěšení a bolest, naděje a strach, sociální přijetí a obava z odmítnutí. Klíčovým faktorem ovlivňující motivaci je kvalita obsahu a hodnotová nabídka webu¹⁶.
- **Schopnosti** – uživatel musí mít schopnost a možnost snadno akci dokončit. Schopnosti jsou limitovány faktory, jako je čas, finance a fyzické úsilí. S rostoucí náročností akcí roste potřeba vyšší motivace. Řešením je zjednodušení akcí a snížení kognitivní zátěže. Klíčovou disciplínou je použitelnost¹⁷.
- **Spouštěče** – spouštěče chování, které fakticky stimulují k okamžité akci. Spouštěč může být interní (např. emoce, frustrace, potěšení) nebo externí (např. výzva k akci, limitovaná nabídka, sleva, akce). Spouštěče fungují však pouze tehdy, když motivace odpovídá složitosti úkolu nebo jej převyšuje. Využívá se psychologických taktik¹⁸.

Uživatelé posuzují weby ve zlomku vteřiny (Nielsen, 2009) a tato rozhodnutí jsou často mnohem iracionálnější, než by se mohlo zdát. Člověk je každý den vystavován velkému množství informací a voleb. Přemýšlení vyžaduje však klid, čas i správné informace. Přirozeně tak roste potřeba využívat zkratky, pravidla neboli zažitá vzorce chování, které se utvářely po staletí a které umožňují lidem se rozhodovat rychle, úsporně a efektivně.

Dr. Robert Cialdini (2009), profesor psychologie a autor knihy „*Influence: The Psychology of Persuasion*“, se zabýval vědou přesvědčování v oblasti obchodu a umění prodeje. Znovuobjevil a vlastním výzkumem vědecky ověřil 6 univerzálních principů přesvědčování, které ovlivňují lidské chování a rozhodování.

Psychologické taktiky přesvědčování v kontextu webu: (Cialdini, 2009; Ellis, 2014)

1. **Reciprocita (Reciprocity)** – lidé se cítí zavázáni oplácet chování, laskavost, pomoc nebo obdržený dárek, často i podstatně větší protihodnotou. Nechtějí zůstat dlužní. Klíčem reciproční techniky je způsob obdarování. Obdarovávat jako první, darovat osobní věc a neočekávaně. Jedná se např. o malý dárek, vyzkoušení služby zdarma, poskytnutí služby zdarma, stažení e-booku, zaslání vzorků nebo katalogu apod.

¹⁶ Zásadně ovlivňuje marketing a kvalita copywritingu.

¹⁷ Viz kapitola 2.3 a heuristická pravidla použitelnosti, která definoval Jacob Nielsen (1995).

¹⁸ Základní taktiky budou představeny v následující části.

2. **Vzácnost (Scarcity)** – lidé chtějí to, čeho je nedostatek. Nedostatkové zboží je vzácnější a hodnotnější. Potenciální ztráta je často větším motivací než zisk. Nestačí komunikovat pouze benefity nabídky, ale také, co je unikátní, a o co mohou zákazníci nepřijetím nabídky přijít. Technikou je např. limitovaná dostupnost nebo omezený čas, sezónní nabídka, předprodej, výprodej, aukce, sleva, akční nabídka aj.
3. **Autorita (Authority)** – lidé důvěřují autoritám v oboru. Jedná se o vzorec posilovaný po staletí výchovou. Lidé respektují symboly autority, jako je např. uniforma, tituly, certifikáty, diplomy a ocenění. Nejsilnější technikou jsou doporučení. Na webu se jedná např. o publikování blogu, knih, studií, citování autorit, loga partnerů apod.
4. **Oblíbenost (Liking)** – lidé raději souhlasí s těmi, kteří se jim líbí. Jedná se o ty, kteří jsou fyzicky atraktivní, kteří jsou jim podobní, kteří je chválí a skládají komplimenty nebo se kterými spolupracují na dosažení společného cíle. V praxi se využívá např. celebrit pro propagaci produktu, fotografie usměvavých lidí, texty formou dialogu.
5. **Závazek a důslednost (Comitment & Consistency)** – lidé mají tendenci být v souladu s tím, co již dříve řekli nebo udělali. Jedná se o přirozenou potřebu konzistence a stálosti. Technika využívá dobrovolného, aktivního či veřejného závazku formou vytvoření snadno splnitelného požadavku, který bude součástí větší akce nebo obchodu. Např. dotazník, registrace k odběru novinek, stažení e-booku, rozdělení procesu nebo konverzní akce na menší dílčí kroky.
6. **Sociální schválení (Social proof)** – lidé následují ostatní, zejména tehdy, pokud si nejsou jistí, chovají se na základě chování druhých. Namísto vlastního přesvědčování se lze často pouze odkázat na to, co dělají ostatní a dosáhnout tak přesvědčení. Technikou jsou: doporučení zákazníků, bestsellery, počet lidí právě prohlížející si nabídku, partnerské spolupráce, hodnocení a recenze produktů apod.

Persuasive Design je důležitým prvkem UX designu i samotné optimalizace konverzní schopnosti webu. Kvalitní použitelnost je důležitou podmínkou, nikoliv však postačující. Přesvědčivá komunikace zvyšuje motivaci, zlepšuje uživatelský zážitek, zvyšuje konkurenceschopnost nabídky i samotného webu. Odhaluje principy a techniky pro zvýšení motivace uživatelů a ovlivnění uživatelského chování a rozhodování, což nutně přináší také otázky etiky, závazků a zodpovědnosti.

Persuasive Design musí vždy respektovat nejlepší zájmy uživatelů. Musí být etický, pomáhat a usnadňovat rozhodování, přispívat dlouhodobě k lepší uživatelské a zákaznické zkušenosti (UX/CX). Krátkodobý zisk a upřednostnění cílů organizace před potřebami zákazníků

s využitím prodejních či klamavých technik bude znamenat v dlouhém období ztrátu důvěry i loajality zákazníků a následné snižování návratnosti marketingových investic.

Úspěšné e-commerce projekty kromě kvalitní hodnotové nabídky výrazně usnadňují uživatelům používání webu, pracují se zvyšováním motivace a emocemi skrze kvalitní obsah a pomocí spouštěčů uživatele stimulují k požadovaným konverzním akcím. Mezi společnostmi, které využívají úspěšně techniky Persuasive Designu patří giganti e-commerce jako je např. Booking.com, Netflix.com, Zappos.com, Apple.com nebo Amazon.com viz obrázek 10.

amazon Your Amazon.com Today's Deals Gift Cards Sell Help

Shop by Department Search Books Go Hello, Sign in Your Account Try Prime Wish List Cart

Books Advanced Search New Releases Best Sellers The New York Times® Best Sellers Children's Books Textbook Rentals

Books › Business & Money › Marketing & Sales › Consumer Behavior

Influence: The Psychology of Persuasion, Revised Edition Paperback – December 26, 2006
by Robert B. Cialdini (Author)
850 customer reviews
#1 Best Seller in Marketing & Consumer Behavior

ISBN-13: 978-0061241895 | ISBN-10: 006124189X | Edition: Revised

Buy New
Price: \$10.16
105 New from \$8.18 | 96 Used from \$6.07

Influence, the classic book on persuasion, explains the psychology of why people say "yes"—and how to apply these understandings. Dr. Robert Cialdini is the seminal expert in the rapidly expanding field of influence and persuasion. His thirty-five years of rigorous, evidence-based research along with a three-year program of

Share | Buy New \$10.16 | List Price: \$47.99 | Save: \$7.83 (44%) | Qty: 1 | FREE Shipping on orders over \$35. | Only 3 left. Ships from and sold by | Yes, I want FREE Two-Day Shipping with Amazon Prime | Add to Cart | Sign in to turn on 1-click ordering | Want it Tuesday, March 24? Order within 8 hrs 54 mins and choose Tuesday Day Shipping at checkout. Details | Shipping Address: Select a shipping address: | Add to Wish List | Other Sellers on Amazon: 201 used & new from \$6.07 | Have one to sell? | Sell on Amazon

Customers Who Bought This Item Also Bought Page 1 of 34

- How to Win Friends & Influence People by Dale Carnegie (3,090 reviews, \$9.60 Prime)
- Thinking, Fast and Slow by Daniel Kahneman (1,594 reviews, \$8.30 Prime)
- What Every BODY is Saying: An Ex-FBI... by Joe Navarro (702 reviews, \$15.02 Prime)

Product Details
Paperback: 336 pages
Publisher: Harper Business; Revised edition (December 26, 2006)
Language: English
ISBN-10: 006124189X
Shipping Weight: 12 ounces (View shipping rates and policies)
Average Customer Review: 4.5 out of 5 stars (850 customer reviews)

More About the Author
Visit Amazon's Robert B. Cialdini Page
Biography
ROBERT B. CIALDINI, Ph.D.
Influence, Negotiation, Communication, Management, Leadership, Sales

Customer Reviews
4.5 out of 5 stars (850)
5 star: 72%
4 star: 17%
3 star: 6%
2 star: 2%
1 star: 2%

Most Helpful Customer Reviews
888 of 912 people found the following review helpful
★★★★★ A Superb Text About Influence
By M. A. Netzley on January 25, 2003
Format: Paperback
As I sit here and write, I wonder why I did not draft this review long before now. I read Cialdini's book about five years ago and have been hooked ever since. It is simply a superb book about influence. Cialdini believes that influence is a science, and he has attracted me. As a rhetorician, I have always thought of persuasion as more of an art. However, Cialdini makes a first-rate case for the science point of view. But maybe most importantly, this case in a well-written, intelligent, and entertaining manner. Not only is this an important book to read, it is a fun book to read too. He introduces you to six principles of ethical persuasion: reciprocity, scarcity, liking, authority, social proof, and commitment/consistency. A chapter is devoted to each and you quickly see why Cialdini looks at influence as a science. Each principle is backed by social scientific testing and retesting.

Sweet Surprises
AMAZON BIRTHDAY GIFT CARDS
Shop now

Obrázek 10: Principy přesvědčování v praxi na Amazon.com, zdroj: (autor práce)

3 Návrh postupu optimalizace webu

Obchodní výkonnost webu ovlivňuje celá řada faktorů na webu i mimo něj. Mezi významné faktory patří např. konkurenceschopnost nabídky, šíře sortimentu nebo kvalita služeb, síla značky, ale také motivovaná, cílená návštěvnost nebo uživatelský zážitek z webu.

Zvyšování obchodní výkonnosti v kontextu práce sleduje ve strategické rovině optimalizaci uživatelského zážitku na webu nikoliv konverze¹⁹. Propojuje oblasti User Experience a Conversion Optimization v rovině optimalizace a přináší obecný postup, jak pomocí řízených experimentů zlepšovat kvalitu uživatelského zážitku na webu. Práce přináší vlastní perspektivu na CRO s důrazem na experimenty s přínosem pro UX, které organizaci i zákazníkům přinesou dlouhodobou hodnotu a udržitelnou cestu inovací.

Každá webová stránka je jedinečná. Strategie a metodika optimalizace je proto mnohem cennější než samotné techniky, případové studie, tipy a best-practise²⁰ (Goward, 2013, s. 98), které v různých kontextech a podmínkách mohou mít různé efekty. Kontinuální cyklus zlepšování je poté klíčem k úspěchu i vyšší obchodní výkonnosti webu.

Jak uvádí Michal Pařízek, strukturovaný proces optimalizace povede k vyšší kvalitě testů stejně jako jejich kvantitě. Klíčovými prvky takového procesu je analýza, testování a poučení. Absence kvalitního procesu může reálně vést k delším testovacím cyklům i slabým optimalizačním výsledkům (Pařízek, 2014).

Mezi komerčně úspěšné CRO procesy patří:

- **KAIZEN** – optimalizační proces společnosti WiderFunnel, vhodný pro libovolnou organizaci a optimalizaci tzv. inhouse nebo spolupráci s optimalizační agenturou. Metoda se omezuje pouze na optimalizaci prvků v rámci webu a podporuje iteraci.²¹
- **CRE** – optimalizační proces společnosti Conversion Rate Experts, který poskytuje širší obraz optimalizace. Postrádá na první pohled cykličnost a výzvu k iteraci. Zvýrazňuje strategickou rovinu optimalizace, možnost přenesení poznání do dalších médií a výzvu k optimalizaci akvizičních kanálů.²²

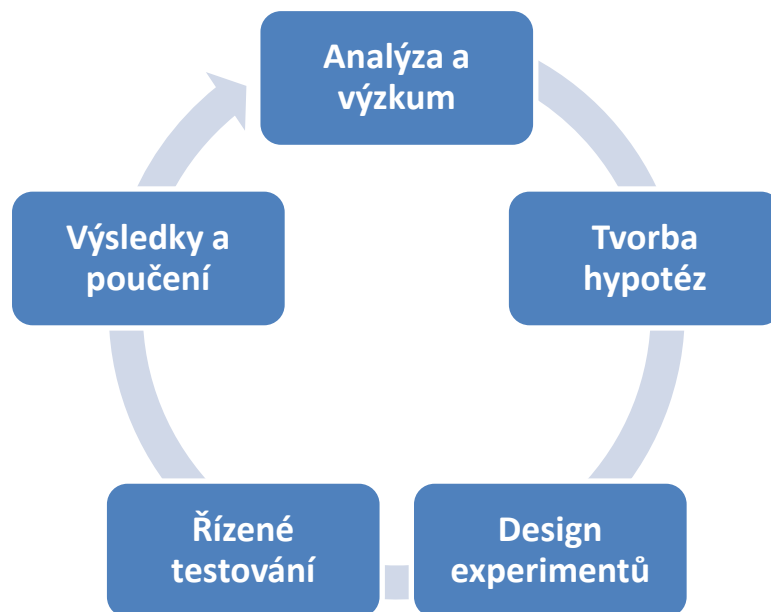
¹⁹ Konverze zohledňuje pouze v rovině taktické, jako klíčovou metriku pro řízené testování.

²⁰ 91 tipů pro zvýšení konverzního poměru e-commerce, které doporučuje Prashar (2013).

²¹ Více o Kaizen Method na: www.widerfunnel.com/solutions/website-testing.

²² Více o CRE Method na: www.conversion-rate-experts.com/methodology.

Návrh obecného postupu pro kontinuální zvyšování obchodní výkonnosti webu poté vychází z iterativního cyklu a klíčových prvků identifikovaných předchozími procesy se zaměřením na optimalizaci uživatelského zážitku (UX) v rámci webu. Viz obrázek 11.



Obrázek 11: Návrh procesu zvyšování obchodní výkonnosti webu, zdroj: (autor práce)

Kroky optimalizačního procesu:

1. **Analýza a uživatelský výzkum** – představuje nejčastěji expertní pohled na web (LIFT model, UX Honeycomb). Cílem je identifikovat slabá místa webu, která snižují UX i samotné konverze. Využíváno je celé řady UX metod uživatelského výzkumu.
2. **Tvorba a prioritizace hypotéz** – identifikované problémy a příležitosti jsou přetvořeny v tzv. hypotézy, které definují návrh řešení a očekávané přínosy. Důležitým krokem je stanovení priorit hypotéz pro efektivní alokaci zdrojů.
3. **Design a implementace experimentů** – prioritní hypotézy jsou následně implementovány formou experimentu v rámci webu v podobě testovacích variant. Jedná se o kritický mezikrok vyžadující flexibilitu úprav webu a podporu organizace.
4. **Řízené testování (A/B/n)** – s využitím optimalizačních nástrojů jsou automatizovaně testovány varianty na reálné návštěvnosti webu a jsou měřeny dopady na cíle na základě empirických dat. Cílem je poznání ekonomických dopadů variant designu.
5. **Vyhodnocení výsledků a poučení** – statisticky úspěšné experimenty lze implementovat nebo dále ověřit formou kontrolního testu. Cílem fáze je zejména poučení a poznání preferencí zákazníků. Celý proces se poté opakuje od začátku.

Navržený postup zvyšování obchodní výkonnosti webu představuje strukturovaný a iterativní proces, který ve strategické rovině sleduje zlepšení uživatelského zážitku (UX) a v rovině taktické využívá technik CRO pro získání významných optimalizačních efektů. V praxi bude nutné vhodné přizpůsobení procesu kontextu webu úpravou dílčích parametrů.

Výchozím bodem zvyšování obchodní výkonnosti webu je vždy poznání cílů optimalizace. Klíčovým předpokladem je, aby cíle webu vycházely z obchodních a marketingových cílů organizace. Doporučením je zaměřit se na takové cíle a KPI, které mají přímý dopad na obrat a odpovídají zvolenému byznys modelu organizace či webu²³.

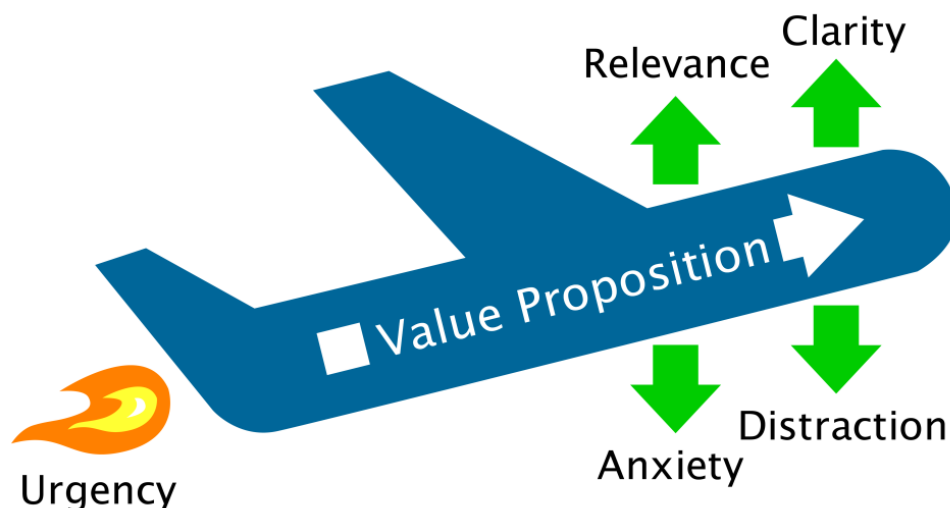
Podmínkou úspěšnosti procesu a dosažení významných ekonomických efektů, je mimo dostatečně vysoké návštěvnosti také právě kontinuální a dlouhodobá optimalizace min. v řádu měsíců, kdy lze realizovat kumulativní efekty. Přínosem může být přiblížení k adopci experimentační kultury, která je nezbytnou podmínkou pro inovace, odlišení značky, doručení nejlepších zkušeností a s tím spojený zisk udržitelné konkurenční výhody v dlouhém období.

3.1 Expertní analýza (LIFT)

Americká společnost Widerfunnel, specializující se na marketingovou optimalizaci, vyvinula světově uznávaný LIFT model na obrázku 12, který lze s výhodou použít právě pro expertní zhodnocení konverzních schopností libovolného komerčního webu. Jedná se o analýzu z perspektivy zákazníka s cílem odstranění bariér webu, které mají negativní dopad na UX.

Model na obrázku 12 představuje 6 klíčových faktorů webu, které mají zásadní vliv na uživatelskou zkušenost (obchodní výkonnost). Model slouží pro generování hypotéz a experimentů, které je zapotřebí dále testovat formou řízeného testování. Cílem modelu je zlepšit schopnost webu komunikovat, přesvědčovat a vést uživatele ke konverzním akcím (Goward, 2013, str. 102).

²³ Viz kapitola 2.1.3 Klíčové ukazatele výkonnosti.



Obrázek 12: Klíčové konverzní faktory webu (LIFT model), zdroj: (Goward, 2009)

LIFT model zahrnuje následující faktory: (Goward, 2013, str. 97-268)

- **Value Proposition** – „*jaká je hodnotová nabídka webu?*“ Jedná se o klíčový komunikační prvek, který odlišuje nabídku od konkurence. Hodnotová nabídka²⁴ zásadně ovlivňuje motivaci. Vnímané benefity musí převážit nad vnímanými náklady či riziky. Jedná se o klíčový argument, proč právě na daném webu nakoupit.
- **Relevance** – „*odpovídá stránka zájmu a očekávání uživatele?*“ Klíčová je relevance stránky k dané cílové skupině nebo zdroji návštěvnosti. Např. reklama musí souviset vždy s obsahem stránky, která musí tak poskytovat stopy a vodítka v podobě relevantního obsahu k reklamě. Cílem je posílení faktoru.
- **Clarity** – „*komunikuje stránka srozumitelně a jednoduše hodnotovou nabídku a výzvy k akci?*“ Je uživateli jasný účel a zaměření stránky? Stránka musí být přehledná s jasnou vizuální strukturou. Texty musí vést dialog, prodávat a přesvědčovat, musí být čitelné a srozumitelné. Obrázky a barvy musí podporovat nabídku. Výzvy k akci musí být jasné a rychle rozeznatelné. Cílem je posílení faktoru.
- **Anxiety** – „*jaké jsou obavy zákazníka, které by ho mohly odradit?*“ Nejistota a rizika jsou bariérou. Důležité je budovat důvěru ve vztahu zákazník a firma. Minimalizovat otazníky a posílit věrohodnost nabídky i organizace. Důležitá je role značky, zachování soukromí a míra použitelnosti webu. Cílem je redukce faktoru.
- **Distraction** – „*jsou na webu rušivé prvky, které odvádí pozornost a rozptylují od dokončení akce?*“ Velké množství produktových voleb, přemíra odkazů, nevhodné

²⁴ Pro tvorbu hodnotové nabídky lze využít tzv. body shody a rozdílnosti, viz Goward (2014).

obrázky a mnoho informací zvyšuje náročnost zpracování a může vést ke ztrátě pozornosti a nedokončení očekávané akce. Důležitý je první dojem. Cílem je redukce.

- **Urgency** – „*existuje důvod, proč provést akci ihned?*“ Naléhavost může mít vnitřní i vnější charakter. Interním faktorem je vlastní motivace a existující potřeby. Vnější faktory naléhavosti lze podpořit formou limitované akce, informací o termínech doručení, skladových zásobách, sezónní akci apod. Cílem je posílení faktoru vyvoláním pocitu neodkladnosti akce.

Určitým omezením je zaměření modelu pouze na optimalizaci dílčích vstupních stránek. Limitem heuristické analýzy jsou obvykle také schopnosti a zkušenosti experta, stejně jako fakt, zda byl současně proveden uživatelský výzkum. Výstupem heuristické analýzy je sada hypotéz vhodných k pozdější implementaci a testování.

Vhodným rozšířením expertního pohledu může být použití také již představeného modelu UX Honeycomb (Morville, 2004), neboli pohledu přes jednotlivé aspekty kvalitní uživatelské zkušenosti a její hodnocení, které bylo diskutováno v kapitole 2.3.1.

3.1.1 Nejčastější prvky součástí testů

Vše, co na webu ovlivňuje zásadním způsobem uživatelské chování a rozhodování, může a mělo by být testováno pro poznání vlivu daného prvku. Pro získání významných výsledků a využití plného potenciálu kontinuální optimalizace by prvky webu však nikdy neměly být testovány samostatně nebo náhodně, avšak vždy v rámci jasných hypotéz, zaměřených na uživatelský zážitek a jeho zlepšení. Samoučelné testování prvků bez silných hypotéz podpořených výzkumem není dlouhodobě efektivní a udržitelnou cestou.

Nejčastější webové prvky součástí hypotéz: (Lillevälja, 2013; Ash, 2012; Eisenberg, 2008)

- **Vizuální hierarchie** – jedná se o rozmístění a významnost prvků, první dojem ze stránky (tzv. above-fold), snižování počtu sloupců layoutu, přeskládání layoutu zaměřeno především na samotné šablony a nejnavštěvovanější vstupní stránky. Redukce barevnosti a zaměření se na vizuální dominanci konverzních prvků.
- **Nadpisy, titulky a benefity** – jedná se o klíčové prvky, které komunikují hodnotovou nabídku a měla by jim proto být věnována zvýšená pozornost. Testovat je vhodné textaci benefitů, titulků, popisky produktů, jejich formu, umístění, výraznost i velikost.

- **Call to Action** – testování výzev k akci, jejich textací, umístění a výraznosti vůči okolním prvkům. Výzva k akci by měla být vždy max. konkrétní a kontrastní. Místo „Odeslat“ např. „Vytvořit dotazník zdarma“. Každá stránka by měla sledovat jeden hlavní účel a s tím spojenou primární výzvu k akci, která by měla dominovat.
- **Formuláře** – formuláře vyžadují maximální použitelnost. Testovat je vhodné především: redukcí zbytečných polí, vzhled a umístění formuláře, umístění popisků, okolní text, výzvu k odeslání, její umístění i samotnou textaci, která by měla být popisná a specifická. Důležité je také zaměření se na správné řešení chyb.
- **Fotografie a video** – testovat lze velikost, umístění, množství, stylizaci fotek. Testování fotek vs. video. Využití fotek produktů, produktů v kontextu použití nebo fotek s lidmi pro získání a směřování pozornosti (Coston, 2013). Doporučením je využívat vždy vlastní, profesionální a relevantní fotografie k obsahu a nabídce. Nekvalitní nebo umělé fotografie z fotobank naopak budou snižovat důvěryhodnost.
- **Obsah stránky** – vhodné testovat dlouhé vs. krátké stránky, styl obsahu, různé formáty obsahu jako seznamy vs. paragrafy, typografii, kontrast, počet nabídek, testování různých referencí a hodnocení. Odstranění rušivých prvků. Přidání prvků důvěryhodnosti (např. zákaznické reference, ocenění, záruky kvality, garance).
- **Ceny produktů a služeb** – vhodné je testování cenové elasticity, experimentování s různými akčními nabídkami, různé cenové modely a varianty (freemium, trial), výchozí doporučení produktů, řazení produktů, crosseling, upselling a anchoring (např. přeškrtnuté původní ceny, ušetříte X Kč apod.).
- **Konverzní cesta** – testovat lze jednostránkovou variantu nebo rozložení cesty na více kroků. Typicky např. objednávka v e-shopu. Vizuální feedback a ukázání postupu procesu. Odstranění rušivých prvků (primární navigace, zbytečné informace a odkazy). Přidání prvků důvěryhodnosti (záruky, garance, ověření třetích stran).
- **Promoční nabídky** – testovat lze různé limitované akce, výprodeje, jejich různou prezentaci a umístění pro zvýšení průměrné hodnoty objednávky.

3.1.2 Rizika best-practise

Přejímání případových studií, best-practise a optimalizačních tipů nebo kopírování prvků webů konkurence může přinést krátkodobá vítězství, stejně jako značná rizika, finanční ztráty i frustrace z celkové optimalizace. Jak uvádí Chris Goward, weby jsou velmi kontextuální

a best-practise tyto unikátní kontexty většinou nezohledňují. Adopce best-practise by měla proto vždy probíhat v rámci řízeného testování (Goward, 2013, s. 10). Různé kontexty webů při stejných best-practise přinesou různé efekty. Best-practise v kontextu CRO by měly být vnímány vždy pouze jako potenciální hypotézy k testování, nikoliv jako 100% pravidla.

3.2 Uživatelský výzkum

Uživatelský výzkum společně s webovou analytikou a řízeným testováním představují nejcennější zdroje pro generování silných hypotéz se zásadními dopady na uživatelskou zkušenost i obchodní výkonnost webu. Uživatelský výzkum má rovinu kvantitativní i kvalitativní. V praxi je vhodné obě roviny vhodně kombinovat. Výzkumnými nástroji s největším přínosem jsou nejčastěji právě webová analytika a uživatelské testování.

Vybrané optimalizační metody a nástroje uživatelského výzkumu: (Goward, 2013, s. 62-79)

- **Webová analytika** – představuje klíčový nástroj pro měření návštěvnosti, analýzu chování i experimenty v podobě řízeného testování. Největší potenciál skrývají typicky nejčastější vstupní stránky, stránky s nejvyšší mírou opuštění (tzv. bounce rate, exit rate), detaily produktů nebo kroky objednávky. Jedná se o stránky vhodné pro optimalizaci. Dalšími vhodnými reporty může být např. interní vyhledávání na stránce nebo rychlost webu. Klíčovým prvkem analýz je poté segmentace návštěvnosti.²⁵
- **Analýza konverzního trychtýře** – jedná se typicky o report webové analytiky, který slouží pro rychlou analýzu průchodnosti objednávkového procesu (konverzního trychtýře). Slouží pro identifikaci slabých míst a bariér konverzní cesty jako je např. vysoká cena dopravy, omezené možnosti platby a doručení, povinná registrace, dlouhé formuláře, absence garancí a prvků důvěryhodnosti, stejně jako složitost či nepřehlednost procesu.
- **Click-tracking analysis (heatmapy)** – pro zjištění, co poutá pozornost uživatele na stránce. Lze využít pro identifikaci prvků, na které uživatelé klikají, ale nejsou odkazy a skrývají potenciál. Pro odhalení prvků, které odvádí pozornost, působí rušivě (např. navigace v košíku) nebo odhalení chybějících informací.²⁶

²⁵ Např. Google Analytics, Adobe Site Catalyst (Omniure), Coremetrics.

²⁶ Např. Hotjar.com, Sumo.me, ClickTale.com, CrazyEgg.com.

- **Scrolling analysis (heatmapy)** – odkrývá celkovou i průměrnou hloubku návštěvy na stránce. První dojem ze stránky ovlivní, zda uživatel bude rolovat stránkou dále či nikoli. Důležité informace musí být co nejvýše nebo stránka musí vybízet vizuálně k rolování. Dle výzkumu uživatelé tráví až 84 % svých návštěv právě v nejvyšší části webu (tzv. above fold), která má zásadní dopad na UX (Schade, 2015).
- **Session playback** – identifikace bariér na webu prostřednictvím on-line nahrávání chování uživatelů na webu. Lze například odhalit, jak dobře se uživatelům používá web napříč zařízeními, jak uživatelé interagují a prochází webem. Vhodné pro odhalení chyb při náročnějších úkolech jako je registrace.²⁷
- **Dotazníky a zpětná vazba** – vhodné pro zjištění motivací, proč návštěvníci přišli na web nebo naopak odhalení možných příčin při opouštění stránky (tzv. exit surveys). Odhalení bariér a příležitostí na webu, jak naplnit očekávání uživatelů. Vhodné také pro identifikaci chybějícího obsahu na webu.²⁸
- **Uživatelské testování** – zaměření se na klíčové cíle a jejich snadnost plnění uživateli formou předpřipravených scénářů. Efektivnější je testování s méně uživateli vícekrát. Využít lze také uživatelské testování na webu konkurentů pro konkurenční analýzu.
- **Heuristika** – jedná se o expertní pohled na web v rámci např. již zmiňovaného modelu LIFT se zaměřením na klíčové konverzní prvky. Stejně tak se může jednat o zaměření pouze na použitelnost nebo celkový uživatelský zážitek s využitím uváděného UX Honeycomb modelu, který zkušenost rozkládá na dílčí faktory.

Hlavním přínosem výzkumu je poznání, jak uživatelé používají web a s tím spojené odhalení motivací a bariér, které brání vyšší výkonnosti webu a jsou vhodné pro vytvoření hypotéz.

3.3 Tvorba hypotéz a určení priorit

Hypotéza představuje predikci očekávaného vývoje experimentů. Součástí hypotézy musí být řešení problému a přínos pro dosažení cíle. Neboli co bude změněno, a co změna přinese (KPI). Jak uvádí Goward, testování náhodných prvků bez jasné představy o očekávaných efektech představuje slepé uličky, které snižují efektivitu i přínos celkové optimalizace pro byznys (Goward, 2013b).

²⁷ Např. Hotjar.com, Mouseflow.com, Inspectlet.com.

²⁸ Např. Hotjar.com, Qualaroo.com.

Vytváření silných hypotéz je důležitým bodem celého optimalizačního procesu. Síla hypotézy definuje potenciál i přínos testu či experimentu (Goward, 2013, s. 109). Hypotézy by měly proto vždy vycházet z objektivních a kvalitních zdrojů poznání jako je např. uživatelský výzkum, expertní analýza, webová analytika nebo minulé výsledky řízeného testování.

Často může vzniknout velké množství hypotéz. Organizace má však obvykle omezené zdroje, kapacity, čas nebo návštěvnost webu a je zapotřebí stanovit priority. Chris Goward doporučuje určit priority na základě 3 parametrů: (Goward, 2013, s. 69-89)

- **Potenciál** – hodnotí se přínos a potenciál vylepšení. Zaměřuje se na nejvíce opouštěné stránky, konverzní trychtýř a možné problémy. Využívá se převážně expertního odhadu, který se opírá ideálně o kvalitativní výzkum.
- **Důležitost** – nejdůležitější jsou testy na stránkách s vysokou návštěvností, která pochází z nejdražších zdrojů. S výhodou lze použít např. Paretovo pravidlo, zaměřit se na 20 % stránek, které přináší 80 % návštěvnosti.
- **Snadnost implementace** – hodnotí náročnost implementace experimentů na čas v technické rovině, která může být velmi odlišná v závislosti na platformě webu a kapacitách organizace. Zvažovat lze také různé bariéry pro získání souhlasu apod.

Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny relativně body od 0-10 podle důležitosti. Výsledné priority testů jsou poté určeny součinem nebo průměrem daných faktorů seřazeno od nejvyššího. V případě velkého množství hypotéz lze opět použít např. Paretovo pravidlo a zaměřit se pouze na 20 % testů s nejvyšší prioritou, které by měly přinést až 80 % efektů.

Absencí mezikroku může dojít reálně k plýtvání zdrojů organizace, snižování efektů samotné optimalizace i výsledné ztráty podpory stakeholderů. Největší dopady obvykle budou mít právě šablony stránek (např. produktová stránka, výpis produktů apod.). Výstupem fáze je testovací plán experimentů s jasnými prioritami.

3.4 Design a implementace experimentů

Na základě testovacího plánu jsou hypotézy s vysokou prioritou postupně přetvářeny do formy skutečného experimentu v podobě testovacích variant stránek či prvků. Právě náročnost a míra flexibility úprav webu, dána platformou webu a kapacitami organizace, představuje důležitou podmínku celého procesu i možné kritické místo.

Design a implementace experimentů zahrnuje následující činnosti:²⁹

- **Grafické návrhy změn** – obvykle realizováno formou grafických návrhů, wireframů nebo prototypů, umožňující kritický pohled a efektivnější vývoj designu experimentu.
- **Návrhy obsahových změn** – experimenty mohou vyžadovat změnu a návrh přesvědčivého obsahu a titulků se zaměřením na hodnotovou nabídku či benefity.
- **Vytváření testovacích variant stránky nebo jejích částí** – v závislosti na platformě je potřeba připravit výslednou podobu experimentů formou HTML/CSS šablon.
- **Implementace experimentů na webu** – v závislosti na platformě je nutné dále integrovat jednotlivé varianty experimentů postupně přímo do webu.
- **Implementace a revize měřících kódů** – pro využití A/B testovacího nástroje je zapotřebí integrace A/B nástroje formou propojení s webem i v rámci jednotlivých testovacích variant. Typicky řešeno formou javascriptu.
- **Implementace vítězné varianty** – v závislosti na výsledcích A/B testů je případná vítězná varianta implementována namísto původní verze designu dané stránky.

Důležité je proto silné partnerství s klíčovými partnery v organizaci, jejich podpora a ideálně zapojení do celého procesu optimalizace či implementace. Spolupráce obvykle zapojuje experty napříč disciplínami, jako je: grafický designér, vývojář, copywriter, analytik nebo manažer (Bowles, 2011, s. 132-153).

²⁹ Nástroj Optimizely.com umožňuje tvorbu experimentů bez programování s vizuálním editorem stránek.

3.5 Řízené testování

Významné vynálezy, pokrok a inovace, které zlepšily lidský život, mohou být výsledkem náhody. Častěji jsou však produktem systémového přístupu člověka k problému v podobě mnoha experimentů, které přináší více či méně očekávané výsledky. Testování přináší vědecké poznání příčin a důsledků v reálném světě plném jevů.

Každá webová stránka je jedinečná. Neexistuje jediný správný návrh webu. Organizace sledují různé strategie, mají různé zdroje, cíle a kompetence. Webové stránky jsou velmi komplexním a kontextuálním produktem (Goward, 2013, s. 10), na který v každém okamžiku působí velké množství vlivů a jevů. Žádný expert proto nemůže 100% říci, jaké budou mít změny webu efekty na obchodní výkonnost.

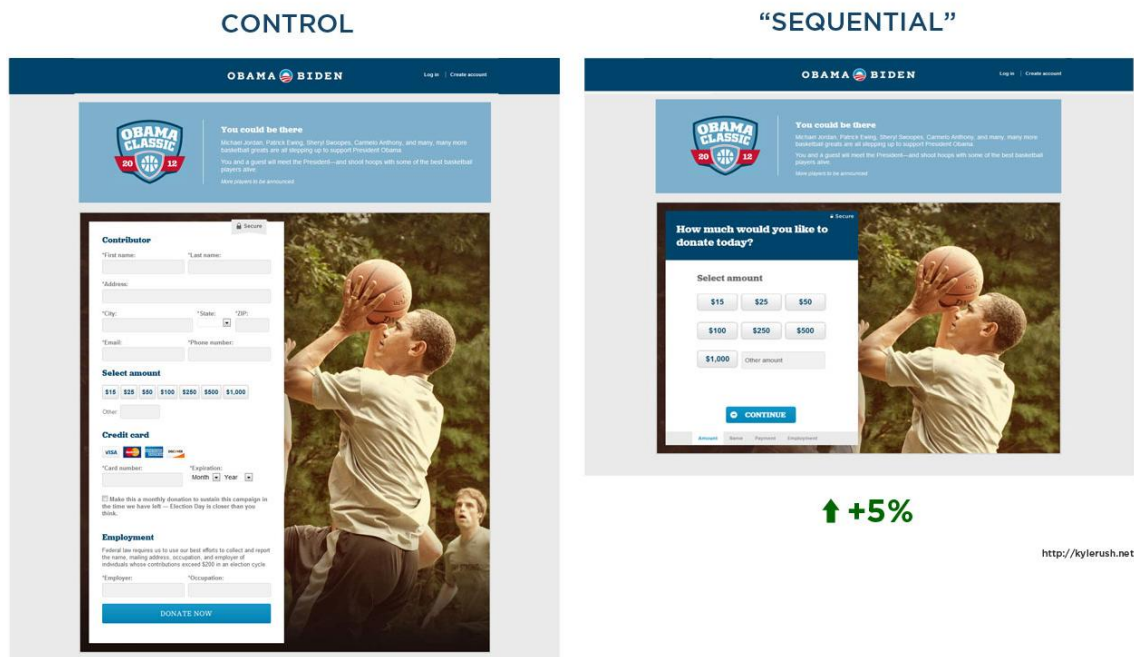
Může však tyto změny realizovat formou řízených experimentů, testovat jejich dopady, eliminovat negativní varianty a implementovat pouze vítězná řešení s prokazatelně pozitivními dopady na obchodní výkonnost webu. Výhodou A/B/n testů je také možnost testovat pouze na menší % části skutečné návštěvnosti pro eliminaci negativních dopadů.

Jak také uvádí Khalid Saleh (2011, s. 193), klíčem k návrhu obchodně úspěšného designu webu je testování, které nepřímo zapojuje zákazníky do procesu designu. Experimenty umožňují inkrementální zlepšování webu a přibližování se skutečným potřebám zákazníků.

Jak uvádí Ron Kohavi (2007) ze společnosti Microsoft, web poskytuje každé společnosti velkou příležitost ověřovat myšlenky a nápady rychle formou řízených experimentů, kdy různým návštěvníkům jsou náhodně přiřazeny různé varianty stejné stránky a dochází k měření dopadů jednotlivých variant na obchodní výkonnost webu. Jedná se o řízené testování v ostrém provozu se skutečnou návštěvností webu.

Příkladem z praxe může být také např. prezidentská kampaň na podporu zvolení Baracka Obamy z roku 2007, podpořená webem vyzývajícím k příspěví na prezidentskou kampaň. Díky kontinuální optimalizaci webu prostřednictvím desítek a stovek A/B testů různých variant designu stránek, získala kampaň navíc přes 60 milionů dolarů (Siroker, 2010).

Ukázka vybraného vítězného experimentu na následujícím obrázku 13. Testovací varianta, představovala zjednodušení příspěvkového formuláře rozdělením na dílčí kroky. Jedná se o ukázkovou aplikaci principu přesvědčivosti typu „závazek a důslednost“, kdy návštěvník po splnění jednoduchého prvního kroku má přirozenou tendenci dokončit i ostatní kroky.



Obrázek 13: A/B testování formuláře v prezidentské kampani, zdroj: (Ellis, 2014)

Řízené testování představuje vědeckou metodu optimalizace, založenou na statistice. A/B testování představuje způsob ověření, že změna na webu bude mít skutečně pozitivní dopad na dosahování cílů. A/B testování je o poznání zákazníků. Cílem je potvrzení nebo vyvrácení hypotéz. Klíčem k A/B testování je kvalita hypotéz. Rychlost testování je poté přímo závislá na návštěvnosti daného webu a jeho konverzního potenciálu.

Podle složitosti či náročnosti testování na zdroje lze rozlišovat: (Lillevälja, 2013)

- **A/B/n testování** – přináší rychlejší výsledky, vyžaduje však testování radikálnějších změn, menší počet variací i realizace je levnější. Vhodné především pro první kola testování. Doporučovaná min. návštěvnost je 20-30 000 unikátních návštěvníků měsíčně a 100-400 konverzí na testovanou variantu (Goward, 2013, s. 83).³⁰
- **MVT** – multivariantní testování představuje pokročilé testování více kombinací prvků na stránce současně s určením jejich dopadů na obchodní výkonnost. Zvyšuje tím však nároky na potřebnou návštěvnost, počet variant, čas i realizaci. Vhodné zejména pro pozdější fáze testování pro izolaci prvků a poznání jejich efektů. Doporučovaná min. návštěvnost je 60-100 000 unikátních návštěvníků měsíčně (Goward, 2013, str. 291).

³⁰ Např. Google Content Experiments, Adobe Target, Optimizely.com, Unbounce.com, VWO.com.

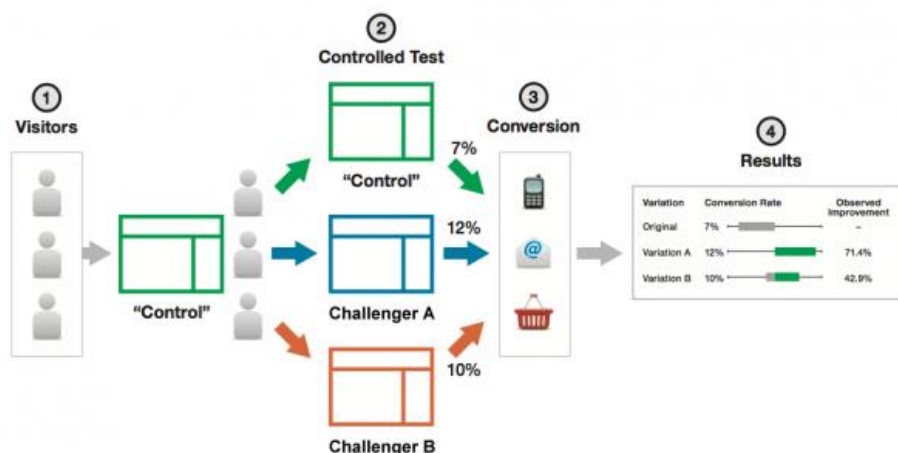
Podmínkou dosažení statisticky významných výsledků A/B testování je dostatečný testovací vzorek návštěvnosti, konverzní potenciál webu a čas. Vždy však záleží na kontextu daného webu. Nižší návštěvnost si poté vyžádá delší trvání testů (v řádu týdnů a měsíců) a nutnost silných hypotéz pro detekci statisticky významných a rychlejších výsledků.

Jak doporučuje Chris Goward ve své knize „*You Should Test That*“, vhodným řešením pro zahájení strategie kontinuální optimalizace je testování nejdříve testování layoutu webu a výrazných změn webu na nejnavštěvovanějších stránkách formou A/B/n testování, které přinese rychlé a výrazné výsledky. Dále lze použít pokročilou metodu MVT testování zaměřené na izolaci prvků webu a sledování jejich efektů (Goward, 2013, s. 280).

3.5.1 A/B/n testování

A/B testování představuje vědeckou metodu ověření experimentů se statisticky vypovídající hodnotou. Kultura optimalizace a metoda A/B testování pomohla v rychlém růstu mnoha společnostem jako je např. Google.com, Netflix.com, Booking.com, Facebook.com, Apple.com nebo Amazon.com, které provádí kontinuální testování a optimalizaci svých webů v podobě velkého množství menších experimentů (Kohavi, 2013).

A/B/n testy představují způsob vědeckého testování, kdy webová návštěvnost je náhodně rozdělena mezi existující stránku a jednu či více odlišných testovaných variant (experimentů), viz obrázek 14. Cílem je poté vyhodnotit, která z variant přinesla nejlepší výsledky s ohledem na klíčové ukazatele výkonnosti (např. konverzní poměr). Důležitým předpokladem A/B testování je dostatečně vysoká návštěvnost a počet konverzních akcí na testovanou variantu.



Obrázek 14: Princip A/B/n testování, zdroj: (Goward, 2015b)

3.5.2 A/B testování s nízkou návštěvností

A/B testování je vědeckou formou metody testování, kterou lze s výhodou použít na vysoce navštěvovaných webech pro zajištění statisticky významných efektů. A/B testování na webech s nízkou návštěvností³¹ má obvykle celou řadu omezení a často je vhodné zvážit jejich přínosnost zejména s ohledem na možné dlouhé trvání testů v řádu měsíců pro získání statistické významnosti, které mohou být ovlivněny také různými externími vlivy.

Alternativní metody testování webu s nízkou návštěvností: (Chawla, 2014)

- **A/B testování mikrokonverzí, šablon a radikálních změn** – namísto testování konverzí lze testovat mikrokonverze, nejedná se však o plné využití potenciálu A/B testů a přestože výsledky budou statisticky významné, nemusí vést ke zvýšení konverzního poměru a obratu. Testovat je vhodné nízký počet variací, radikální změny nebo šablony webu, které přináší kumulaci návštěvnosti.
- **Kvalitativní testování a heuristika** – využít lze také namísto A/B testování kvalitativních testů v rámci uživatelského výzkumu, které odhalí možné problémy. S výhodou lze využít např. uživatelské testování nebo expertní pohled.
- **Sekvenční testování** – představuje postupnou implementaci experimentů a porovnání metrik za předchozí období v rámci webové analytiky³². Oproti A/B testování je vzorkem pro experiment 100 % návštěvnosti. Rizikem však může být vliv externích faktorů a proměnlivost návštěvnosti např. v závislosti na dnech testování, reklamních kampaní apod. a s tím spojené zkreslení efektů.

Jak uvádí CRO expert Peep Laja, nízká návštěvnost může znamenat, že využití vědeckých experimentů formou A/B testování nebude prakticky možné pro dlouhé trvání testů v řádu měsíců, avšak nemělo by se nikdy jednat o překážku v samotné optimalizaci webu, která se musí poté zaměřit více na kvalitativní metody testování a ověření změn (Laja, 2013).

3.6 Výsledky a poučení

Cílem řízeného testování je ověření navrhovaných experimentů na základě statisticky významném vzorku a s hladinou významnosti min. 95 %. Důležité je vždy však vyhodnocení

³¹ Kalkulace min. návštěvnosti pro A/B testy: www.optimizely.com/resources/sample-size-calculator.

³² Vyžaduje pokročilé uživatelské znalosti webové analytiky (metriky, dimenze, filtrování apod.).

v kontextu daného webu a s přihlédnutím průměrné návštěvnosti a počtu konverzí v porovnání s počtem konverzí naměřených v rámci testování.

Výhodou řízeného testování je mimo pozitivního dopadu na uživatelskou zkušenost a konverzní poměry především poučení a poznání vlastních zákazníků, jejich skutečných preferencí a potřeb namísto odhadování a předpokládání. Získané poznatky poté lze s výhodou použít pro optimalizace dalších marketingových kanálů.

Doporučení od předních expertů na CRO: (Goward, 2013; Patel, 2013; Laja, 2014b)

- **Přínos testů závisí vždy na kvalitě hypotéz** – hypotézy by vždy měly být založeny na základě uživatelského výzkumu a webové analytiky, nikoliv pouze z vlastních pocitů, domněnek nebo intuice. Nahodilé testování prvků není udržitelnou cestou.
- **Testovat výrazné změny s dopady na UX** – testovat je vhodné často radikální a výrazné změny se zásadními dopady na uživatelský zážitek. Testování méně prvků poté přinese poznání, jaké prvky mají skutečně efekty na obchodní výkonnost.
- **Testování stránek s velkým potenciálem** – šetří zdroje a zvyšuje efektivitu optimalizace. Vhodné je zaměřit se např. na šablony nebo nejnavštěvovanější stránky.
- **Testovat vždy cíle blízké obratu** – A/B testy zaměřit vždy na makrokonverze, mikrokonverze pouze kontinuálně monitorovat a měřit v rámci webové analytiky.
- **Trvání testů min. v řádu týdnů** – testy musí probíhat po delší období pro vyloučení externích vlivů a na významném vzorku návštěvnosti. Důležitým kritériem pro ukončení testů je dosažený počet konverzí, velikost testovacího vzorku návštěvnosti a dosažení stanovené hladiny statistické významnosti (min. 95 %).
- **Dlouhodobá kontinuální optimalizace** – optimalizace webu se zaměřením na uživatelský zážitek (UX/CRO) je dlouhodobá aktivita. Významných efektů je obvykle dosahováno až v dlouhém období. Jednotlivé efekty mají poté povahu kumulativní.
- **Získání poučení a poznání preferencí zákazníků** – každý test v praxi nepřinese vítězství, důležité je se poučit právě z negativních testů. Získat tzv. insight a poznatky použít pro další kola testování a tvorbu hypotéz.
- **Získání podpory v rámci organizace** – pro dlouhodobý plán testování je důležité získat podporu v rámci organizace např. formou workshopů a sdílení výsledků.

4 Případová studie

4.1 Představení společnosti a trhu

Autoškola Crkva byla založena již v roce 1990 na Praze 10. Autoškola poskytuje komplexní služby z oblasti řídičského výcviku a školení profesionálních řidičů. Zaměstnává 10 instruktorů a s ročním obratem v řádu nižších milionů Kč patří do kategorie malého a středního podnikání (SME). Autoškola Crkva poskytuje služby převážně lokálního charakteru v rámci Prahy.

Autoškola se zaměřuje na 4 primární cílové skupiny, které zjednodušeně představují tzv. osoby. Jedná se především o nové zájemce o řídičský průkaz, profesionální řidiče, firmy se služebními vozy a řidiče, kteří se chtějí po delší pauze vrátit zpět k řízení vozidla. Z webové analytiky, rozhovorů se zástupci společnosti a dle interních údajů vyplývá, že se jedná většinou o uživatele mladšího a středního věku od 18-45 let z Prahy. V případě profesionálních řidičů poté převažují zejména muži.

Autoškoly mají ve srovnání s e-commerce relativně menší množství obchodních případů při jinak relativně vyšší marži a obratu na jednotlivém produktu. Ceny za služby autoškol jsou velmi variabilní a pohybují se od 400 Kč za kondiční jízdu až po 40 000 Kč za kompletní výcvik a školení pro řidiče z povolání. Marže na službách se pohybuje dle typu služby i v desítkách % v závislosti na zvolené cenové politice a nákladové struktuře služby. V segmentu řídičského výcviku je poté výrazná sezonalita, kdy zájem o výcvik je podstatně vyšší v letních měsících na úkor zimy. Poptávka v daném segmentu je cenově velmi citlivá.

Nabízené služby autoškoly:

- Školení řidičů profesionálů
- Školení řidičů zaměstnanců (referentů)
- Vrácení řídičského průkazu po zákazu řízení
- Rekvalifikační programy ve spolupráci s Úřady práce
- Řidičský výcvik všech skupin (A, B, C, D, E)
- Kondiční jízdy

4.2 Obchodní výzva a značka

Společnost těžila dlouhé roky ze své dominantní pozice na trhu, který nebyl dříve příliš konkurenční. Výhradním marketingovým kanálem společnosti byla samotná kvalita služby a ústní doporučení zákazníků. S postupem let se situace výrazně proměnila. V současnosti jsou v Praze nižší stovky autoškol. Jednotlivé městské části představují konkurenční segmenty. S nástupem internetu, sociálních sítí, slevových portálů a pod rostoucím konkurenčním tlakem došlo k výraznému propadu cen řidičského výcviku, stejně jako směřování mnohých autoškol k nízkým cenám, bohužel často i na úkor kvality výcviku a celkové bezpečnosti na českých silnicích.

Autoškola vybuodovala v průběhu let svou značku na základě hodnot jako je bezpečnost, vysoká kvalita služeb, osobní přístup a přátelská atmosféra. Avšak webové stránky tyto hodnoty nedostatečně komunikovaly potenciálním zákazníkům. Společnost investovala v nárazových etapách do několika redesignů webu, přestože skutečný obchodní potenciál webu jako prodejního kanálu nebyl nikdy naplněn.

Hlavní výzvou proto bylo zvýšení obchodní výkonnosti webu prostřednictvím kontinuální optimalizace webu se zaměřením na UX. Komunikovat vhodně hodnoty autoškoly, informovat, vzdělávat a pomáhat při rozhodování zákazníkům. Současně také podpořit výrazné odlišení značky a vnímané nabídky při zachování vyšší úrovně cenové politiky.

4.3 Zvyšování obchodní výkonnosti webu

Vzhledem k původní velmi nízké návštěvnosti a obchodní výkonnosti webu, byla diskutována se zástupci společnosti také varianta kompletního redesignu webu. Společnost se však na základě negativních zkušeností s radikálními změnami webu rozhodla pro kontinuální optimalizaci v rámci zachování současného vzhledu webu. Pro zvýšení obchodní výkonnosti webu byla zvolena strategie kontinuální optimalizace webu se zaměřením na UX³³.

Optimalizace webu www.autoskola-crkva.cz probíhala od 1. 9. 2014 do 29. 4. 2015. Do kontinuální optimalizace bylo investováno cca 200-300 pracovních hodin bez dalších nákladů. Více než 60 % času bylo věnováno především obsahovým změnám, copywritingu

³³ Viz popis postupu v kapitole 3.

a vlastní technické implementaci úprav na webu. Po dobu optimalizace neprobíhaly žádné reklamní kampaně. Na efekty optimalizace měla vliv také sezónnost, kdy je v daném období (zimních měsících) obecně na trhu podstatně nižší poptávka po službách autoškol.

Společnost si stanovila následující cíle pro kontinuální optimalizaci UX:

1. Zvýšení počtu on-line přihlášek v řádu desítek %
2. Navýšení obratu z webu v řádu desítek % celkového obratu
3. Zlepšení komunikace společnosti se zákazníky prostřednictvím webu
4. Posílení značky a odlišení nabídky od konkurence

Klíčovým ukazatelem výkonnosti byl stanoven obrat z on-line přihlášek a telefonických kontaktů. Hlavním cílem webových stránek je tzv. lead generation, neboli generování vážných zájemců o dané služby prostřednictvím on-line přihlášek, telefonických poptávek nebo osobních návštěv na provozovně. V kontextu daného webu a nízkého počtu konverzí se optimalizace zaměřovala převážně na zlepšení mikrokonverzí³⁴.

Následující kapitoly uvádí pouze významná řešení a změny, které nepředstavují přímou posloupnost jednotlivých optimalizací, ale spíše již výsledek související s klíčovými fázemi postupu v čase. Optimalizace zahrnovala vyšší desítky iterací celého procesu z kapitoly 3.

4.4 Expertní analýza (LIFT)

Prvními kroky každého optimalizačního cyklu byla obvykle tzv. LIFT analýza představena již v kapitole 3.3.1. Expertním pohledem a s využitím webové analytiky byly identifikovány možné překážky, které mohly snižovat obchodní výkonnost webu. Z překážek se staly první hypotézy vhodné k testování. LIFT analýza byla využita postupně pro všechny stránky webu s primárním zaměřením na úvodní stránku (viz obrázek 15), nabídku služeb a produktovou šablonu (viz obrázek 16). V rámci daného webu, jeho nízké návštěvnosti a obchodní výkonnosti proběhlo několik desítek kol LIFT analýzy s okamžitým zapracováním radikálních změn³⁵. Řízené testování formou A/B/n testů bylo využito až v pozdějších kolech optimalizace. Analýza obvykle kombinuje poznatky z webové analytiky a vlastní expertizy.

³⁴ V rámci vysoce navštěvovaného webu by byly vhodnější konverze.

³⁵ V rámci vysoce navštěvovaného webu by se jednalo o hypotézy pro tvorbu experimentů a řízené testování.

1. **Anxiety:** Logo nevýrazné, nečitelné, nelze kliknout, snižuje důvěryhodnost.

2. **Clarity:** Navigace je příliš obecná a neusnadňuje výběr služby.

3. **Value proposition:** Rotující benefity nekomunikují hodnotovou nabídku.

4. **Anxiety:** Fotografie umělá formální, odvádí pozornost, snižuje důvěryhod.

5. **Distraction:** Rychle rotující bannery působí rušivě a odvádí pozornost.

6. **Value Proposition:** Stránka nemá originální hodnotovou nabídku.

7. **Clarity:** Nekvalitní typografie stránky snižuje zájem o vlastní obsah.

8. **Clarity:** Stránka neobsahuje žádnou výzku k akci nebo benefity nabídky.

9. **Distraction:** Nekvalitní upoutávka působí rušivě a snižuje důvěryhodnost.

10. **Anxiety:** Nekvalitní ilustrace snižují výrazně důvěryhodnost webu.

11. **Clarity:** Malé písmo, dlouhé řádky a rozbité odstavce snižují čitelnost.

12. **Anxiety:** Novinky jsou 12 měsíců staré, což snižuje důvěryhodnost.

13. **Clarity:** Odkazy v patičce jsou neviditelné a téměř nepoužitelné.

14. **Distraction:** Předkladač jazyků plní jediný účel, odvádí pozornost.

!!! AKČNÍ NABÍDKA !!!
(na akční ceny se nevztahují slevy další slevy)

- Řidičské oprávnění sk. B	8.900,-
- Řidičské oprávnění sk. C+ profesní průkaz	29.900,-
- Pravidelné profesní školení (7 hod.)	850,-
- Pravidelné profesní školení (35 hod.)	4.000,-

Autoškola Crkva, Vás vítá v naší zcela nové webové prezentaci

Autoškola Crkva - Praha 10

Autoškola Crkva a spol. s r.o. byla založena Bc. Petrem Crkvou a několika kvalifikovanými učiteli 1. listopadu 1999. Od roku 1994 sídlí naše autoškola v ulici Hedvičská 29, Praha 10 (cca 50m od metra Štěrka). Ide poskytneme veškeré služby z oblasti autotisk (výuka kurzů pro získání řidičských oprávnění sk. A-C, licenci jízdy, prodej učebnic, uč. materiál, počítačová učebna...)

Naše autoškola se narodil od svých autoškol snáží připravit všechny žáky tak, aby byli schopni se samostatně a bezpečně účastnit silničního provozu.

Pracovní autoškola Crkva je nejen žáka připraví ke zkušebním, ale i k životu na jeho vývoj osobnosti řidiče individuálním přístupem.

Za dobu fungování Autoškoly Crkva našimi učebními prošlo přes 8.500 žadatelů o řidičský průkaz i školení profesionálních řidičů.

Školení řidičů

Autoškola Crkva a spol. s r.o. je zaměřena také na školení řidičů profesionálů. Řídí Vás přivítáme v našem školícím centru nebo přijedeme k Vám a prokleme Vaše zaměstnání profesionální řidiče, řidiče ve Vaší firmě.

Mezi naše přednosti patří zejména zkušenost v oblasti školení řidičů, profesionální přístup a poradenství v této oblasti.

NOVINKY AUTOŠKOLY CRKVA PRAHA
Od 1.8.2011 začala platit nová zákona č.247/2000Sb. o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel.
Číst dále...

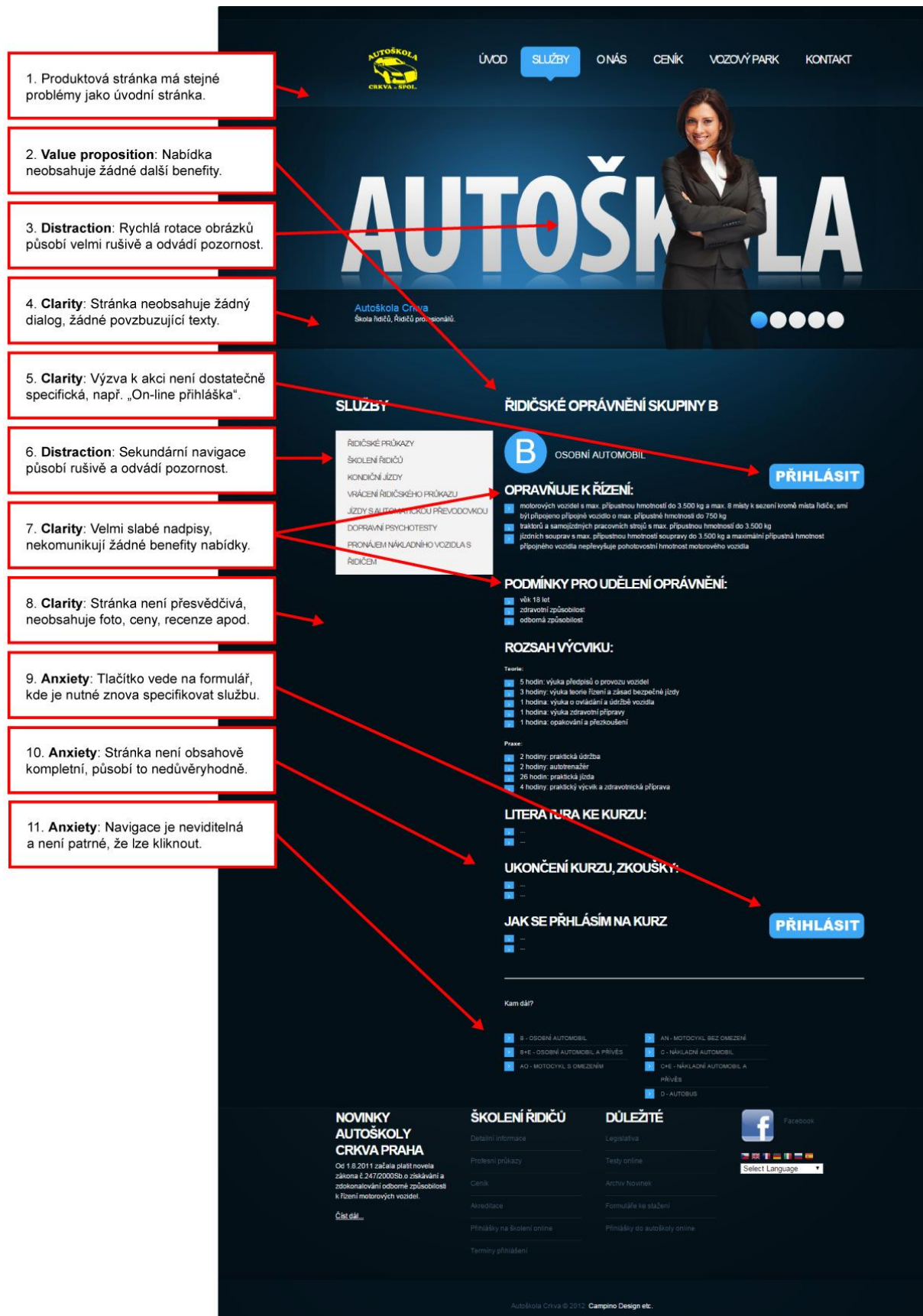
ŠKOLENÍ ŘIDIČŮ
Detailní informace
Profesní průkazy
Cena
Areal školení
Přihlášky na školení online

DŮLEŽITÉ
Legislativa
Testy online
Archiv novinek
Smlouvy ke stažení
Přihlášky do autoškoly online

Facebook
Select Language

Autoškola Crkva © 2012, Campino Design etc.

Obrázek 15: Původní homepage (LIFT model), zdroj: (autor práce)



Obrázek 16: Původní produktová stránka (LIFT model), zdroj: (autor práce)

4.5 Uživatelský výzkum

4.5.1 Uživatelské testování a interview

Pro vytvoření hypotéz bylo provedeno také několik kol uživatelského testování postupně s celkem 10 různými uživateli, z řad současných i potenciálních zákazníků vybraných služeb. Uživatelské testování probíhalo nejčastěji v terénu nebo na provozovně společnosti. Scénáře se zaměřovaly typicky na nalezení vybrané služby, ceny výcviku nebo školení a dokončení přihlášky. Uživatelé byli vždy vyzváni ke splnění vybrané úlohy, k přemýšlení nahlas a ponechání, aby s webovou stránkou interagovali bez pomoci, podobně jako na obrázku 17.



Obrázek 17: Průběh uživatelského testování webu v terénu, zdroj: (autor práce)

Jednotlivé úkoly měly podobné scénáře: „Potřebujete službu X. Zkuste najít tuto službu na webu. Zjistěte více informací o službě. Objednejte si službu.“ Dle situace byly používány také doplňující úkoly např.: „Zjistěte, kolik stojí služba X“, „Zjistěte, jak dlouho trvá výcvik X“, „Zjistěte, zda se na webu nachází služba X“, „Jaký je účel této stránky?“, „Jaký je váš první dojem z této stránky?“, „Nenašli jste potřebné informace? Pokuste se najít alespoň telefonní kontakt pro osobní dotaz.“ apod.

Závěry z jednotlivých kol uživatelského testování:

- *Vybrané služby autoškoly na webu nelze najít (absence stránek i navigace).*
- *Produktové stránky neobsahují ceny služeb, uživatel musí přecházet do ceníku.*
- *Po přechodu na on-line přihlášku je nezbytné znovu vybrat z formuláře danou službu.*
- *Po odeslání přihlášky není zobrazeno žádné potvrzení odeslání (poděkování).*
- *Vypsání termínů školení neumožňuje přímé objednání on-line (absence tlačítka).*
- *Popis vybraných služeb je velmi strohý a formální.*
- *Text je příliš malý, špatně čitelný, pasivní, formální a není příliš čtivý.*
- *Rychle rotující nabídky v záhlaví jsou velmi rušivé a odvádí pozornost od obsahu.*
- *Stránky jsou relativně pomalé a dlouho se načítají.*

Závěr testování byl zakončen vždy také neformálním interview nad zkušenostmi, dojmy a očekáváními uživatele z používání daného webu. Závěry, poznatky a příležitosti ke zlepšení z interview se zákazníky:

- *Webové stránky nepůsobí příliš důvěryhodně.*
- *Slabé produktové stránky (absence galerie, cen, kvalitních popisů, benefitů, garancí).*
- *Zájem o nové interaktivní prvky (on-line výběr instruktora, on-line chat jako zákaznická podpora, on-line hlídání platnosti profesních průkazů, on-line zákaznická zóna pro objednání a rušení jízdy).*
- *Absence informačních e-mailů po odeslání přihlášky (absence instrukcí).*
- *Absence fotografií a kontaktů instruktorů.*
- *Bezplatná informační linka by zvýšila zájem ke kontaktu (zelená linka).*
- *Učebnice autoškoly by mohla být zahrnuta v ceně kurzu.*

Persony

Na základě uživatelského výzkumu, webové analytiky (demografie), prodejních dat a se zohledněním cílů organizace byly vytvořeny 3 hlavní persony, představující uživatele webu a zákazníky klíčových služeb. Persony přinesly do procesu optimalizace a UX designu empatii i důraz na potřeby konkrétních uživatelů. Využívány byly intenzivně zejména při copywritingu, tvorbě obsahu a testovacích hypotéz. Více na obrázku 18.

Lucie, 19 let, studentka

Lucie je nadšená studentka. Poslední dobou jí však trápí, že jako jedna z mála ve škole stále nemá řidičák. Není zrovna technický typ a řízení auta, cizí prostředí a přístup instruktorů ji docela nahání strach.

- ▶ **Chce získat řidičák na auto**
- ▶ Hledá na mobilu informace, jak probíhá autoškola
- ▶ Potřebuje povzbudit a získat pocit bezpečí



Tomáš, 45 let, řidič kamionu

Tomáš je pohodář. Na cestách strávil 20 let a najezdil za tu dobu miliony kilometrů. Poznal celou Evropu. I když je profesionální řidič, dopravní legislativa není zrovna jeho koníčkem. Nesnáší papírování a byrokracii.

- ▶ **Potřebuje si udržet platný profesní průkaz**
- ▶ Každý rok 1x povinné školení ze zákona
- ▶ Hledá na internetu nejlevnější nabídku v Praze



Aneta, 34 let, květinářka

Aneta miluje květiny. I když po práci si od nich ráda odpočine. Již několik let ji trápí, že neřídí i když má řidičák. Zpátky do autoškoly se docela stydí. Co když tam, zjistí, že vůbec nic neumím?!

- ▶ **Zvažuje, že vyzkouší kondiční jízdy**
- ▶ Hledá na internetu vhodnou autoškolu v okolí
- ▶ Zajímá ji, jak probíhají kondičky

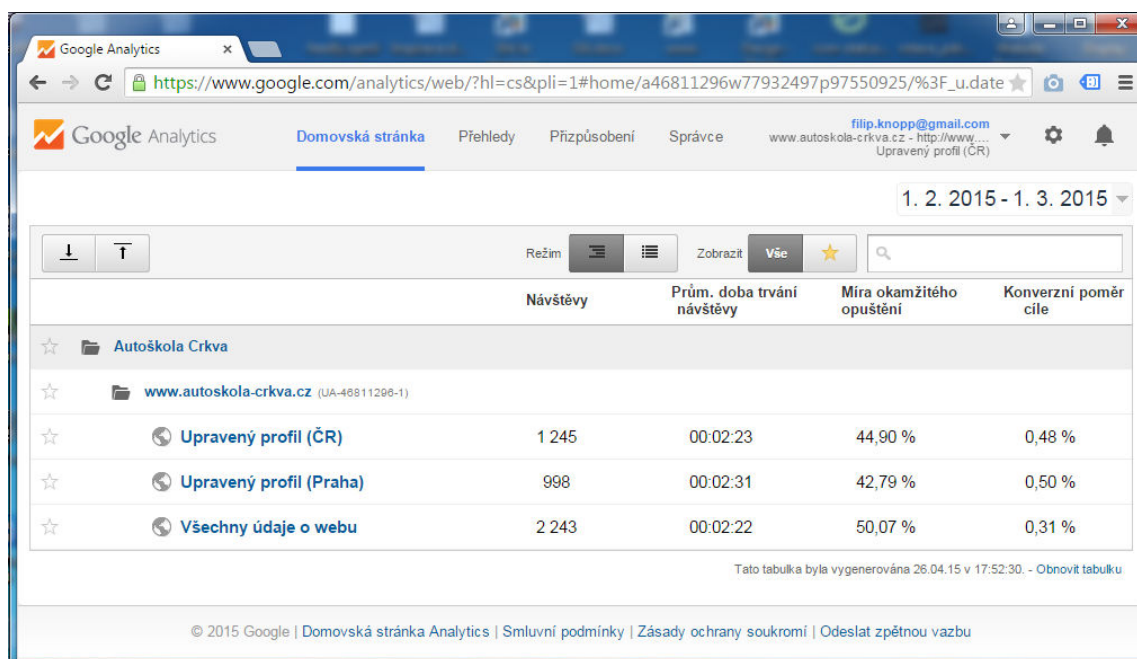


Obrázek 18: Persony použité pro optimalizaci webu, zdroj: (autor práce)

V rámci větších organizací nebo týmů designerů a vývojářů by persony také posloužily pro vhodné komunikování a sdílení potřeb a cílů zákazníků (výsledků výzkumu) všem členům zapojených do procesu UX designu a optimalizace.

4.5.2 Webová analytika

Důležitým zdrojem informací pro vytváření hypotéz byla webová analytika. Původní verze stránek nevyužívala však žádných nástrojů pro webovou analytiku a měření návštěvnosti. Nezbytným krokem proto byla implementace a nastavení bezplatného měřicího nástroje Google Analytics viz obrázek 19.



The screenshot shows the Google Analytics interface for the website 'Autoškola Crkva'. The table displays data for three different profiles: 'Upravený profil (ČR)', 'Upravený profil (Praha)', and 'Všechny údaje o webu'. The columns include 'Návštěvy' (Visits), 'Prům. doba trvání návštěvy' (Average session duration), 'Míra okamžitého opuštění' (Bounce rate), and 'Konverzní poměr cíle' (Conversion rate).

	Návštěvy	Prům. doba trvání návštěvy	Míra okamžitého opuštění	Konverzní poměr cíle
Autoškola Crkva				
www.autoskola-crkva.cz (UA-46811296-1)				
Upravený profil (ČR)	1 245	00:02:23	44,90 %	0,48 %
Upravený profil (Praha)	998	00:02:31	42,79 %	0,50 %
Všechny údaje o webu	2 243	00:02:22	50,07 %	0,31 %

Obrázek 19: Různé pohledy na data skrze filtry a pohledy, zdroj: (autor práce)

Dalším krokem bylo vytvoření sady pohledů na měřená data, pro získání akceschopných dat. S ohledem na lokální povahu služby, byly vytvořeny 2 dodatečné pohledy na data, využívající následující filtry: „Vyloučení interní návštěvnosti, odkazujícího spamu a zahrnující návštěvnost pouze z Prahy (alternativně ČR).“ Nastaveno bylo také měření cílů v podobě konverzní akce „Odeslání on-line přihlášky“ a měření mikrokonverzí (UX metrik) v podobě počtu prohlédnutých stránek a času stráveném na webu.

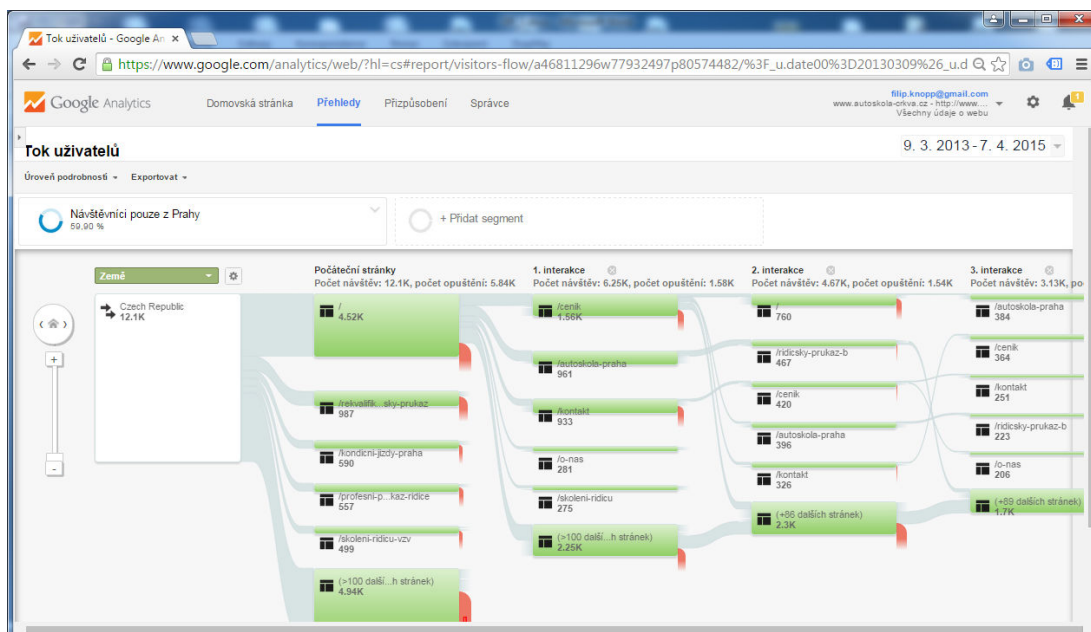
Jak je patrné z obrázku 19, zejména v kontextu optimalizace obchodní výkonnosti a konverzních poměrů je nezbytné zajistit vždy správnou implementaci a nastavení nástroje webové analytiky, která poté zásadně ovlivňuje podobu naměřených dat, jejich správnost, přesnost a akceschopnost vzhledem k danému kontextu webu.

Z následujícího obrázku 20 lze určit, že nejvýznamnějšími vstupními stránkami z vyhledavačů ve vybraném měsíci byla úvodní stránka, nabídka rekvalifikačních kurzů a informace o profesním průkazu. V opakujícím se trendu i po další měsíce.

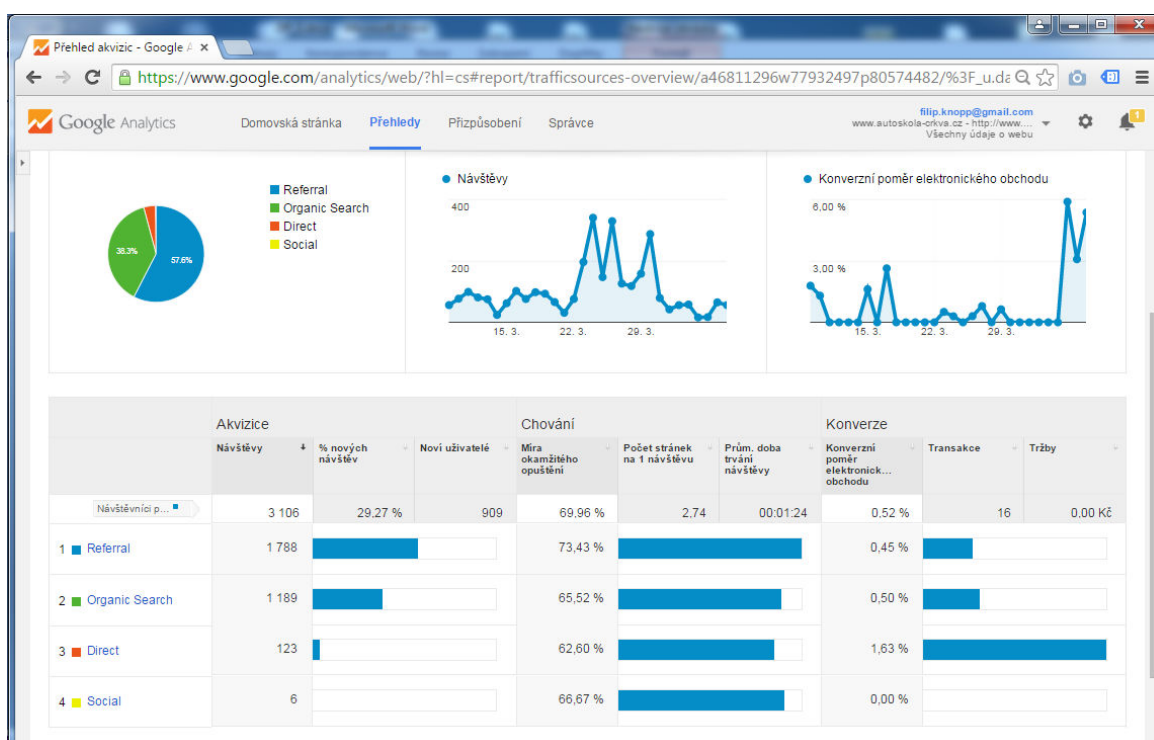
Vstupní stránka	Akvizice			Chování			Konverze		
	Návštěvy	% nových návštěv	Noví uživatelé	Míra okamžitého opuštění	Počet stránek na 1 návštěvu	Prům. doba trvání návštěvy	Objednávka (Míra konverze cíle 1)	Objednávka (Splnění cíle 1)	Objednávka (Hodnota cíle 1)
Návštěvníci pouze z Prahy	9 037 <small>Podíl z celku v %: 58,46 % (16 005)</small>	52,61 % <small>Prům. pro výběr dat: 63,81 % (-17,30 %)</small>	4 754 <small>Podíl z celku v %: 46,89 % (10 181)</small>	49,51 % <small>Prům. pro výběr dat: 56,50 % (-12,38 %)</small>	3,65 <small>Prům. pro výběr dat: 2,98 (22,74 %)</small>	00:02:38 <small>Prům. pro výběr dat: 00:02:09 (22,68 %)</small>	0,62 % <small>Prům. pro výběr dat: 0,38 % (62,59 %)</small>	56 <small>Podíl z celku v %: 91,80 % (81)</small>	0,00 Kč <small>Podíl z celku v %: 0,00 % (0,00 Kč)</small>
1. /	2 132 (23,59 %)	58,35 %	1 244 (20,17 %)	16,93 %	5,62	00:04:11	0,84 %	18 (32,14 %)	0,00 Kč (0,00 %)
2. /rekvalifikačni-kurzy-ridicky-prukaz	822 (9,10 %)	77,62 %	638 (13,42 %)	60,10 %	2,62	00:02:12	0,24 %	2 (3,57 %)	0,00 Kč (0,00 %)
3. /skoleni-ridicu-vzv	450 (4,98 %)	83,56 %	376 (7,91 %)	50,44 %	2,80	00:02:13	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 Kč (0,00 %)
4. /profesni-prukaz-ridice	445 (4,92 %)	82,92 %	369 (7,76 %)	48,99 %	2,98	00:02:39	0,45 %	2 (3,57 %)	0,00 Kč (0,00 %)
5. /kondicni-jizdy-praha	430 (4,76 %)	80,47 %	346 (7,28 %)	44,19 %	2,78	00:01:40	0,47 %	2 (3,57 %)	0,00 Kč (0,00 %)
6. /cenik	347 (3,84 %)	13,83 %	48 (1,01 %)	56,77 %	2,96	00:02:08	0,29 %	1 (1,79 %)	0,00 Kč (0,00 %)
7. /ridicky-prukaz-b	313 (3,46 %)	20,45 %	64 (1,35 %)	57,51 %	2,24	00:02:09	0,32 %	1 (1,79 %)	0,00 Kč (0,00 %)
8. /kontakt	301 (3,33 %)	16,28 %	49 (1,03 %)	72,43 %	1,92	00:01:21	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 Kč (0,00 %)
9. /autoskola-online	251 (2,78 %)	58,57 %	147 (3,09 %)	74,50 %	2,19	00:01:53	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 Kč (0,00 %)

Obrázek 20: Nejčastější vstupní stránky a dílčí metriky, zdroj: (autor práce)

Tyto stránky se postupně staly cílem velké části optimalizací pro zvýšení přínosu efektů. Na dalším obrázku 21 představující tok návštěvníků na webu, jsou patrné nejčastější cesty návštěvníků webu. Nejčastější akcí ihned po příchodu na web byla z velké části návštěva ceníku nebo kontaktu, které byly dostupné přímo z hlavní navigace. Na obrázku 22 je patrná relativita konverzního poměru vzhledem k různým zdrojům návštěvnosti, stejně jako možný potenciál do budoucna pro zapojení sociálních sítí a placené reklamy.



Obrázek 21: Nejčastější cesty návštěvníků na webu, zdroj: (autor práce)



Obrázek 22: Rozložení akvizic, chování a konverzí (4/2015), zdroj: (autor práce)

Hypotézy z webové analytiky:

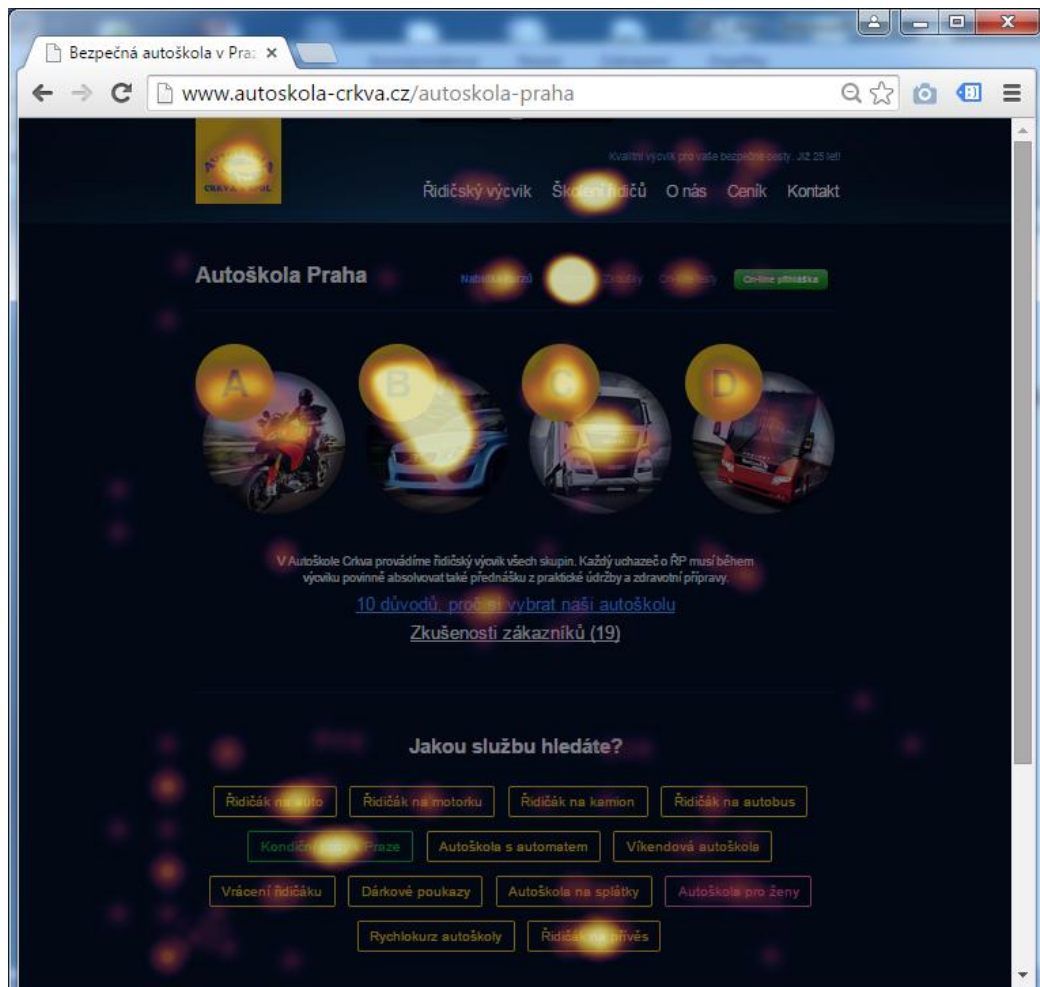
- *Až 30 % přístupů na web je z mobilních zařízení, optimalizací stránek pro mobilní zařízení se sníží míra okamžitého opouštění, zvýší se čas strávený na webu i pravděpodobnost návratu na stolním PC.*
- *Až 70 % konverzí připadá na vracející se návštěvníky, personalizací nabídky na úvodní stránce se zvýší její relevance, zaujetí i pravděpodobnost dokončení konverze.*
- *Nejvíce odchodů ze stránky má sekce ceník, přemístěním ceníku z hlavní navigace do patičky se zvýší zájem uživatelů o jednotlivé služby i strávený čas na webu.*
- *Ceník má také nejvyšší míru opuštění, přidáním odkazů na jednotlivé služby se zvýší zájem o detaily služeb a sníží se míra opuštění stránky.*

4.5.3 Click tracking

Dalším nasazeným nástrojem webové analytiky byla služba pro analýzu uživatelských prokliků na webu.³⁶ Služba poskytuje data o klicích a pohybech myši zákazníků agregovanou formou tzv. heatmapy. Grafické analýzy prokliků mají kvalitativní charakter a hlavním přínosem bylo zejména poznání, které části webu přitahují pozornost, a které prvky vedou k nejčastějším interakcím.

Z heatmap vyplynulo například, že uživatelé mají zájem o prokliknutí detailů fotek, kdy na webu byly však pouze malé náhledy fotografií. Dle obrázku 23 lze pozorovat, že poutal pozornost také slogan společnosti, který však nebyl aktivním odkazem a jednalo se o příležitost komunikovat dále hodnoty společnosti formou samostatné stránky. Potvrdilo se také časté využívání odkazu na logo společnosti jako formy důležitého navigačního prvku.

³⁶ Použité nástroje: Sumo.me, Mouseflow.com



Obrázek 23: Postupný redesign sekce služeb (Sumo.me), zdroj: (autor práce)

Jednou z testovaných hypotéz, která vycházela z uživatelského testování, byla např. nová varianta krátkých a původně dlouhých produktových stránek. Na obrázku 24 lze pozorovat, že zkrácení produktové stránky formou záložek zvýšilo zájem o samotný obsah. Při dlouhých stránkách, kdy jsou informace prezentovány za sebou, roste náročnost na zpracování informací uživatelem. Záložky produktovou stránku zjednodušily a vyvolaly větší zájem u návštěvníků prozkoumat nabízený obsah.

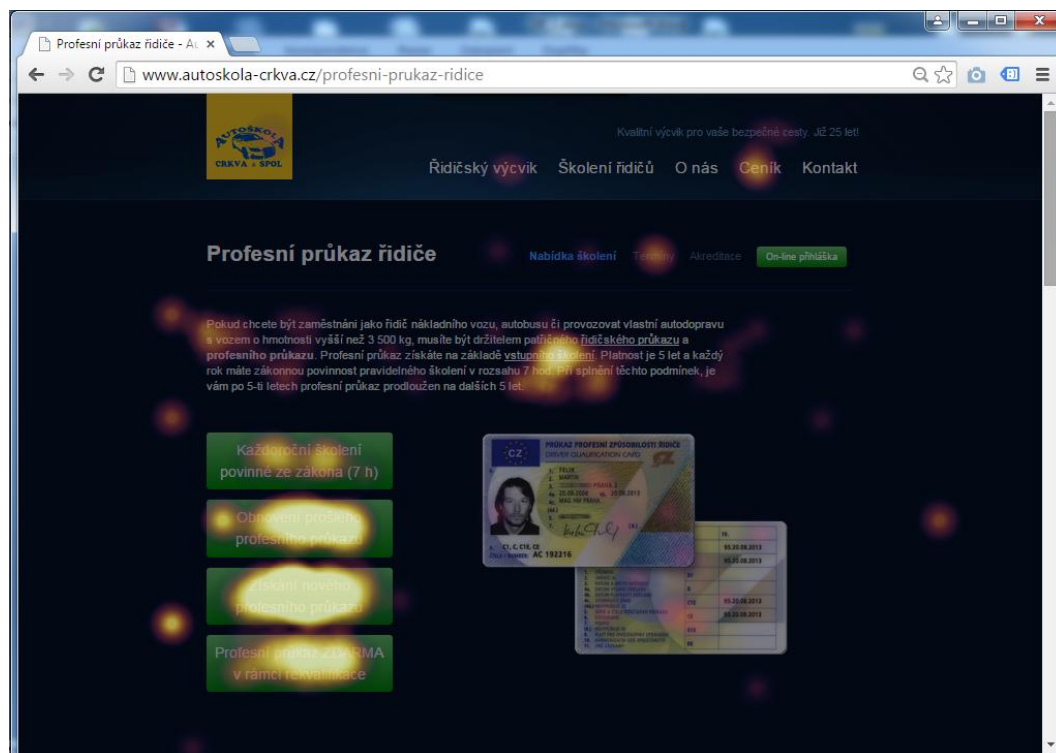


Obrázek 24: Analýza nových produktových stránek (Sumo.me), zdroj: (autor práce)

Jednou z nejnavštěvovanějších stránek webu byla stránka s informacemi o profesních průkazech, která návštěvníkům přinášela sice užitečné informace, ale nepropagovala již vůbec související službu, kterou jsou profesní školení řidičů. Doplnění nabídek jednotlivých školení však nebylo dle heatmap příliš efektivní a využívané.

Analýza heatmap stránky přinesla hypotézu, že vhodnou změnou textace půjde zvýšit zájem o danou službu. Namísto názvu jednotlivých školení byla zvolena textace blízká problému uživatele. Např. místo „Vstupní školení řidičů od X tisíc“ změněno na „Získání nového profesního průkazu“. Výsledný efekt a potvrzení hypotézy lze pozorovat na obrázku 24, kdy je patrný zvýšený zájem i proklikovost doplňujících nabídek.

Daná situace byla prověřována také v rámci on-line nahrávání chování uživatelů na webu, které jednoznačně potvrdilo, že návštěvníci nad původními nabídkami dlouze přemýšlí a často i odchází z webu. Po změně textací byla patrná jednoduchost a přímočarost výběru bez většího přemýšlení s výhodou poznání záměru a motivací daného uživatele.



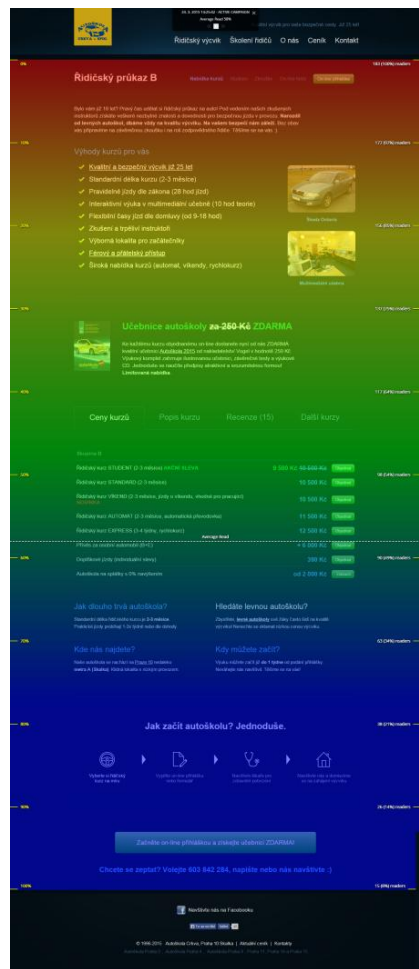
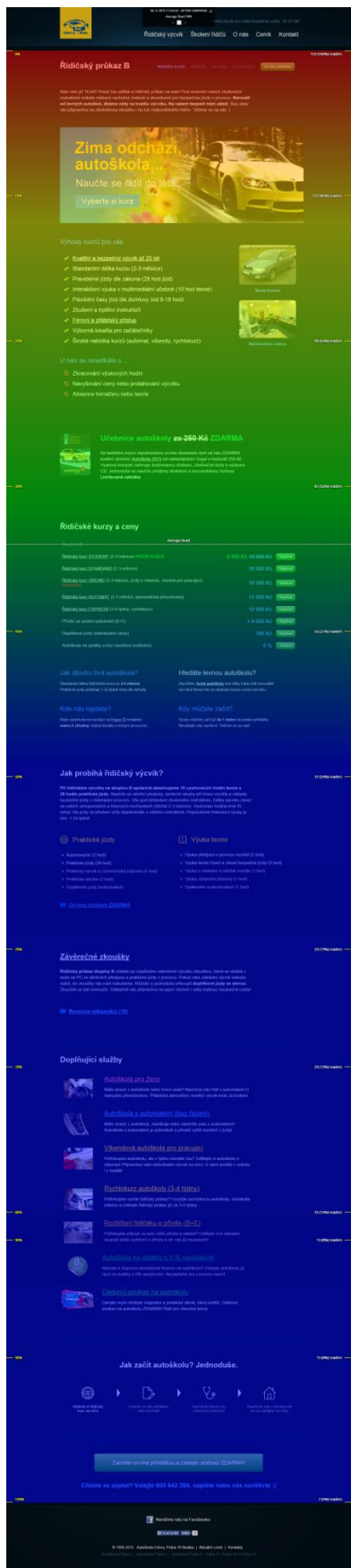
Obrázek 25: Zlepšení textací zvýšilo proklikovost nabídek (Sumo.me), zdroj: (autor práce)

4.5.4 Scrolling heatmaps

V rámci daného analytického nástroje byla využívána také analýza scrollingu, pro poznání na kolik uživatelé konzumují obsah napříč celou stránkou opět formou agregované heatmapy. Z této analýzy jasně vyplynulo, že uživatelé nevěnují pozornost stránkám jako celku, ale skenují je a hledají, co je zajímavé. Viz obrázek 26.

Důležité komunikační prvky byly tak vždy směřovány tzv. *above fold* do nejvyšší části obrazovky, jak lze pozorovat z obrázku 26. V případě dlouhých produktových stránek bylo možné pozorovat, že pouze malá část uživatelů skutečně prohlédla stránku do konce a viděla další relevantní nabídky k dané službě.

Zkrácení stránky a rozdělení stránky do záložek snížilo kognitivní zátěž a zvýšilo zájem o informace na stránce i relevantní nabídky (viz zvýšená proklikovost na obrázku 24). Na základě webové analytiky také bylo pozorováno, že v případě verze se záložkami se výrazně snížila míra okamžitých odchodů ze stránky.



Obrázek 26: Analýza zhlédnutí produktové stránky (Sumo.me), zdroj: (autor práce)

Hypotézy z heatmap:

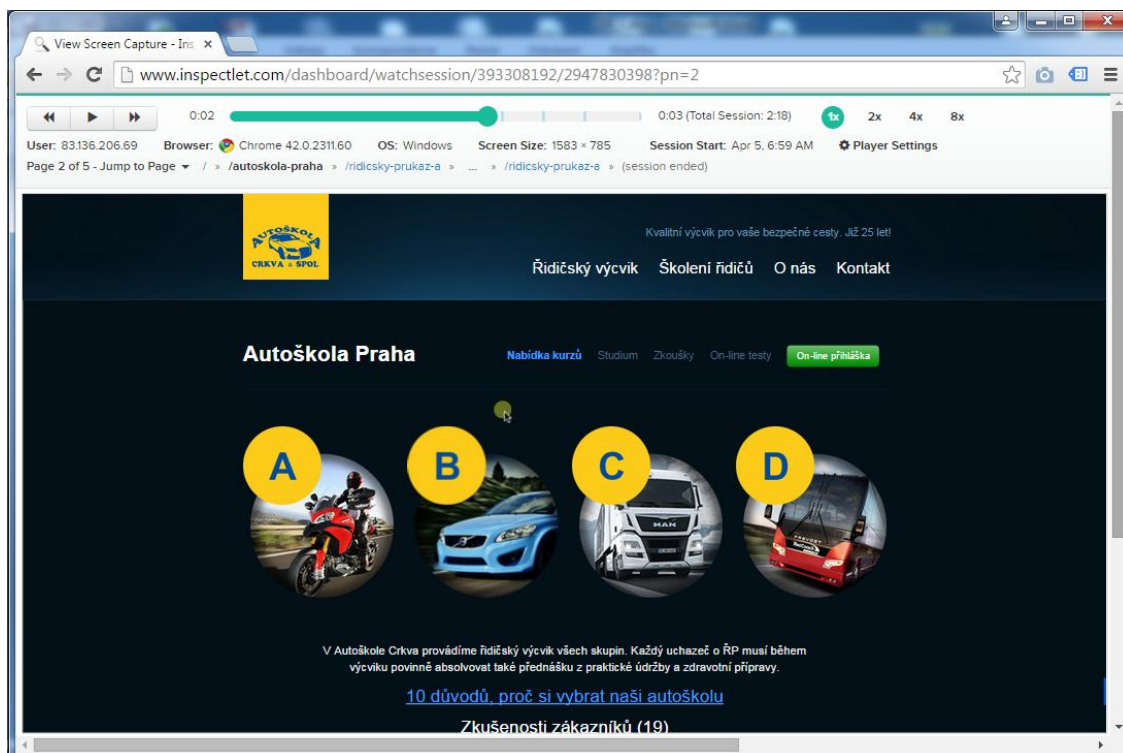
- *Změnou sekundární navigace služeb z ilustrací na fotografie se zvýší zájem o nabídky, usnadní se výběr a zvýší se významně proklikovost daných nabídek.*
- *Přidání šipky do oblasti tzv. above fold směřující dolů pobídne uživatele k prozkoumání celé stránky a zvýší se zájem o obsah pod viditelnou oblastí.*
- *Zkrácením produktových stránek formou záložek se sníží kognitivní zátěž na uživatele a zvýší se čas strávený na dané stránce.*
- *Doplněním galerie kvalitních fotografií s možností zvětšit fotografii zvýší zaujetí ze služby a čas strávený na stránce.*
- *Úpravou textací výzev k akci, která bude blíže zájmu uživatele, se zvýší jejich proklikovost.*

4.5.5 Session playback

V rámci webové analytiky byly použité také další specializované služby³⁷ pro on-line nahrávání návštěvníků na optimalizovaném webu. V období 2-3 měsíců bylo nahráno a analyzováno cca 300 návštěv formou náhodného výběru z celkové návštěvnosti. On-line záznamy přinesly bezprostřední pohled na chování uživatelů na webu. Služba odhalila, jak konkrétní návštěvníci interagují a prochází webem, jak dlouho orientačně trvají návštěvy, jak snadno se jim daří nalézat hledané informace. Z pohybu myši bylo možné často odvodit samotné čtení a pozornost vybraným částem obsahu.

Jednalo se o kvalitativní formu výzkumu, viz obrázek 27, z které vyvstala celá řada hypotéz, zejména hypotézy ohledně kvality textace benefitů a hodnotové nabídky. Klíčovým poznatkem bylo, že návštěvníci prochází web velmi nelineárně, traverzují stránkami a odkazy, které je zaujmou nebo které odpovídají více či méně odpovídají zájmu, s kterým na web přišli. V případě zvýšeného zájmu tráví uživatelé na webu i vyšší jednotky či desítky minut a prochází často i celým webem a jednotlivými sekcemi. Jedná se o poznatek, který jinak nebyl vůbec patrný z tzv. clickstream analýzy v rámci tradiční reportů webové analytiky.

³⁷ Použité nástroje: Hotjar.com, Mouseflow.com, Inspectlet.com.



Obrázek 27: Nahrávání chování uživatelů na webu (Inspectlet.com), zdroj: (autor práce)

Důležitým poznatkem bylo také, že mobilní návštěvníci v naprosté většině případů ukončili prohlížení stránek během několika vteřin. Návštěvníci neměli trpělivost s neoptimalizovaným webem pro mobily, kdy zobrazení webu nebylo uživatelsky přívětivé. S tím téměř okamžitě klesala motivace a zájem o poskytovaný obsah.

Hypotézy z nahrávání uživatelského chování:

- *Rozdělením ceníku na kapitoly se zvýší jeho přehlednost a rychlost nalezení ceny.*
- *Doplnění odkazu na služby v ceníku povede ke snížení opuštění webu z ceníku.*
- *Mobilní verze zvýší strávený čas na stránce a povede k častějším návratům uživatelů.*
- *Personalizací rotujících nabídek se zvýší relevance nabídek pro vracející se uživatele a přinese současně vyšší prolíkovost nabídek.*

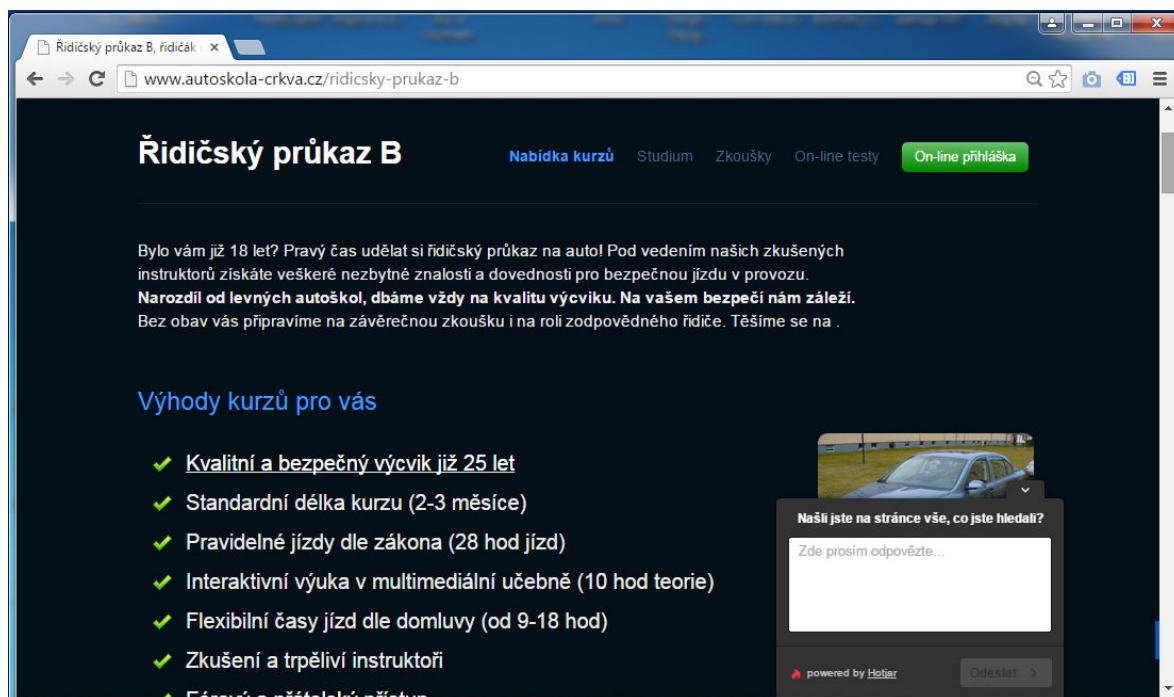
4.5.6 On-line dotazníky na webu

Využito bylo také celé řady jednoduchých on-line dotazníků³⁸ přímo na webu v rámci platformy Hotjar.com, která umožňuje programové zobrazování dotazníků dle různých

³⁸ Použité nástroje Hotjar.com, Qualaroo.com.

podmínek v rámci webového rozhraní služby. Implementace proběhla vložením vygenerovaného kódu z dané služby přímo do zdrojového kódu stránky.

Jednalo se např. o vstupní dotazníky, zobrazované při první návštěvě webu pro odhalení motivace návštěvníků: „Řekněte nám, co vás na web přivádí?“ Dále byly využity převážně dotazníky při odchodu z webu: „Našli jste vše, co jste potřebovali? Měli bychom na stránce něco doplnit?“ Viz obrázek 28.



Obrázek 28: Automatický dotazník před opuštěním webu (Hotjar.com), zdroj: (autor práce)

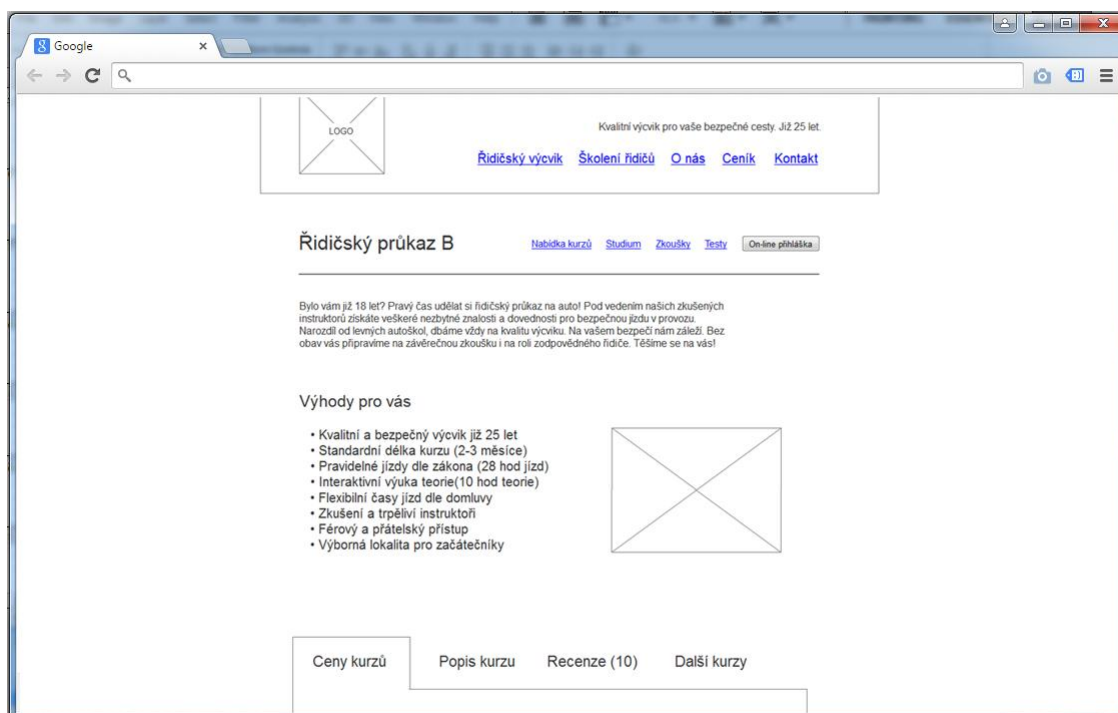
I přes relativně nízkou návštěvnost přinesly přesto dotazníky dílčí informace o zájmech vybraných návštěvníků a chybějícím nebo špatně nalezitelném obsahu, jako byly např. tištěné formuláře nebo testové otázky ke stažení apod. Lze předpokládat, že metoda dotazníků bude přínosná zejména u vysoce navštěvovaných webů, avšak po omezené časové období.

Návštěvníci v několika případech také zaměnili dotazník s on-line chatem a očekávali odpověď v reálném čase, které se jim však nedostalo. Vhodně proto byla upravena děkovací textace, které vyzývala k dalšímu kontaktu. Intenzivní poznání potřeb a preferencí návštěvníků by pravděpodobně přinesl právě on-line chat, který však pro limitované kapacity společnosti nebylo možné nasadit.

4.6 Design a implementace experimentů

Jednotlivé hypotézy byly v kontextu daného webu implementovány postupně většinou již jako hotová řešení bez dalšího řízeného testování. Tento způsob byl zvolen vzhledem k poměrně špatnému výchozímu stavu webu a nízké návštěvnosti webu.

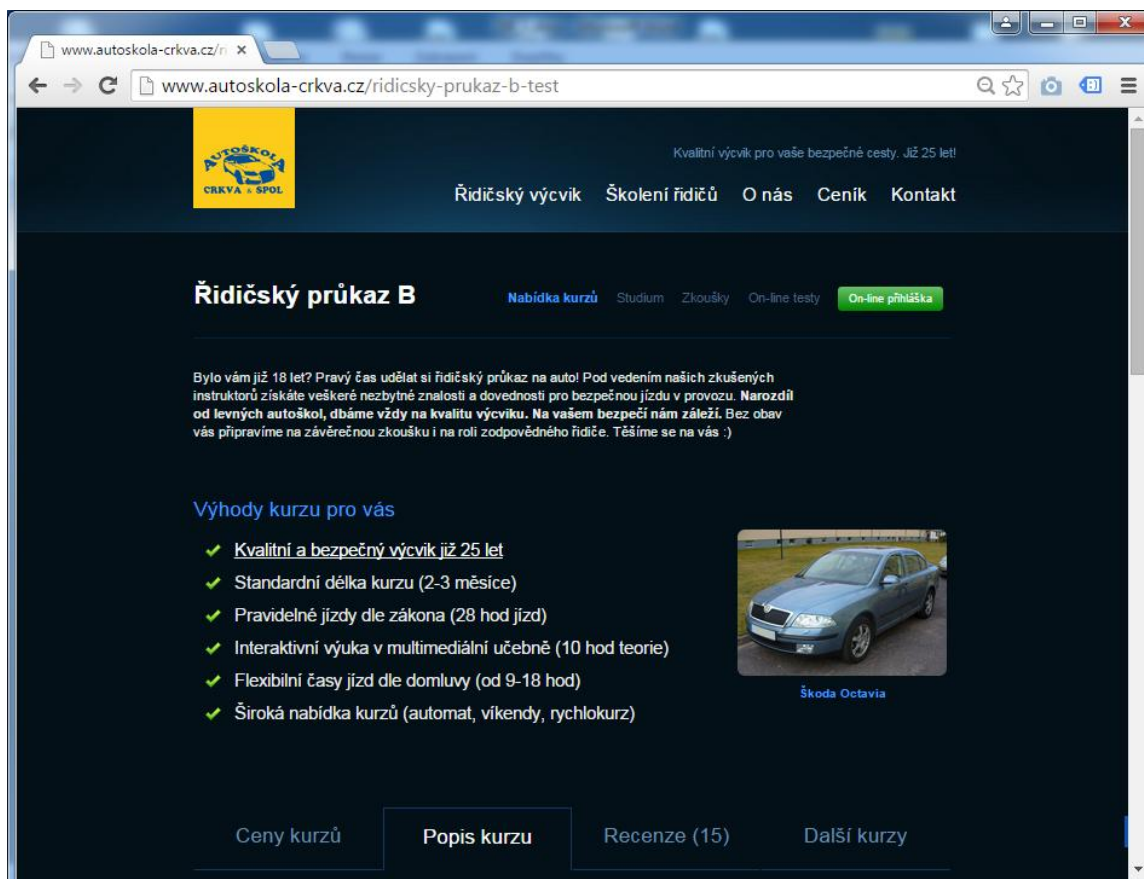
Pro zásadní změny layoutu stránek byly využity tzv. wireframy na obrázku 29, které umožňují zaměřit se na informační architekturu, použitelnost a interakční design namísto estetiky, která má své místo v pozdějších fázích UX designu.



Obrázek 29: HTML wireframe nové produktové stránky, zdroj: (autor práce)

Tento krok by byl obecně velmi výhodný zejména u vysoce navštěvovaných webů, kdyby bylo možné v rámci prototypování a wireframů, navrhnout několik verzí a ty následně ověřit např. formou uživatelského testování a teprve tehdy zařadit nejlepší verze do řízených experimentů.

Na základě wireframů byla poté vždy vytvořena nová šablona stránky a implementována přímo do webu v rámci prohlížeče a technologie HTML/CSS bez využití grafických návrhů. Viz obrázek 30.



Obrázek 30: Implementace nové produktové stránky, zdroj: (autor práce)

4.7 Řízené testování

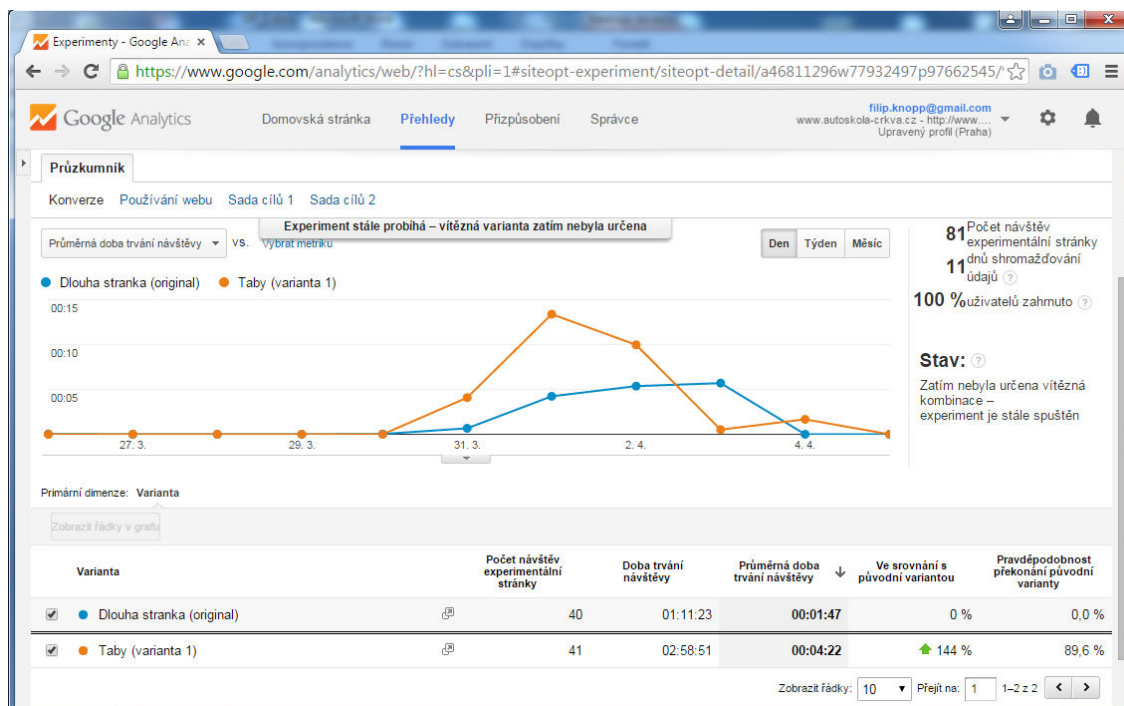
4.7.1 A/B/n testování

A/B testování je důležitou součástí optimalizačního procesu. Dokáže vědecky určit, která varianta designu má jaké dopady na obchodní výkonnost webu. Přináší poznání efektů a je klíčovou součástí pro dlouhodobě udržitelnou optimalizaci webu.

Použitelnost A/B testování byla v rámci daného webu velmi omezená, protože je podmíněno min. měsíční návštěvností v řádu desítek tisíc unikátních návštěvníků a při počtu stovek konverzí na variantu testu. Jedná se o parametry, kterým daný web nedosahuje. Přesto bylo A/B testování realizováno v rámci měřicího nástroje Google Analytics (Content Experiments), formou několika experimentů. V kontextu nízké návštěvnosti webu byly proto

cílem testů stanoveny mikrokonverze pro zapojení maxima návštěvníků webů do testu a zvýšení pravděpodobnosti získání statisticky významných výsledků.³⁹

Testovanou hypotézou bylo za A: „Zkrácením obsahu produktové stránky formou záložek se zvýší čas strávený na stránce.“ (viz obrázek 31) později také B: „Odebráním ceníku z hlavní navigace se zvýší čas strávený na webu.“ Experimenty byly nasazeny postupně, aby se vzájemně neovlivňovaly.



Obrázek 31: Řízené testování experimentů formou A/B testu, zdroj: (autor práce)

S postupem času se však ukázalo, že se nejedná v rámci daného webu a jeho nízké návštěvnosti o dostatečně silné hypotézy, které by přinesly statisticky významné výsledky, které by vůbec bylo možné v rámci následujících měsíců ověřit smysluplně A/B testováním.

4.7.2 Sekvenční testování

Namísto vědecké metody ověření hypotéz formou A/B testování, bylo proto využito nevědecké formy ověření dopadů změn designu v rámci tzv. sekvenčního testování, které představuje sledování a porovnání klíčových metrik (konverzní poměr, čas strávený na stránce, počet stránek, míra opouštění) za předchozí období v rámci webové analytiky a s využitím segmentace metrik.

³⁹ V kontextu vysoce navštěvovaného webu by byly vhodnější konverze nebo konverzní poměr.

Limitem metody je možný vliv externích faktorů jako je např. sezonalita, proměnlivost návštěvnosti v závislosti na dnech, změny v nabídce konkurence apod. Experimenty byly implementovány vždy s odstupem pro sledování efektů na UX metriky. Viz obrázek 32.

Stránka	Zobrazení stránek	Unikátní zobrazení stránek	Prům. doba na stránce	Vstupy	Míra okamžitého opuštění	Procento odchodů	Hodnota stránky
	0,28 % 4 572 vs. 4 585	3,00 % 3 326 vs. 3 229	12,28 % 00:00:57 vs. 00:01:04	44,36 % 2 125 vs. 1 472	56,28 % 70,60 % vs. 45,18 %	44,77 % 46,48 % vs. 32,10 %	0,00 % 0,00 Kč vs. 0,00 Kč
1. /rekvalifikační-kurzy-ričsky-prukaz							
14.3.2015 - 12.4.2015	311 (6,80 %)	200 (6,01 %)	00:01:10	139 (6,54 %)	68,35 %	46,30 %	0,00 Kč (0,00 %)
12.2.2015 - 13.3.2015	438 (9,55 %)	298 (9,23 %)	00:02:00	238 (16,17 %)	62,61 %	52,05 %	0,00 Kč (0,00 %)
Změněno v procentech	-29,00 %	-32,89 %	-42,10 %	-41,60 %	9,17 %	-11,05 %	0,00 %
2. /							
14.3.2015 - 12.4.2015	266 (5,82 %)	223 (6,70 %)	00:00:42	199 (9,36 %)	50,00 %	48,50 %	0,00 Kč (0,00 %)
12.2.2015 - 13.3.2015	446 (9,73 %)	330 (10,22 %)	00:00:41	311 (21,13 %)	12,54 %	23,54 %	0,00 Kč (0,00 %)
Změněno v procentech	-40,36 %	-32,42 %	4,05 %	-36,01 %	298,72 %	105,99 %	0,00 %
3. /autoskola-praha							
14.3.2015 - 12.4.2015	260 (5,69 %)	179 (5,38 %)	00:00:10	60 (2,82 %)	86,67 %	32,31 %	0,00 Kč (0,00 %)
12.2.2015 - 13.3.2015	336 (7,33 %)	193 (5,88 %)	00:00:21	12 (0,82 %)	8,33 %	5,06 %	0,00 Kč (0,00 %)
Změněno v procentech	-22,62 %	-7,25 %	-52,65 %	400,00 %	940,00 %	538,55 %	0,00 %

Obrázek 32: Porovnání metrik za předchozí období, zdroj: (autor práce)

V případě vysoké návštěvnosti webu (min. desítky tisíc návštěv měsíčně) by však doporučeným postupem byla rozhodně implementace pouze prioritních hypotéz formou experimentu a řízeného testování formou A/B testu se zaměřením na makrokonverze (konverzní poměr, počet konverzí), který by fakticky potvrdil nebo vyloučil efekty dané hypotézy a umožnil řízenou dlouhodobou optimalizaci s prokazatelnými výsledky a efekty.

4.7.3 Kvalitativní testování

Pro ověření zapracovaných změn a řešení bylo využito kvalitativních metod testování zejména uživatelského testování, které se zaměřovalo na již dříve problémové oblasti a využívalo původních scénářů z kapitoly 4.5.1. Většinu problémů v použitelnosti se podařilo úspěšně odstranit, nicméně současně vyplynula celá řada nových nedostatků, které dříve nebyly zřejmé nebo byly součástí nově implementovaných řešení.

Jednalo se především o následující závěry z uživatelských testů k dalšímu řešení:

- Variantám služeb formou vloženého ceníku do stránky chybí tlačítka na objednání.

- *Produktové stránky jsou příliš dlouhé, zahrnují informacemi a stěžují orientaci.*
- *Výrazné ilustrační obrázky v produktových stránkách odvádí pozornost od benefitů.*
- *Ceník školení není přehledný, názvy neodpovídají očekávání návštěvníků.*
- *Seznamy benefitů jsou příliš dlouhé, což snižuje jejich přehlednost i význam.*
- *Produktové stránky obsahují málo relevantních fotografií.*

4.8 Realizovaná řešení pro zlepšení UX

Naprostá většina navrhovaných změn a hypotéz byla současně také implementována bez dalšího testování s ohledem na kontext daného webu a limity pro řízené testy. Ve skutečnosti se jednalo o vyšší desítky až stovky inkrementálních změn, zaměřujících se zejména na práci s produktovými stránkami, jejich obsahem a přesvědčivostí, stejně jako na zvýšení uživatelského zážitku z procházení webu a konzumace jeho obsahu.

Pro zlepšení uživatelského zážitku a zvýšení obchodní výkonnosti webu byla zapotřebí také celá řada radikálních kvalitativních změn v rámci vzhledu i obsahu. Samotná optimalizace se proto zabývala zejména výraznými změnami obsahu a způsobu prezentace nabídek. Vybraná řešení, která byla implementována v rámci optimalizací, přiblíží následující kapitoly.

4.8.1 Úprava informační architektury webu

Významnou změnou byla úprava informační architektury webu, která zahrnovala zejména vhodné rozložení stránek, navigace a kategorií s ohledem na uživatelské potřeby, ale také se zohledněním skutečné hledanosti daných pojmů v rámci analýzy klíčových slov, realizované na základě volně dostupných dat z reklamních systémů Sklik.cz a Google Adwords.

- **Navigační prvky** – došlo k výrazné změně primární navigace, aby lépe odpovídala potřebám uživatelů. Obecnou sekci „*Služby*“ nahradily sekce „*Řidičský výcvik*“ a „*Školení řidičů*“ odpovídající oběma klíčovými cílovými skupinami uživatelů webu. Doplněna byla také sekundární navigace, které obsahuje alternativní názvy služeb nebo doprovodné služby s menším obchodním významem.
- **Copywriting** – zvláštní pozornost byla věnována také kvalitě samotných textů, které usilují o aktivní prodej služeb. Cílem textů je přiblížit každou jednotlivou službu, její

benefity a přínosy, přesvědčit o kvalitě služby čtivou formou v podobě krátkých dialogů z perspektivy zákazníka. Využíváno bylo zvýraznění důležitých slov, nadpisů, seznamů benefitů a členění na menší odstavce a kratší věty pro lepší čitelnost.

- **Optimalizace nalezitelnosti** – stránky byly optimalizovány také s ohledem pro zobrazování ve vyhledávačích (SEO). Optimalizace se zaměřovala pouze na tzv. on-page prvky. Především návrh atraktivních titulků a metadat. Využívána byla tzv. analýza hledanosti klíčových slov⁴⁰, která přinesla poznání trhu i zájmů zákazníků.
- **Call to Action** – každá stránka na webu získala také jasnou primární výzvu k akci, aby směřovala uživatele na další relevantní obsah nebo související konverzní akci.

4.8.2 Tvorba obsahu pro uživatele

Kvalita obsahu zásadně ovlivňuje uživatelský zážitek. Navrhovat skvělé zážitky pro špatný obsah na webu není snadné. Je potřeba doručovat užitečný, použitelný a hodnotný obsah, který návštěvníkům pomůže. Uživatelé nechodí na web kvůli designu, ale kvůli obsahu, nabídce, případně funkcím a to napříč různými fázemi nákupního rozhodnutí.⁴¹

Hlavním cílem bylo poskytnout zákazníkům informace, které pomohou a usnadní rozhodování při výběru autoškoly nebo konkrétní nabídky. Pro zvýšení uživatelského zážitku a obchodní výkonnosti webu, bylo nezbytné zvolit a realizovat vhodnou obsahovou strategii.

Komunikační strategie přejala hlavní téma autoškoly, které je komunikováno nyní napříč celým webem: „*Kvalitní výcvik pro vaši bezpečnost*“ a rozvinula jej dále potřebným směrem. Klíčovou disciplínou byl tzv. copywriting neboli tvorba přesvědčivých obchodních textů. Pozornost byla věnována nejen kvalitě obsahu, ale také jeho prezentaci a typografii (titulky, perexy, nadpisy, seznamy, krátké odstavce, dostatečně čitelná velikost písma atd.). Ve výsledku bylo zapotřebí vytvořit několik článků a vytvořit hodnotný obsah pro více než 20 produktových a vstupních stránek, zahrnující popisy služeb, parametry a benefity.

Pro tvorbu obsahu pro uživatele bylo využíváno person a meta-person, pro lepší vcítění do potřeb jednotlivých skupin zákazníků, jejich očekávání i možných úzkostí a frustrací.

⁴⁰ V rámci reklamních systémů Google Adwords a Sklik.

⁴¹ Viz UX Honeycomb kapitola 2.3.1.

Obsahová strategie také zvažovala jednotlivé fáze nákupního rozhodnutí⁴² a snažila se je podpořit relevantním obsahem.

Nové obsahové prvky a funkce webu pro zvýšení uživatelského zážitku:

- **Detailní produktové stránky** – původní produktové stránky zahrnovaly velmi málo užitečných informací ve velmi formální podobě. Došlo ke kompletní proměně. Texty formou dialogu, jednotlivé služby detailně rozepsány, odpovídání na typické otázky uživatelů, doplnění fotografií a prezentace benefitů nabídky z pohledu zákazníka.
- **Vzdělávací články** – pro dřívější fáze nákupního rozhodnutí a vyhledávání různých obecných rad ohledně výběru autoškoly byla připravena série článků, které poradí s výběrem kvalitní autoškoly, přechodem do jiné autoškoly, upozorní na triky levných autoškol nebo poradí jak se vyrovnat se strachem z řízení.
- **Výukové materiály on-line** – pro uživatele, kteří se již stali zákazníky, bylo připraveno také zdarma on-line vzdělávání, kde byly atraktivní formou představeny důležité kapitoly a interaktivní zdroje vhodné jako podpora pro teoretickou výuku.
- **Historie, vize a benefity autoškoly** – pro zvýšení důvěryhodnosti komunikovaných benefitů byly připraveny také specializované stránky, které vhodně komunikovaly vizi, představovali zaměstnance i dlouholetou historii společnosti.
- **Recenze zákazníků** – v rámci zavedení získávání zpětné vazby formou dotazníku po e-mailu po skončení výcviku, bylo využito získaných hodnocení pro zpětnou vazbu na kvalitu služeb i samotné zvýšení přesvědčivosti nabídky formou uveřejnění zkušeností ostatních zákazníků na webu.
- **Automatizované e-maily** – implementována byla také automatizovaná potvrzení přijetí přihlášky formou e-mailu. Scénáře se lišily podle typu služby a potřebných instrukcí. E-maily vždy zahrnovaly upřímné poděkování, součástí byly potřebné dokumenty k přijetí do výcviku a instrukce pro další postup včetně kontaktů.

4.8.3 Redesign produktových stránek

Původní verze webu nevěnovala produktovým stránkám dostatečnou pozornost, přestože se jedná o klíčové stránky webu, což snižovalo výrazně obchodní potenciál webu i uživatelský zážitek. Změnou prošla proto celková koncepce produktové stránky s přiblížením se modelu

⁴² Viz See-Think-Do-Care framework od Avinasha Kaushika (2013).

e-commerce, která zahrnovala změnu layoutu šablony i přidání následujících obsahových prvků se zaměřením na Persuasive Design viz kapitola 2.4.5.

Nové prvky produktové stránky:

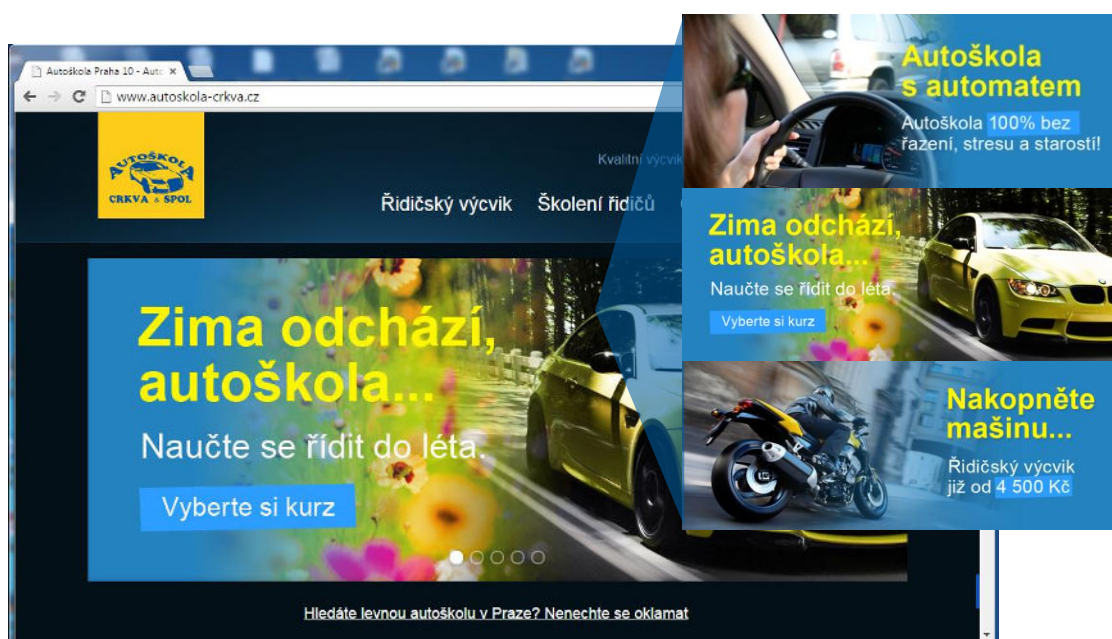
- **Představení služby** – každá služba získala vlastní krátké představení formou dialogu s návštěvníkem, zahrnující přínosy služby, blízké očekávání a potřebám zákazníka.
- **Benefity nabídky** – v rámci každé služby byly postupně identifikovány nejvýznamnější benefity a parametry služby formou jasného a stručného přehledu.
- **Cena služby** – ke službám byly nově přidány dílčí ceníky, aby uživatelé získali ihned kompletní přehled o cenách a variantách dané služby v širším kontextu nabídky a bez nutnosti přecházet do ceníku a hledat požadovanou kapitolu.
- **Fotogalerie** – k jednotlivým službám byly přidány také relevantní fotografie pro zhmotnění služby, zvýšení důvěryhodnosti a přesvědčivosti nabídky i získání pozornosti návštěvníků.
- **Časté otázky** – zodpovězeny byly typické dotazy návštěvníků k dané službě. Např. kolik stojí výcvik, jak dlouho trvá, jak probíhá, kde probíhá, co vše zahrnuje, kdy lze začít apod.
- **Reference zákazníků** – získaná zpětná vazba od zákazníků byla přidána také formou referencí k vybraným službám pro zvýšení důvěryhodnosti nabídky.
- **Cross-selling a up-selling** – vzájemně relevantní služby společnosti byly nově nabízeny jako další nebo vyšší nabídky a varianty výcviku či školení. Cílem bylo rozšířit vnímanou šíři nabízených služeb a zvýšit hodnotu objednávky (přihlášky).
- **Postup objednání služby** – zahájení řídicího kurzu není zcela triviální a spočívá v několika krocích, které byly uživatelům v rámci vybraných služeb vhodně komunikovány infografikou s cílem odkrýt a připravit uživatele na proces objednání.
- **Call to Action** – v rámci jednotlivých služeb byly umístěny výrazně výzvy k akci, které vedou návštěvníky k on-line přihlášce nebo dalšímu relevantnímu obsahu.

4.8.4 Personalizace nabídek úvodní stránky

Z webové analytiky také vyplynulo, že až 70 % konverzí připadá na opakovanou návštěvnost, což dokládá fakt, že nákupní rozhodnutí na daném trhu není impulsivní a cyklus nákupu je spíše v řádu dnů až týdnů s ohledem na vyšší cenu služeb, která vyžaduje delší rozhodování.

Z tohoto faktu vznikla hypotéza: „Pokud vracející se uživatelé uvidí ihned relevantní nabídku k původnímu zájmu, zvýší se zájem i pravděpodobnost podání přihlášky.“

Personalizační mechanika byla postavena na (1) identifikaci prohlížených produktových stránek, (2) uložení identifikátoru nejnavštěvovanějšího produktu do tzv. cookie v uživatelské prohlídce a následné (3) zobrazování relevantní nabídky v rámci úvodní slideshow po dobu 14 dní, na základě získané informace z cookie vracejícího se návštěvníka. Viz obrázek 33. Podobné, avšak sofistikovanější řešení využívají např. giganti e-commerce typu Amazon.com, Walmart.com, Zappos.com apod.



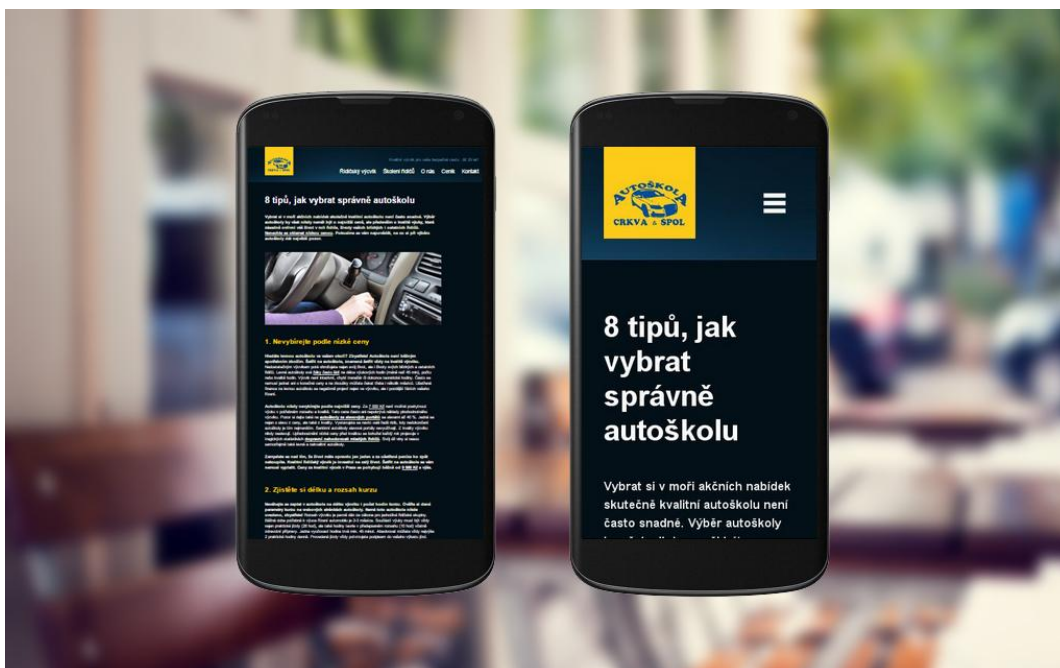
Obrázek 33: Personalizace nabídek na úvodní stránce, zdroj: (autor práce)

Původní řešení, kdy vracející se zákazníci s různými zájmy o služby viděli neustále dokola dominující nabídku na absolvování autoškoly, bylo nahrazeno dynamicky cílenou nabídkou, která je pro uživatele podstatně relevantnější a pomáhá rychle, snadno a hladce navázat na minulou návštěvu. Personalizace snížila informační zahlcenost webu, zlepšila první dojem, zvýšila motivaci, cílenost nabídky i samotný uživatelský zážitek, kdy přinesla do prohlížení webu určitý efekt překvapení z nabídky uživateli na míru.

4.8.5 Responzivní design webu

Jednou z hypotéz, která vzešla z kombinace webové analytiky, uživatelského testování a on-line nahrávání uživatelů byl fakt, že neoptimalizované stránky pro mobilní zařízení uživatele nebaví, frustrují a velmi rychle z nich odchází. Přestože uživatelé měli na základě webové analytiky a nahrávání chování uživatelů zájem o poskytovaný obsah, nebyl pro ně v rámci mobilních zařízení snadno použitelný.

V daném kontextu webu se jednalo o významnou část návštěvnosti přesahující 25 % z celkové návštěvnosti v posledních měsících měření. Proto byla připravena také mobilní verze webu formou tzv. responzivního designu na obrázku 34 vpravo. Jedná se o řešení, kdy se současný web přizpůsobuje automaticky velikosti obrazovky zařízení⁴³. Změnou prošly postupně všechny šablony webu a pozornost byla věnována také navigačním prvkům, ale i celkovému zrychlení stránek formou optimalizace výkonu a načítání stránek⁴⁴.



Obrázek 34: Uživatelský zážitek na mobilu (před a po optimalizaci), zdroj: (autor práce)

Přínosem řešení bylo zvýšení uživatelského pohodlí a s tím spojené výrazné zvýšení zájmu mobilních návštěvníků o poskytovaný obsah. Značnou výhodou je systémové řešení a dlouhodobé zajištění konzistentního uživatelského zážitku nezávisle na zvoleném zařízení pro prohlížení webu.

⁴³ V rámci tzv. CSS stylů webu, které definují vzhled pro různé šíře obrazovky či zařízení.

⁴⁴ Např. komprese obrázků, skriptů, stylů, kódu apod. Měřicí nástroje: Gtmetrix.com, Pingdom.com.

4.9 Výsledky a shrnutí

Průběžná optimalizace webu se zaměřením na zlepšení uživatelského zážitku a zvýšení obchodní výkonnosti webu přinesla celou řadu byznys efektů, pozorovaných na základě měření webové analytiky a interních zdrojů společnosti.

Kontinuální optimalizace webu se zaměřením na UX přinesla:

- **Zvýšení počtu on-line přihlášek o více než 50 %** – oproti minulým obdobím se podařilo v průběhu optimalizace výrazně zvýšit počet nových zákazníků, kteří si podali přihlášku na vybrané služby on-line zejména pro službu řídičského výcviku. Další efekty a růst lze očekávat zejména v nadcházející hlavní letní sezóně.
- **Významný dopad ROPO efektu** – většina nových zákazníků služby školení řidičů a rekvalifikace ve sledovaném období na základě optimalizovaného webu využila pro objednání služeb a kontakt se společností výhradně off-line kanálů jako je telefon nebo osobní návštěva na provozovně. Web výrazně zvýšil vnímanou kvalitu služeb, motivaci i zájem a ovlivnil nákupní rozhodnutí zákazníků bez nutnosti snižování cen.
- **Zvýšení meziročního obrátu společnosti o 20-25 %** – na základě interních údajů společnosti bylo ověřeno, že optimalizace webu přinesla za dané období růst obrátu společnosti v řádu vyšších statisíců Kč při zachování marží. Došlo k významnému zlepšení cash-flow společnosti. Efekty snižovala sezónnost trhu (zimní sezóna) i vyšší cenová hladina nabídky oproti konkurenci. V daném období neprobíhaly žádné jiné marketingové aktivity. S ohledem na dosavadní progres konkurenčních webů lze předpokládat, že efekty budou kumulativního rázu a v dlouhém období.
- **Zlepšení komunikace se zákazníky** – webové stránky společnosti v současnosti odpovídají výrazně lépe potřebám uživatelů než předchozí verze, což dokládají také četné individuální rozhovory a zpětná vazba zákazníků i zaměstnanců společnosti.
- **Nové impulsy pro lepší služby i marketing** – spolupráce na optimalizaci UX přinesla společnosti také cenné poznatky o příležitostech ke zlepšení zákaznické cesty službou. Dále přinesla také celou řadu nových marketingových impulsů pro budoucí rozšíření nabídky nových služeb a akčních pobídek.
- **Odkrytí potenciálu pro další růst a diferenciaci** – potenciál daných segmentů trhu je podstatně větší než společnost v současnosti prostřednictvím webu obsluhuje a má kapacity obsluhovat. Při zapojení investic do budování cílené návštěvnosti a pokračování v kontinuální optimalizaci UX bude možné dosahovat dalšího růstu.

Zaměření se na kontinuální optimalizaci uživatelského zážitku napříč zařízeními, na obrázku 35, vedlo v rámci organizace také ke změně vnímání webu, z podoby kreativního projektu k dynamickému prodejnímu kanálu s významným obchodním potenciálem.



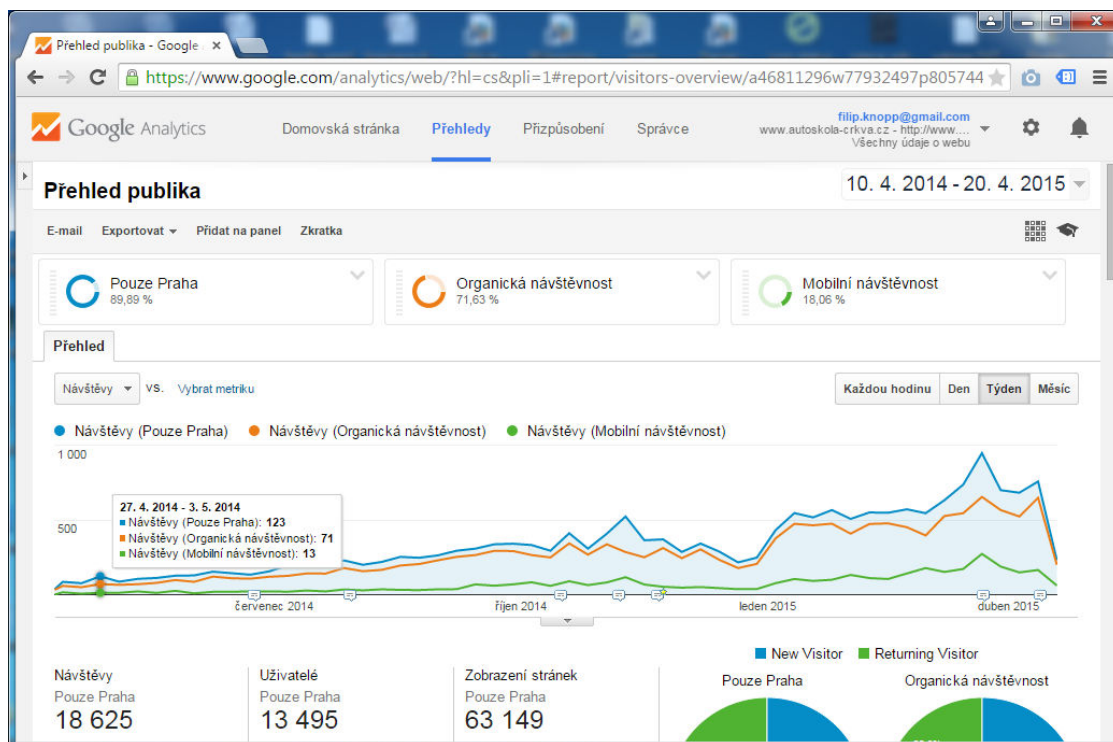
Obrázek 35: Konzistentní uživatelská zkušenost napříč zařízeními, zdroj: (autor práce)

Postupná několika měsíční optimalizace webu se zaměřením na UX a cílená tvorba kvalitního obsahu pro návštěvníky měla také vedlejší pozitivní efekt na růst přirozené návštěvnosti z vyhledavačů⁴⁵, jak je patrné z obrázku 36. Současně také došlo k výraznému růstu mobilní návštěvnosti a jejího významu pro daný byznys.

Realizace navrhovaného optimalizačního postupu mimo jiné také poukázala na možné limity postupu v podobě nízké návštěvnosti webu a nižšího konverzního potenciálu, které zvyšují nároky na analýzu a hodnocení dopadů změn, současně znesnadňují nebo výrazně prodlužují statisticky významné testování navrhovaných změn.

Přestože je řízené testování v podobě A/B/n testů důležitou součástí optimalizačního procesu, neměla by být jeho praktická nemožnost využití výmluvou či bariérou samotnému principu optimalizace. V takové situaci jsou kladeny vyšší nároky na expertní analýzu, zaměření se na radikální a výrazné změny, stejně jako na kvalitativní formy ověření navrhovaných změn.

⁴⁵ Viz Google (2015): „Soustředte se na uživatele a ostatní přijde samo“.



Obrázek 36: Meziroční růst návštěvnosti z vyhledavačů přes 800 %, zdroj: (autor práce)

I přes dané limity a omezení webu případová studie dokázala, že i v rámci malé organizace a webu s nízkou návštěvností, může strategie UX/CRO představovat tzv. win-win situaci přinášející významnou přidanou hodnotu zákazníkům i organizaci.

Společnosti s dostatečně vysokou návštěvností webu mohou poté využít naplno potenciálu optimalizačního procesu, izolovat efekty změn designu formou A/B/n testování a poznat tím skutečné preference a potřeby svých zákazníků. Stejně jako se vydat na dlouhodobou cestu řízených experimentů, inovací a udržitelného růstu obchodní výkonnosti webu v podobě řízené optimalizace webu se zaměřením na doručování těch nejlepších uživatelských řešení, zkušeností a zážitků.

5 Závěr

Diplomová práce poskytla koncepční pohled na problematiku zvyšování obchodní výkonnosti webu prostřednictvím optimalizace webu se zaměřením na UX. Práce neřešila způsoby, jak přivést na webové stránky více návštěvnosti, ale jak uživatele na webu motivovat, přesvědčovat a pomáhat k dosažení cílů s pozitivními dopady na obchodní výkonnost webu.

První cíl „*představit koncepty UX a CRO v kontextu webu a jejich možné integrace*“ byl realizován v kapitole 2, která se zabývala problematikou UX v rovině strategie, výzkumu, designu a optimalizace. V rámci optimalizace došlo poté k propojení koncepcí UX/CRO.

Druhý cíl „*navrhnout obecný proces optimalizace webu se zaměřením na uživatelský zážitek*“ byl realizován v kapitole 3, která identifikovala a charakterizovala klíčové kroky postupu jako je: analýza a uživatelský výzkum, tvorba hypotéz, design experimentů, řízené testování a vyhodnocení výsledků.

Třetí cíl „*postup aplikovat formou případové studie na komerčním webu*“ byl realizován v kapitole 4, v rámci případové studie. Studie realizovala strategii UX/CRO a aplikovala navržený proces optimalizace v kontextu komerčního webu organizace. Výsledkem bylo dosažení významného růstu obratu společnosti, zlepšení UX a dosažení další dílčích efektů.

Domnívám se, že se mi stanovených cílů diplomové práce podařilo dosáhnout. Vlastním přínosem je poté právě propojení koncepcí UX/CRO a realizace vlastního optimalizačního postupu v rámci případové studie, který přinesl zákazníkům lepší uživatelský zážitek a organizaci reálné ekonomické přínosy a další kumulativní efekty v dlouhém období.

UX přináší zákazníkům pozitivní zážitky a zkušenosti z používání produktů či služeb, obohacuje uživatele a přispívá ke zlepšení každodenního života. Organizacím poskytuje UX strategii, která přináší silnější vztahy se zákazníky, inovace v podobě řízených experimentů, udržitelnou konkurenční výhodu, diferenciaci i vyšší návratnost marketingových investic.

V budoucnosti lze očekávat, že význam zákaznických zkušeností, zážitků a designu jako možného diferenciatoru byznys strategií i nadále poroste. Zejména na vyspělých a vysoce konkurenčních trzích bude kontinuální optimalizace napříč produkty, službami, zařízeními či komunikačními kanály s důrazem na zážitky a zkušenosti pro organizace stále častěji nikoliv již volbou, ale strategickou nutností.

6 Terminologický slovník

Termín	Zkratka	Význam (vlastní definice)
A/B testování		Forma řízeného testování různých variant designu webu se sledováním dopadů na obchodní výkonnost. Využívá se zejména pro řízenou a kontinuální optimalizaci webu.
Average Order Value	AOV	Průměrná hodnota objednávky využívaná jako klíčový ukazatel výkonnosti webu (KPI).
Call to Action	CTA	Výzvy k akci představují důležité aktivní prvky webu, které vedou návštěvníky k dokončení akcí (např. objednání, registrace, vložení do košíku apod.). Typicky mají formu odkazu nebo tlačítka.
Conversion Rate Optimization	CRO	Strategická disciplína zaměřující se na kontinuální optimalizaci obchodní výkonnosti webu s využitím UX, přesvědčivého marketingu a řízeného testování.
Cookie		Krátký textový soubor uložený v prohlížeči uživatele, který nese informace o preferencích a nastavení pro danou webovou stránku.
Copywriting		Tvorba přesvědčivých prodejních textů na webu i mimo něj v rámci reklamy a marketingu.
Customer Experience	CX	Holistický přístup k celkové zákaznické zkušenosti, kdy zákazník je v centru zájmu a kultury společnosti.
E-commerce		Projekty elektronického obchodování v prostředí Internetu. Typicky se jedná např. o internetové obchody nebo on-line služby.
Flow		Stav mysli úplné koncentrace a ponoření do aktivity s dočasnou ztrátou uvědomění času i sebe sama.
Halo efekt		Kvalita webu zásadně ovlivňuje způsob, jakým uživatelé vnímají kvalitu nabízených produktů a služeb i samotné značky či organizace.
Heatmaps		Vizuální report webové analytiky agregující nejčastěji proklikávané prvky nebo pohyby myši formou tzv. teplotní mapy nad danou webovou stránkou.
Human Computer Interaction	HCI	Vědní interdisciplinární obor zkoumající interakce

		člověka s počítačem se zaměřením na návrh použitelných uživatelských rozhraní.
Informační architektura	IA	Informační architektura webu je disciplína UX designu, zahrnující uživatele, obsah a kontext.
Key Performance Indicator	KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti představují klíčové metriky sledované pro vyhodnocení a měření plnění cílů a obchodní výkonnosti webu.
Konverzní poměr		Podíl uskutečněných akcí (konverzí) k počtu návštěvníků za období. Jedná se o metriku výkonnosti webu, která je relativní a proměnlivá v čase.
Lead generation		Specifický typ webů, nejčastěji v segmentu služeb, kdy web má za hlavní cíl generování kontaktů na potenciální zákazníky a zájemce o služby.
Life Time Value	LTV	Celoživotní hodnota zákazníka využívaná pro vyhodnocení obchodní úspěšnosti a návratnosti investic zejména v kontextu vztahového marketingu.
LIFT framework	LIFT	Heuristický model americké společnosti WiderFunnel popisující 6 konverzních faktorů webu.
Metrika		Metrika představuje kvantifikaci jevu. Obsahuje údaje kvantitativního měření. Je to identifikátor stavu.
Multichannel marketing		Jedná se o poskytnutí volby. Komunikování se zákazníky napříč různými kanály jako jsou webové stránky, provozovna, emaily, sociální sítě apod.
Multivariantní testování	MVT	Pokročilá forma řízeného testování souběžně více prvků a jejich dopadů na obchodní výkonnost webu.
Persony		Fiktivní podoba zákazníků přinášející vyšší míru empatie do organizace, optimalizace i vývoje produktů a služeb.
Persuasive Design		Uplatnění psychologie a technik přesvědčivosti v designu a marketingu.
Prototyp		Návrh webu formou makety umožňující rychlé a levné vyzkoušení konceptu.
Return of Investment	ROI	Návratnost investic představuje procentuální poměr zisku a investic. Slouží pro zhodnocení efektivity a návratnosti investic.

Responsive Design	RWD	Responzivní design představuje automatické přizpůsobení webových stránek pro správné zobrazování na různých typech zařízení.
Redesign		Forma radikální změny původního layoutu nebo technologického řešení webu.
ROPO efekt	ROPO	Zkratka pro termín „ <i>Research on-line, purchase off-line</i> “ popisuje efekt, kdy web má pozitivní dopady na prodeje v kamenném obchodě.
Search Engine Optimization	SEO	Optimalizace pro vyhledávače představuje soubor technik zaměřující se na tzv. on-page a off-page faktory webu s cílem zvýšit naležitelnost webu ve vyhledávačích.
Service Design	SD	Design služeb představuje soubor postupů a metod zaměřující se na návrh a řízení často neviditelných interakcí napříč kontaktními body a cestou zákazníka.
User Centered Design	UCD	Procesní přístup k designu zaměřující se primárně na potřeby, přání a limity uživatele v kontextu používání produktů a služeb.
User Experience Design	UXD	Design zaměřený na uživatelský zážitek, využívající celé řady disciplín jako je informační architektura, vizuální design, použitelnost aj.
User Experience	UX	Uživatelská zkušenost jako vědní obor, stav mysli, ale i umění. Staví do popředí zkušenosti uživatele.
User Experience Honeycomb		Dynamický model faktorů a aspektů ovlivňující uživatelský zážitek na webu.
Wireframe		Drátěný model zaměřující se na rozmístění a obsah prvků webu namísto jejich estetické podoby. Používá se v dřívějších fázích tvorby webu.
Webová analytika		On-line nástroje realizující měření, sběr, sledování a vyhodnocování návštěvnosti webu za účelem porozumění návštěvníkům a optimalizaci webu.
Zero Moment of Truth	ZMOT	Jedná se o fenomén rostoucího vlivu webových stránek na nákupní rozhodování zákazníků, kteří před nákupem hledají informace nejdříve na internetu.

7 Seznam literatury

Literatura

ARIELY, Dan. *Predictably irrational: the hidden forces that shape our decisions*. 1. vyd. New York, NY: Harper, c2008, xxii, 280 s. ISBN 006135323x.

ASH, Tim, Rich PAGE a Maura GINTY. *Landing page optimization: the definitive guide to testing and tuning for conversions*. 2nd ed. Indianapolis, Ind.: John Wiley & Sons, 2012, xviii, 461 s. ISBN 9780470610121.

BEASLEY, Michael. *Practical Web Analytics for User Experience: How Analytics Can Help You Understand Your Users*. Waltham (USA): Morgan Kaufmann; 1 edition, 2013, xv, 234 s. ISBN 978-0124046191.

BOWLES, Cennydd a James BOX. *Undercover user experience: learn how to do great UX work with tiny budgets, no time, and limited support*. Berkeley, CA: New Riders, 2011, 183 s. Voices that matter. ISBN 03-217-1990-5.

CIALDINI, Robert B. *Influence the psychology of persuasion*. New York: HarperCollins, 2009, 336 s. ISBN 9780061899904.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: HarperPerennial, 1991, c1990, xii, 303 s. ISBN 0-06-092043-2.

EISENBERG, Bryan, John QUARTO-VONTIVADAR a Lisa T DAVIS. *Always be testing: the complete guide to Google website optimizer*. Indianapolis, Ind.: Wiley Publishing, 2008, xxxii, 302 s. ISBN 978-0-470-29063-7.

FOGG, Brian J. *A behavior model for persuasive design*. In: Proceedings of the 4th international Conference on Persuasive Technology. ACM, 2009, 40 s.

GARRETT, Jesse James. *The elements of user experience: user-centered design for the Web and beyond*. 2nd ed. Berkeley, CA: New Riders, c2011, xviii, 172 s. Voices that matter. ISBN 0321683684.

GOWARD, Chris. *You should test that: conversion optimization for more leads, sales and profit or the art and science of optimized marketing*. Chichester: John Wiley [distributor], c2013, xxviii, 332 s. ISBN 1118301307.

HALVORSON, Kristina a Melissa RACH. *Content strategy for the Web*. 2. vyd. Berkeley, CA: New Riders, c2012, xviii, 197 s. ISBN 0321808304.

HASSENZAHN, Marc a Noam TRACTINSKY. *User experience – a research agenda*. Behaviour & Information Technology, 25 (2), 2006, 91-97 s.

- HASSENZAHN, Marc. *User experience (UX): towards an experiential perspective on product quality*. In: Proceedings of the 20th International Conference of the Association Francophone d'Interaction Homme-Machine. ACM, 2008, 11-15 s.
- HASSENZAHN, Marc a Sarah DIEFENBACH. *Well-being, need fulfillment, and Experience Design*. In Proceedings of the DIS 2012 Workshop on Designing Wellbeing. UK, 2012, 3 s.
- ISO 9241-210:2009. *Ergonomics of human system interaction - Part 210: Human-centered design for interactive systems (formerly known as 13407)*. 2009.
- KNOPP, Filip. *Tvorba uživatelsky přívětivého webu*. Praha, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- KOHAVI, Ron, Randal HENNE a Dan SOMMERFIELD. *Practical Guide to Controlled Experiments on the Web: Listen to Your Customers not to the HiPPO*. ACM, 2007.
- KOHAVI, Ron, Alex DENG, Brian FRASCA, Toby WALKER, Ya XU a Nils POHLMANN. *Online Controlled Experiments at Large Scale*. KDD, 2013.
- KOHAVI, Ron, Alex DENG, Roger LONGBOTHAM a Ya XU. *Seven Rules of Thumb for Web Site Experimenters*. Appeared in KDD, 2014.
- KRUG, Steve. *Webdesign: nenuťte uživatele přemýšlet!*. 2. aktualiz. vyd. Překlad Jan Škvařil. Brno: Computer Press, 2006, 167 s. ISBN 80-251-1291-8.
- NORMAN, Donald A. *Emotional design: why we love (or hate) everyday things*. New York: Basic Books, 2004, 257 s. ISBN 0-465-05135-9.
- NORMAN, Donald A. *Design pro každý den*. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: Dokořán, 2010, 271 s. ISBN 978-80-7363-314-1.
- SALEH, Khalid a Ayat SHUKAIRY. *Conversion Optimization: The Art and Science of Converting Prospects to Customers*. 1.vyd. USA: O'Reilly, 2011, 272 s. ISBN 978-144-9377-564.
- TULLIS, Tom a Bill ALBERT. *Measuring the user experience: collecting, analyzing, and presenting usability metrics*. Second edition. USA: Morgan Kaufmann; 2. vyd., 2013, 320 s. ISBN 978-012-4157-811.
- UNGER, Russ a Carolyn CHANDLER. *A project guide to UX design: for user experience designers in the field or in the making*. Berkeley, CA: New Riders, 2009, 267 s. ISBN 03-216-0737-6.

Internetové zdroje

ASH, Tim. *Which Brain Is Your Website Selling To?*. SiteTunners [online]. 2011 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://sitetunners.com/blog/which-brain-is-your-website-selling-to/>

ASH, Tim. *4 Neuroscience Insights That Can Increase Conversions*. SiteTunners [online]. 2014 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://sitetunners.com/blog/4-neuroscience-insights-that-can-increase-conversions/>

BAUKYS, Petras. *5 Ways To Use Google Analytics for Your UX Research*. SitePoint [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.sitepoint.com/5-ways-use-google-analytics-ux-research/>

BLOOMER, Sarah, Lori LANDESMAN a Susan WOLFE. *Aligning UX Strategy with Business Goals*. User Experience Magazine [online]. 2007 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: http://uxpamagazine.org/aligning_ux_business_goals/

BODINE, Kerry. *Why Customer Experience? Why Now?*. Forrester [online]. 2011 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z: http://blogs.forrester.com/kerry_bodine/11-10-10-why_customer_experience_why_now

BODINE, Kerry. *How Does Service Design Relate To CX And UX?*. Forrester [online]. 2013 [cit. 2015-01-14]. Dostupné z: http://blogs.forrester.com/kerry_bodine/13-10-04-how_does_service_design_relate_to_cx_and_ux

CARDELLO, Jennifer. *The Halo Effect*. Nielsen Norman Group [online]. 2013 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/halo-effect/>

CARDELLO, Jennifer. *Define Micro Conversions to Measure Incremental UX Improvements*. Nielsen Norman Group [online]. 2014 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/micro-conversions/>

COSTON, James. *The Power of Faces in User Experience*. UX Matters [online]. 2013 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.uxmatters.com/mt/archives/2013/01/the-power-of-faces-in-user-experience.php>

CRIMI, Paul. *How To Build Habit-Forming Products*. Bnotions [online]. 2014 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.bnotions.com/how-to-build-habit-forming-products/>

DAVIS, Nathaniel. *Putting SEO in Its Place: An Information Architecture Strategy*. UX Matters [online]. 2011 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.uxmatters.com/mt/archives/2011/12/putting-seo-in-its-place-an-information-architecture-strategy.php>

DISCIULLO, Mark. *Gen UX: Raising the Next Generation of User Experience Designers*. UX Refresh [online]. 2011 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z:

<https://disciulldesign.wordpress.com/2011/11/06/gen-ux-raising-the-next-generation-of-user-experience-designers/>

DISCIULLO, Mark. *6 Steps for Measuring Success on UX Projects*. UX Refresh [online]. 2013 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <https://disciulldesign.wordpress.com/2013/12/08/6-steps-for-measuring-success-on-ux-projects/>

EISENBERG, Bryan. *Is Conversion Rate Optimization (CRO) a Dead End?*. Bryan Eisenberg [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.bryaneisenberg.com/is-conversion-rate-optimization-cro-a-dead-end/>

ELLIS, Sean. *How to Use the 6 Principles of Persuasion to Create Landing Pages That Convert*. Unbounce [online]. 2014 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://unbounce.com/landing-pages/six-principles-of-persuasion-landing-pages/>

FOGG, Brian J. *Stanford Guidelines for Web Credibility*. Stanford Web Credibility Research [online]. Stanford University, 2002 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://credibility.stanford.edu/guidelines/index.html>

FOGG, Brian J. *What Causes Behavior Change?*. BJ Fogg's Behavior Model [online]. 2007 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.behaviormodel.org/>

FONG, Dickson. *The S.M.A.R.T. User Experience Strategy*. Smashing Magazine [online]. 2011 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.smashingmagazine.com/2011/09/13/the-s-m-a-r-t-user-experience-strategy/>

FRIEDLAND, Liam. *Strategy Versus Tactics*. UX Matters [online]. 2015 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://www.uxmatters.com/mt/archives/2015/02/strategy-versus-tactics.php>

GHAZARIAN, Armen. *5 UX KPIs You Need To Track*. Designmodo [online]. 2015 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <https://www.experiencedynamics.com/blog/2014/07/making-strong-business-case-roi-ux-infographic>

GOOGLE, *Desatero, kterým se řídíme*. Google [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.google.com/about/company/philosophy/>

GORP, Trevor. *Design for Emotion and Flow*. Boxes and Arrows [online]. 2008 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://boxesandarrows.com/design-for-emotion-and-flow/>

GOWARD, Chris. *The LIFT Model: Use These Six Factors to Increase Your Conversion Rate*. WiderFunnel [online]. 2009 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.widerfunnel.com/conversion-rate-optimization/the-six-landing-page-conversion-rate-factors>

GOWARD, Chris. *Why Conversion Optimization Strategy Trumps Tactics Every Time*. Kissmetrics [online]. 2013b [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <https://blog.kissmetrics.com/conversion-strategy-trumps-tactics/>

GOWARD, Chris. *Why Your Conversion Rate Doesn't Matter (aka Conversion Rates are Relative)*. WiderFunnel [online]. 2013c [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://unbounce.com/landing-pages/six-principles-of-persuasion-landing-pages/>

GOWARD, Chris. *Use These 3 Points to Create an Awesome Value Proposition*. WiderFunnel [online]. 2014 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.widerfunnel.com/conversion-rate-optimization/how-to-create-an-awesome-value-proposition>

GOWARD, Chris. *The Most Effective Website Redesign Strategy*. WiderFunnel [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.widerfunnel.com/conversion-rate-optimization/evolutionary-site-redesign>

GOWARD, Chris. *A/B/n Split Testing*. WiderFunnel [online]. 2015b [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.widerfunnel.com/solutions/website-testing/ab-split-testing>

CHAWLA, Smriti. *How To Do A/B Split Testing on Low Traffic Sites*. Visual Website Optimizer [online]. 2014 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <https://vwo.com/blog/ab-split-testing-low-traffic-sites/>

IVINS, Jessica. *What I Learned from Teaching UX*. Jessica Ivins [online]. 2013 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://jessicaivins.net/blog/20130311-What-I-Learned-From-Teaching-UX-Part-1.html>

KAUSHIK, Avinash. *See-Think-Do: A Content, Marketing, Measurement Business Framework*. Occam's Razor [online]. 2013 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-content-marketing-measurement-business-framework/>

KEEFER, Rob. *Designing for Peace of Mind: Almost Getting to Flow*. User Experience Magazine [online]. 2014 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://uxpamagazine.org/designing-for-peace-of-mind/>

LAJA, Peep. *How To Do Conversion Optimization With Very Little Traffic?*. ConversionXL [online]. 2013 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://conversionxl.com/how-to-do-conversion-optimization-with-very-little-traffic/>

LAJA, Peep. *Website Redesign for Higher Conversions? Tread Lightly*. ConversionXL [online]. 2014 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://conversionxl.com/website-redesign-higher-conversions-tread-lightly/>

LAJA, Peep. *12 A/B Split Testing Mistakes I See Businesses Make All The Time*. ConversionXL [online]. 2014b [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://conversionxl.com/12-ab-split-testing-mistakes-i-see-businesses-make-all-the-time/>

LILLEVÄLJA, Jaan-Matti. *How to Build a Strong A/B Testing Plan That Gets Results*. ConversionXL [online]. 2013 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://conversionxl.com/how-to-build-a-strong-ab-testing-plan-that-gets-results/>

- LOO, Tim. *What is user experience strategy?*. FoolProof [online]. 2013 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.foolproof.co.uk/thinking/what-is-user-experience-strategy/>
- LOO, Tim. *UX Strategy and the Age of Alignment*. UX Matters [online]. 2013b [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.uxmatters.com/mt/archives/2013/05/ux-strategy-and-the-age-of-alignment.php>
- LORANGER, Hoa. *UX Without User Research Is Not UX*. Nielsen Norman Group [online]. 2014 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/ux-without-user-research/>
- LORANGER, Hoa. *Radical Redesign or Incremental Change?*. Nielsen Norman Group [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/radical-incremental-redesign/>
- MACEFIELD, Ritch. *UX Design Defined*. UX Matters [online]. 2012 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.uxmatters.com/mt/archives/2012/06/ux-design-defined.php>
- MORVILLE, Peter. *User Experience Design*. Semantic Studios [online]. 2004 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: http://semanticstudios.com/user_experience_design/
- NIELSEN, Jakob. *10 Usability Heuristics for User Interface Design*. Nielsen Norman Group [online]. 1995 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>
- NIELSEN, Jacob. *How Users Read on the Web*. Nielsen Norman Group [online]. 1997 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/how-users-read-on-the-web/>
- NIELSEN, Jakob. *Why You Only Need to Test with 5 Users*. Nielsen Norman Group [online]. 2000 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>
- NIELSEN, Jakob. *Powers of 10: Time Scales in User Experience*. Nielsen Norman Group [online]. 2009 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/powers-of-10-time-scales-in-ux/>
- NIELSEN, Jacob. *Usability 101: Introduction to Usability*. Nielsen Norman Group [online]. 2012 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>
- NIELSEN, Jakob. *Conversion Rates*. Nielsen Norman Group [online]. 2013 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/conversion-rates/>
- NIELSEN, Jakob a NORMAN, Don. *The Definition of User Experience*. Nielsen Norman Group [online]. 2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>

PAGÁN, Brian. *Four Myths About UX and How to Bust Them*. UX Magazine [online]. 2013 [cit. 2015-01-14]. Dostupné z: <http://uxmag.com/articles/four-myths-about-ux-and-how-to-bust-them>

PAŘÍZEK, Michal. *Why Conversion Rate Maturity Model: Processes*. Online Behavior [online]. 2014 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://online-behavior.com/analytics/cro-processes>

PATEL, Neil. *What Spending \$252,000 On Conversion Rate Optimization Taught Me*. QuickSprout [online]. 2013 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.quicksprout.com/2012/10/08/what-spending-252000-on-conversion-rate-optimization-taught-me/>

PETERSEN, Dane. *Can experience be designed? Yes. No. Wait, yes. But*. Adaptive Path [online]. 2010 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.adaptivepath.com/ideas/can-experience-be-designed/>

POLLAK, Todd. *ZMOT Ways to Win Shoppers at the Zero Moment of Truth Handbook*. Think With Google [online]. 2012 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <https://www.thinkwithgoogle.com/research-studies/2012-zmot-handbook.html>

PRASHAR, Pancham. *Holy Grail of eCommerce Conversion Optimization - 91 Point Checklist and Infographic*. MOZ [online]. 2013 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://moz.com/blog/holygrail-of-ecommerce-conversion-optimization-91-points-checklist>

ROHRER, Christian. *When to Use Which User-Experience Research Methods*. Nielsen Norman Group [online]. 2014 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/which-ux-research-methods/>

ROWE, Ben. *Is There a Formula for Delight?*. UX Mastery [online]. 2014 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://uxmastery.com/formula-delight/>

SAFFER, Dan. *The Disciplines of User Experience*. Kicker Studio [online]. 2008 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.kickerstudio.com/2008/12/the-disciplines-of-user-experience/>

SCHADE, Amy. *The Fold Manifesto: Why the Page Fold Still Matters*. Nielsen Norman Group [online]. 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/page-fold-manifesto/>

SCHALL, Andrew. *The Future of UX Research: Uncovering the True Emotions of Our Users*. User Experience Magazine [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://uxpamagazine.org/the-future-of-ux-research/>

SIMON, David Peter. *Copywriting Across Channels*. UX Matters [online]. 2013 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.uxmatters.com/mt/archives/2013/09/copywriting-across-channels.php>

SIROKER, Dan. *How Obama Raised \$60 Million by Running a Simple Experiment*. Optimizely [online]. 2010 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://blog.optimizely.com/2010/11/29/how-obama-raised-60-million-by-running-a-simple-experiment/>

SPILLERS, Frank. *Making a Strong Business case for the ROI of UX*. Experience Dynamics [online]. 2014 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <https://www.experiencedynamics.com/blog/2014/07/making-strong-business-case-roi-ux-infographic>

UXPA. *About UX*. User Experience Professionals Association [online]. 2013 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <https://uxpa.org/resources/about-ux>

VARNEY, Rob. *What is Experience Design?*. FoolProof [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.foolproof.co.uk/thinking/what-is-experience-design/>

WHITENTON, Kathryn. *Minimize Cognitive Load to Maximize Usability*. Nielsen Norman Group [online]. 2013 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.nngroup.com/articles/minimize-cognitive-load/>

ZOLTÁN, Gócza. *Myth #27: UX design is about usability*. UX Myths [online]. 2014a [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://uxmyths.com/post/1533970267/myth-27-ux-design-is-about-usability>

ZOLTÁN, Gócza. *Myth #25: Aesthetics are not important if you have good usability*. UX Myths [online]. 2014b [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://uxmyths.com/post/1161244116/myth-25-aesthetics-are-not-important-if-you-have-good-us>

8 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategické UX perspektivy, zdroj: (Ivins, 2013)	5
Obrázek 2: Propojení oblastí CX, UX a SD, zdroj: (Bodine, 2013)	8
Obrázek 3: Nejčastější metody uživatelského výzkumu pro UX, zdroj: (Rohrer, 2014).....	13
Obrázek 4: User Experience Design (UXD), zdroj: (Saffer, 2009).....	18
Obrázek 5: Model UX aspektů, zdroj: (Morville, 2004)	20
Obrázek 6: Strategický pohled na CRO, zdroj (Goward, 2013, s. 39)	23
Obrázek 7: Nákupní cesta zákazníka v tzv. multi-channelu, zdroj: (Google, 2012).....	25
Obrázek 8: Efekty kontinuální optimalizace webu, zdroj: (Goward, 2015).....	26
Obrázek 9: Model změny chování, zdroj: (Crimi, 2014)	29
Obrázek 10: Principy přesvědčování v praxi na Amazon.com, zdroj: (autor práce).....	33
Obrázek 11: Návrh procesu zvyšování obchodní výkonnosti webu, zdroj: (autor práce).....	35
Obrázek 12: Klíčové konverzní faktory webu (LIFT model), zdroj: (Goward, 2009).....	37
Obrázek 13: A/B testování formuláře v prezidentské kampani, zdroj: (Ellis, 2014)	45
Obrázek 14: Princip A/B/n testování, zdroj: (Goward, 2015b).....	46
Obrázek 15: Původní homepage (LIFT model), zdroj: (autor práce).....	52
Obrázek 16: Původní produktová stránka (LIFT model), zdroj: (autor práce)	53
Obrázek 17: Průběh uživatelského testování webu v terénu, zdroj: (autor práce)	54
Obrázek 18: Persony použité pro optimalizaci webu, zdroj: (autor práce)	56
Obrázek 19: Různé pohledy na data skrze filtry a pohledy, zdroj: (autor práce)	57
Obrázek 20: Nejčastější vstupní stránky a dílčí metriky, zdroj: (autor práce)	58
Obrázek 21: Nejčastější cesty návštěvníků na webu, zdroj: (autor práce)	59
Obrázek 22: Rozložení akvizic, chování a konverzí (4/2015), zdroj: (autor práce).....	59
Obrázek 23: Postupný redesign sekce služeb (Sumo.me), zdroj: (autor práce)	61
Obrázek 24: Analýza nových produktových stránek (Sumo.me), zdroj: (autor práce).....	62
Obrázek 25: Zlepšení textací zvýšilo proklikovost nabídek (Sumo.me), zdroj: (autor práce) .	63
Obrázek 26: Analýza shlédnutí produktové stránky (Sumo.me), zdroj: (autor práce).....	64
Obrázek 27: Nahrávání chování uživatelů na webu (Inspectlet.com), zdroj: (autor práce)	66
Obrázek 28: Automatický dotazník před opuštěním webu (Hotjar.com), zdroj: (autor práce)	67
Obrázek 29: HTML wireframe nové produktové stránky, zdroj: (autor práce)	68

Obrázek 30: Implementace nové produktové stránky, zdroj: (autor práce)	69
Obrázek 31: Řízené testování experimentů formou A/B testu, zdroj: (autor práce)	70
Obrázek 32: Porovnání metrik za předchozí období, zdroj: (autor práce)	71
Obrázek 33: Personalizace nabídek na úvodní stránce, zdroj: (autor práce).....	76
Obrázek 34: Uživatelský zážitek na mobilu (před a po optimalizaci), zdroj: (autor práce).....	77
Obrázek 35: Konzistentní uživatelská zkušenost napříč zařízeními, zdroj: (autor práce).....	79
Obrázek 36: Meziroční růst návštěvnosti z vyhledavačů přes 800 %, zdroj: (autor práce)	80

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad vývoje obratu při řízené optimalizaci UX webu	27
--	----