

MARKETING

Průvodce studiem

doc. Ing. Jan Chocholáč, Ph.D.



OBSAH

ÚVOD	10
MARKETING V KONTEXTU ZELENÝCH ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ ...	11
I ÚVOD DO MARKETINGU A ZÁKLADNÍ MARKETINGOVÉ NÁSTROJE.....	13
1.1 Marketing: podstata, vývoj a role v praxi	13
1.2 Definice marketingu a marketing jako součást managementu	14
1.3 Směna hodnot a zákaznická hodnota: jádro marketingu	15
1.4 Potřeby, touhy, přání a poptávka: co vlastně uspokojujeme.....	15
1.5 Produkt v marketingu: od výrobku ke službě, zkušenosti a ideji	16
1.6 USP a hodnotová nabídka: čím se lišíme a proč nám má zákazník věřit.....	17
1.7 Makromarketing a mikromarketing: dva pohledy na stejnou realitu.....	17
1.8 Marketingové nástroje: 4P, 7P, rozšíření a zákaznické 4C	18
1.8.1 4P/7P jako „rozhodovací mapa“ managementu.....	18
1.8.2 Zákaznické 4C: otočení perspektivy	19
1.8.3 Rozšíření mixu a význam politiky a veřejného mínění	19
1.9 Jak se kapitulu učit: doporučený studijní postup.....	19
1.10 Pojmy k zapamatování	19
1.11 Shrnutí kapitoly	20
1.12 Promysli si	20
1.13 Zopakuj si	21
2 PODNIKATELSKÉ KONCEPCE, MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ.....	22
2.1 Podnikatelské koncepce: jak podnik přemýšlí o trhu.....	22
2.2 Marketingové prostředí, směna a rozhodování.....	24
2.3 Propojení podnikového a marketingového řízení: marketing není „oddělení“, ale součást řízení.....	25
2.4 Poslání (mise), vize a cíle: z čeho se rodí strategie.....	25
2.5 Marketingová strategie: cyklus analýza – plánování – realizace – kontrola	26
2.6 Marketingové řízení: od průzkumu ke kontrole.....	27
2.7 Řízení marketingových aktivit: plánování – realizace – kontrola (a proč je kontrola „marketingová disciplína“).....	28
2.8 Marketingový plán: struktura dokumentu.....	29
2.9 Pojmy k zapamatování	30
2.10 Shrnutí kapitoly	31
2.11 Promysli si	31
2.12 Zopakuj si	31
3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU A MARKETINGOVÁ ANALÝZA.....	33
3.1 Proč marketingový plán začíná analýzou.....	33
3.2 Strategická obchodní jednotka (SBU): základ pro „portfolio“ služeb a produktů	34

3.3	Marketingové prostředí podniku: makroprostředí a mikroprostředí.....	34
3.3.1	Makroprostředí: šest skupin faktorů, které podnik nemůže kontrolovat.....	35
3.3.2	Mikroprostředí: vnitřní a vnější aktéři, které lze ovlivňovat „více či méně“	36
3.4	Marketingová situační analýza: definice, účel a dvojí rovina (strategická vs. marketingová).....	36
3.5	Nástroje marketingové situační analýzy	37
3.5.1	Analýza portfolia: proč nestačí „mít dobrý produkt“	37
3.5.2	SWOT a TOWS: od popisu k rozhodnutí	38
3.5.3	Metoda SPACE: strategická pozice a doporučené chování	39
3.5.4	Finanční analýza: marketing bez ekonomiky neexistuje.....	39
3.5.5	VRIO: když chcete vědět, zda je zdroj opravdu konkurenční výhodou	40
3.5.6	Benchmarking: učit se od nejlepších (ne od průměru)	40
3.5.7	PEST/STEP a rozšíření: když chcete strukturovat makroprostředí.....	40
3.5.8	GAP analýza a Ansoffova matice: jak překlenout mezeru mezi „kde jsme“ a „kde chceme být“	41
3.5.9	Porterův model pěti sil: atraktivita odvětví a konkurenční tlak	41
3.5.10	Hallův konkurenční model: náklady vs. diferenciací	42
3.5.11	Statistické a prognostické metody: nezbytný doplněk, když chcete plánovat poptávku	42
3.6	Jak integrovat udržitelnost do marketingové analýzy	42
3.7	Typické chyby v marketingové analýze (a jak se jim vyhnout).....	43
3.8	Pojmy k zapamatování	43
3.9	Shrnutí kapitoly	44
3.10	Promysli si	44
3.11	Zopakuj si	44
4	MARKETINGOVÝ VÝZKUM	45
4.1	Proč marketingový výzkum vznikl a proč je dnes ještě důležitější	45
4.2	Marketingový informační systém (MIS) jako „dlouhodobá paměť“ organizace.....	46
4.3	Co je marketingový výzkum a čím se liší od marketingového průzkumu.....	46
4.4	Předmět marketingového výzkumu: co všechno lze (a má smysl) zkoumat	47
4.5	Typy marketingového výzkumu podle účelu (monitorovací až koncepční)	47
4.6	Realizace výzkumu: in-house, outsourcing, nebo kombinace	48
4.7	Základní kroky marketingového výzkumu: od problému po doporučení.....	49
4.7.1	Definování problému a cílů: nejdůležitější (a nejčastěji podceněná) etapa	49
4.7.2	Plán výzkumu: metodika, harmonogram, rozpočet a předvýzkum	49
4.7.3	Sběr dat: nejdražší fáze a největší zdroj rizik	50
4.7.4	Zpracování a analýza: od popisu ke vztahům a segmentům	50
4.7.5	Prezentace výsledků: méně je více, ale musí to být jednoznačné	50
4.8	Typy výzkumů podle času, periodicity, délky a zaměření	51
4.9	Kvantitativní vs. kvalitativní výzkum: kdy který zvolit	51
4.10	Primární vs. sekundární výzkum a typy dat: hard data a soft data	52
4.11	Základní techniky sběru dat	52
4.11.1	Dotazování: PAPI, CAPI, CATI a CAWI.....	52
4.11.2	Typologie rozhovorů a fokusní skupiny	53

4.11.3	Pozorování: typy a využití v dopravě.....	53
4.11.4	Experiment: ověřování kauzality v terénu i „laboratoři“.....	53
4.11.5	Mystery metody a neuromarketing.....	54
4.12	Pravidla pro tvorbu otázek a typologie otázek.....	54
4.13	Základní soubor vs. výběrový soubor a reprezentativnost.....	54
4.14	Určení velikosti výběrového souboru: statistický přístup a praktický výpočet.....	55
4.15	Výběrové metody: pravděpodobnostní a záměrné výběry.....	55
4.16	Pojmy k zapamatování.....	56
4.17	Shrnutí kapitoly.....	56
4.18	Promysli si.....	57
4.19	Zopakuj si.....	57

5 CÍLENÝ MARKETING (STP) – SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONING A PERSONY..... 58

5.1	Trh a jeho typy: základ, bez kterého STP nefunguje.....	58
5.1.1	Typy trhů podle vztahů mezi aktéry.....	58
5.1.2	Zákaznické, průmyslové a smíšené trhy.....	59
5.2	Cílený marketing jako STP: segmentace, targeting, positioning.....	59
5.3	Segmentace trhu: smysl, podstata a přínosy.....	59
5.3.1	Od hromadného marketingu k mikromarketingu.....	60
5.3.2	Marketing segmentu: „holé řešení“ a volitelné možnosti.....	60
5.3.3	Mikrosegment (výklenek): malý, ale ziskový (nebo strategický).....	61
5.3.4	Lokální marketing a CEM: řízení zážitku v konkrétním místě.....	61
5.3.5	Customerizace: segment jedné osoby a rizika „přepersonalizace“.....	61
5.4	Segmentační kritéria: tradiční rámec a jeho dopravní aplikace.....	62
5.4.1	Demografická kritéria.....	62
5.4.2	Fyziografická kritéria.....	62
5.4.3	3.5.3 Geografická kritéria.....	62
5.4.4	Etnografická kritéria.....	62
5.4.5	Behaviorální kritéria.....	63
5.4.6	Psychografická kritéria.....	63
5.5	Targeting: výběr cílových segmentů a kritéria jejich atraktivity.....	63
5.6	Targetingové strategie: jak pokrýt trh (a jak nést riziko).....	64
5.6.1	Koncentrace na jediný segment.....	64
5.6.2	Selektivní specializace.....	64
5.6.3	Výrobová specializace.....	64
5.6.4	Tržní specializace.....	64
5.6.5	Plné pokrytí trhu: nediferencovaný vs. diferencovaný marketing.....	65
5.7	Positioning: jak obsadit místo v mysli cílového segmentu.....	65
5.7.1	Brand positioning vs. product positioning.....	65
5.7.2	Udržitelnost v positioningu: odlišit se ano, ale pravdivě.....	65
5.7.3	Repositioning: když se trh mění.....	66
5.8	Marketingová persona: převod segmentace do konkrétní praxe.....	66
5.8.1	Jak personu sestavit (obsahové body).....	66
5.8.2	Sedm tematických okruhů otázek pro tvorbu person.....	67

5.8.3	Vylučující persona: koho nechceme (a proč)	67
5.8.4	Krátký ilustrační příklad person v dopravě	67
5.9	Pojmy k zapamatování	68
5.10	Shrnutí kapitoly	68
5.11	Promysli si	69
5.12	Zopakuj si	69
6	NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	70
6.1	Nákupní rozhodovací proces: pevná posloupnost, kterou lze řídit (ale ne „násilím“) 70	
6.2	Typy nákupního chování: od rutiny po složité rozhodování	71
6.2.1	Automatické / rutinní chování	71
6.2.2	Řešení omezeného problému	71
6.2.3	Řešení složitého problému	72
6.3	Role v nákupním rozhodování: kdo skutečně rozhoduje?	72
6.4	Lidský činitel v marketingu: potřeby, kultura, přesvědčení a postoje	72
6.4.1	Maslowova pyramida potřeb a její rozšíření	72
6.4.2	Kultura, přesvědčení a postoje	73
6.5	Osobnost zákazníka: délka rozhodování a typologie chování v interakci	73
6.6	Sociální struktura a segmenty: společenské třídy jako kontext pro nabídku i komunikaci	74
6.7	Pojmy k zapamatování	74
6.8	Shrnutí kapitoly	74
6.9	Promysli si	74
6.10	Zopakuj si	75
7	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE: DEFINICE, ROLE A CÍLE	76
7.1	Komunikační metody a strategie: ATL, BTL, TTL a PULL/PUSH	76
7.2	Nástroje marketingové komunikace: co přesně má firma k dispozici	77
7.2.1	Obchodní jednání a společenské akce	77
7.2.2	Reklama: definice, typy a efektivnost	77
7.2.3	Product placement	78
7.2.4	Podpora prodeje	78
7.2.5	Public relations (PR)	78
7.2.6	Osobní prodej a přímý (direct) marketing	79
7.2.7	Sponzorství	79
7.2.8	WOM, buzz, virální a guerilla marketing	79
7.2.9	Event marketing, content marketing, affiliate marketing	80
7.3	Pojmy k zapamatování	80
7.4	Shrnutí kapitoly	80
7.5	Promysli si	81
7.6	Zopakuj si	81
8	MARKETINGOVÁ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A MEDIÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	82
8.1	Marketingový komunikační mix: proč nestačí „něco odkomunikovat“	82
8.2	Integrace marketingové komunikace (IMC) a firemní identita	83

8.3	Reklamní strategie: cíle, rozpočet a rozhodovací logika	84
8.3.1	Stanovení reklamních cílů.....	84
8.3.2	Stanovení reklamního rozpočtu	85
8.4	Tvorba reklamního sdělení: kreativní strategie, apel a odpovědná „zelená“ komunikace	85
8.4.1	Kreativní brief jako startovní čára	85
8.4.2	Kvalita apelu: smysluplnost, věrohodnost, odlišení.....	85
8.4.3	Styl provedení sdělení.....	86
8.4.4	Srovnávací a emocionální reklama, strach jako apel.....	86
8.5	Proces mediálního plánování: od cílové skupiny k zásahu, frekvenci a dopadu	86
8.5.1	Typický postup mediálního plánování	86
8.5.2	Dosah a dopad: měřit „kolik“ nestačí.....	87
8.6	Reklamní média: volba kanálů	87
8.6.1	Kritéria výběru médií (praktický checklist).....	87
8.6.2	Udržitelnost a média.....	88
8.7	Testování a vyhodnocení kampaně: kdy je reklama efektivní.....	88
8.7.1	Předběžné a následné testování	88
8.7.2	Kontinuita kampaně: trvale, pulsující, nepravidelně.....	88
8.8	Pojmy k zapamatování	89
8.9	Shrnutí kapitoly	89
8.10	Promysli si	89
8.11	Zopakuj si	90
9	MARKETINGOVÝ PRODUKTOVÝ MIX.....	91
9.1	Produkt v marketingu: definice a širší pojmu	91
9.2	Struktura produktu: vrstvy hodnoty a proč je produkt třeba chápat komplexně	92
9.2.1	Vnitřní vrstva: základní užitek (core benefit)	92
9.2.2	Střední vrstva: skutečný výrobek (actual product)	92
9.2.3	Vnější vrstva: rozšířený výrobek (augmented product).....	93
9.3	Produkty podle způsobu užití a nákupní logiky: B2C vs. B2B.....	93
9.3.1	Klasifikace spotřebních produktů: jak zákazník obvykle nakupuje	93
9.4	Kvalita produktu: jak ji měřit a proč rozhoduje vnímání zákazníka	94
9.4.1	Kvalita v dopravě: „technická“ vs. „zákaznická“	94
9.4.2	Udržitelnost jako dimenze kvality.....	94
9.5	Design produktu: funkčnost, ergonomie, estetika a konkurenční výhoda.....	94
9.5.1	Design ve službách (service design) a dopravní specifika	95
9.5.2	Eco-design: design jako páka udržitelnosti.....	95
9.6	Značka produktu: identifikace, odlišení a strategie značek.....	95
9.6.1	Značka v dopravě: důvěra a redukce rizika	95
9.6.2	Udržitelnost a značka: reputační aktivum i riziko	96
9.7	Obal produktu: ochrana, manipulace, informace a pozornost	96
9.7.1	Obal v logistice: produktová politika „v praxi“	96
9.8	Životní cyklus produktu: proč žádný produkt není „navždy“	96
9.8.1	Fáze životního cyklu a jejich význam	96
9.8.2	Substituční efekt a „kanibalizace“ v portfoliu	97

9.8.3	Variace životních křivek: „zatuhnutí“, cyklus – recyklus, móda a výstřelky	97
9.9	Strategie a přístupy v životním cyklu: co dělat v zavedení, růstu, zralosti a úpadku ...	97
9.9.1	Zavedení: práce s rizikem, cenou, propagací a zvyklostmi	98
9.9.2	Růst: udržet dynamiku a připravit obranu proti konkurenci.....	98
9.9.3	Zralost: prodloužit životnost produktu a zamezit stagnaci	98
9.9.4	Úpadek / zánik: investovat, sklízet, nebo odejít.....	98
9.10	Pojmy k zapamatování	99
9.11	Shrnutí kapitoly	99
9.12	Promysli si	100
9.13	Zopakuj si	100
10	MARKETINGOVÝ DISTRIBUČNÍ MIX	101
10.1	Distribuční politika jako součást marketingového mixu	101
10.2	Marketingové pojetí distribuce: hmotné a nehmotné toky	102
10.3	Distribuční cesty: role, funkce a překlenutí „propastí“	102
10.4	Úrovně distribučních cest: od bezúrovňové po víceúrovňovou	103
10.5	Přímá distribuce: kontrola, kontakt, ale i komplexita	103
10.6	Nepřímá distribuce: využití know-how s nižší kontrolou.....	104
10.7	Distribuční strategie podle intenzity pokrytí trhu	105
10.7.1	Intenzivní distribuce	105
10.7.2	Selektivní distribuce	105
10.7.3	Exkluzivní distribuce.....	106
10.8	Maloobchod: definice, typy a úrovně služeb	106
10.9	Velkoobchod: definice a funkce	107
10.10	Distribuční mix v dopravě: praktická aplikace a udržitelnost	107
10.10.1	Distribuce dopravních služeb (B2C): „kanál prodeje“ jako část produktu.....	107
10.10.2	Distribuce logistických služeb (B2B): kanál jako síť vztahů a kapacit	108
10.10.3	Kritéria volby distribučního kanálu: praktická rozhodovací matice.....	108
10.11	Pojmy k zapamatování	108
10.12	Shrnutí kapitoly	109
10.13	Promysli si	109
10.14	Zopakuj si	110
11	MARKETINGOVÝ CENOVÝ MIX.....	111
11.1	Cena v marketingovém mixu: proč je cenové rozhodnutí tak „tvrdé“	111
11.2	Marketingové pojetí ceny a typické chyby v cenotvorbě.....	112
11.3	Faktory ovlivňující cenu: vnitřní, vnější a ostatní (psychologické).....	112
11.3.1	Vnitřní faktory: cíle firmy jako „kompas“ ceny.....	113
11.3.2	Vnější faktory: trh, konkurence, síť a regulace.....	113
11.3.3	Ostatní faktory: psychologie ceny a referenční rámce	113
11.4	Cenový (kontraktační) mix: cena není jen ceník.....	113
11.5	Cenová strategie jako proces: sekvenční kroky a rozhodovací logika	114
11.6	Čtyři základní typy cenových strategií.....	115
11.6.1	Orientace na nízké náklady	115
11.6.2	Orientace na unikátní vlastnosti.....	115
11.6.3	Kombinovaná strategie.....	115

11.6.4	Strategie přizpůsobování.....	116
11.7	Cenové strategie v širším smyslu: praktické varianty	116
11.8	Diskriminační ceny: segmentace, verze produktu a čas	116
11.9	Dumpingové ceny a cenové války.....	117
11.10	Proces finalizace ceny: pět přístupů a jejich využití	117
11.10.1	Nákladově orientovaná cena.....	117
11.10.2	Poptávkově orientovaná cena.....	118
11.10.3	Konkurenčně orientovaná cena	118
11.10.4	Ceny dle marketingových cílů.....	118
11.10.5	Cena podle vnímané hodnoty.....	118
11.11	Cenové efekty: jak zákazníci interpretují změny ceny	119
11.12	Pojmy k zapamatování	119
11.13	Shrnutí kapitoly	120
11.14	Promysli si	120
11.15	Zopakuj si	121
12	ZÁKLADY DIGITÁLNÍHO MARKETINGU	122
12.1	Digitální marketing: smysl, cíle a „proč marketing“	122
12.2	Zákaznická cesta a marketingové modely: AIDA a STDC.....	123
12.2.1	AIDA (Attention–Interest–Desire–Action).....	123
12.2.2	STDC (See – Think – Do – Care) jako strategický rámec	123
12.3	Webové stránky jako centrum digitálního marketingu	124
12.3.1	Technické zázemí: doména, responzivita, rychlost, zálohování	124
12.3.2	Bezpečnost a důvěra: HTTPS, GDPR, cookies.....	124
12.3.3	Obsah a použitelnost: jazyk zákazníka, orientace, CTA, odkazy, SEO	125
12.3.4	Design a doplňky: šablony, přístupnost a funkční integrace	125
12.4	SEM (Search Engine Marketing): SEO + PPC jako „boj o viditelnost“.....	125
12.4.1	Terminologie vyhledávání: indexace, procházení, Googlebot, sitemap, robots....	126
12.4.2	SEO jako dlouhodobý proces: on-page a off-page.....	126
12.4.3	Google Search Console jako nástroj řízení SEO	126
12.5	PPC reklama: rychlá akvizice, ale jen při disciplinovaném řízení.....	127
12.5.1	Výhody a nevýhody PPC	127
12.5.2	PPC a typy systémů.....	127
12.5.3	Reklamní sítě a typy kampaní: vyhledávací, obsahová, remarketing a další.....	127
12.6	Sociální sítě: kanál pro značku, komunitu i zákaznický servis	128
12.6.1	Formáty a „kanálová disciplína“	128
12.6.2	Trendy: originalita, UGC, AI, komunity, SEO na sítích, servis, transparentnost a odpovědnost.....	128
12.7	Měření a vyhodnocování: konverze, návratnost a „co je úspěch“	129
12.7.1	Konverze jako základní jednotka výkonu.....	129
12.7.2	ROI, efektivita a udržitelnost rozpočtu.....	129
12.8	Praktický postup: jak navrhnout digitální strategii podle STDC.....	129
12.9	Pojmy k zapamatování	130
12.10	Shrnutí kapitoly	131
12.11	Promysli si	131

12.12	Zopakuj si.....	131
ZÁVĚR.....		133
LITERATURA.....		134
SEZNAM ZKRATEK.....		138

ÚVOD

Tento průvodce studiem je určen jako systematická opora pro studující předmětu Marketing. Navazuje na jednotlivé přednášky a rozšiřuje je do podoby studijních kapitol tak, aby bylo možné látku nejen „projít“, ale skutečně jí porozumět a umět ji aplikovat na reálné situace v praxi. Marketing zde není chápán pouze jako reklama nebo podpora prodeje, ale jako komplexní manažerská disciplína, která propojuje analýzu trhu, rozhodování o hodnotě pro zákazníka, tvorbu nabídky, nastavování cen, volbu distribučních cest, práci se značkou a komunikací, a v neposlední řadě i využití digitálních kanálů a dat.

Každá kapitola je strukturována stejně, aby se studující mohli v textu rychle orientovat a pracovat s ním opakovaně. Kapitola začíná úvodem do tématu a stručným vymezením toho, proč je daná oblast pro marketingové řízení podstatná. Následují cíle kapitoly, které jasně říkají, co by si měli studující po nastudování odnést. Hlavní text je psán jako souvislý odborný výklad doplněný přiměřeným množstvím příkladů a seznamů, které usnadňují zapamatování a přenos do praxe. Na konci každé kapitoly jsou pojmy k zapamatování a shrnutí, které pomáhají upevnit klíčové koncepty. Dvě sady otázek („Promysli si“ a „Zopakuj si“) pak podporují hlubší porozumění i schopnost přípravy na cvičení či zkoušku: první sada vede k aplikaci a kritickému uvažování, druhá ověřuje základní znalosti a definice.

Průvodce je koncipován tak, aby studujícím poskytl „mapu“ marketingu: od porozumění nástrojům marketingového mixu (produkt, distribuce, cena a propagace) až po současné digitální pojetí komunikace a práce se zákaznickou cestou. Důraz je kladen na to, aby se studující učili marketing řídit – tedy uměli zdůvodnit volbu strategie, vyhodnotit alternativy, rozpoznat rizika a navrhnout konkrétní postup. Průběžně je také reflektováno, že marketingová rozhodnutí jsou vždy zasazena do širšího ekonomického, společenského a technologického kontextu a že kvalita marketingu se v praxi pozná nejen podle krátkodobých výsledků, ale i podle dlouhodobé udržitelnosti, důvěryhodnosti a schopnosti firmy vytvářet hodnotu pro zákazníky i pro okolní prostředí.

MARKETING V KONTEXTU ZELENÝCH ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ

Součástí moderního marketingového vzdělávání je schopnost promýšlet rozhodnutí nejen z hlediska výkonu a zisku, ale také z hlediska dopadů – environmentálních, sociálních i ekonomických. Tento průvodce proto v jednotlivých kapitolách průběžně rozvíjí tzv. zelené znalosti, dovednosti a kompetence (green competences), přiměřeně k tématům a vždy v návaznosti na marketingové řízení. Nejde o „přidané ekologické okénko“, ale o způsob uvažování, který pomáhá zvyšovat kvalitu rozhodování: správně navržený produkt, cenová politika nebo distribuční síť mohou současně zlepšit zákaznickou hodnotu a snížit negativní dopady.

Zelené znalosti v rámci těchto kapitol zahrnují především porozumění tomu, kde v marketingovém mixu vznikají významné dopady a jak je lze ovlivnit. V produktové politice se jedná o chápání produktu jako komplexní hodnoty, kde jsou klíčové volby o kvalitě, životnosti, servisovatelnosti, designu a transparentnosti – tedy prvky, které ovlivňují spotřebu zdrojů i množství odpadu. V distribuci se zelené znalosti promítají do porozumění hmotným a nehmotným tokům a do schopnosti uvažovat o efektivitě distribučních kanálů (konsolidace, plánování, snižování prázdných jízd, optimalizace poslední míle). V cenové politice se udržitelnost objevuje jako schopnost navrhovat cenové struktury, které podporují efektivní chování (např. práce se špičkou a sedlem, motivace k opakovanému využívání služby, transparentní podmínky), ale současně jsou sociálně citlivé a reputačně bezpečné (bez klamavých „zelených“ příplatků).

Zelené dovednosti se v textu rozvíjejí zejména formou aplikace: studující jsou vedeni k tomu, aby uměli identifikovat trade-offy (např. dostupnost vs. dopady, rychlost doručení vs. počet jízd), navrhnout opatření s reálným účinkem a vyhodnotit jejich dopady v rámci podnikových cílů. V digitálním marketingu se zelené kompetence projevují v odpovědném zacházení s daty a pozorností zákazníka: důraz na transparentnost, přiměřenost měření, ochranu soukromí, bezpečnost, přístupnost webu a minimalizaci „digitálního odpadu“ (zbytečné kampaně, nerelevantní remarketing, neefektivní obsah). To vše posiluje důvěru a dlouhodobou hodnotu značky.

Zelené kompetence jsou v tomto průvodci chápány jako schopnost integrovat udržitelnost do marketingového rozhodování tak, aby byla měřitelná, věrohodná a kompatibilní se strategií firmy. V praxi to znamená umět formulovat nabídku a komunikaci bez greenwashingu, pracovat s argumenty a důkazy, nastavovat procesy a pravidla pro partnery v distribuční síti a volit taková řešení, která podporují dlouhodobou stabilitu podnikání. Průvodce tedy připravuje studující nejen na „správné odpovědi“ u zkoušky, ale především na to, aby se v budoucí praxi dokázali rozhodovat odpovědně, racionálně a s ohledem na širší dopady marketingu v reálném světě.

I ÚVOD DO MARKETINGU A ZÁKLADNÍ MARKETINGOVÉ NÁSTROJE

Úvod

Tato kapitola navazuje na přednášku č. I a slouží jako studijní průvodce k základním pojmům marketingu, jeho roli v managementu a k prvním marketingovým nástrojům, se kterými budete v dalším průběhu kurzu pracovat. V přednášce jsou rámcově vymezeny definice marketingu, historický vývoj, princip směny, potřeby a poptávka, pojetí produktu, makro- a mikromarketing a zejména marketingové mixy (4P, 7P, rozšíření) včetně zákaznické perspektivy (4C).

Marketing se dnes prakticky nedá oddělit od témat udržitelnosti. V dopravě a logistice to platí dvojnásob: marketingové sliby se rychle střetávají s realitou emisí, energetické náročnosti, dostupnosti služeb, bezpečnosti, veřejného zájmu a regulace. Proto budeme v průvodci průběžně doplňovat tzv. „green kompetence“: schopnost pracovat s environmentálními daty a životním cyklem, porozumět dopadům a rizikům greenwashingu, nastavovat udržitelnou hodnotovou nabídku a komunikovat ji korektně a ověřitelně.

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět tomu, co marketing je (a co není), proč je součástí managementu a jak souvisí se směnou hodnot. Dále je cílem osvojit si základní pojmy (potřeby – touhy – poptávka, produkt, hodnota, USP) a pochopit logiku marketingových nástrojů 4P/7P/11P a zákaznické perspektivy 4C, včetně souvislostí s udržitelností.

I.1 MARKETING: PODSTATA, VÝVOJ A ROLE V PRAXI

V přednášce je marketing představen jako společenský i manažerský proces: lidé a organizace získávají to, co potřebují a chtějí, prostřednictvím tvorby nabídky a směny. Důležité je hned od začátku odmítnout zjednodušení typu „marketing = reklama“. Reklama je pouze jedním z nástrojů marketingové komunikace; marketing jako celek zahrnuje také analýzu potřeb, návrh produktu/služby, cenovou politiku, distribuci, práci se vztahy, zkušeností zákazníka i řízení značky.

Historický vývoj v přednášce ukazuje, že marketing vznikl postupně jako reakce na specializaci výroby, potřebu směny a růst trhů, přičemž moderní marketing se významně rozvinul v USA v období průmyslové revoluce a následně prošel etapami masového, cíleného, tržního / společenského a globálního marketingu.

Pro studium je užitečné chápat, že jednotlivé „éry“ se nepřepínají ze dne na den. V praxi často koexistují:

- Masový marketing (standardizovaná nabídka, důraz na objem, typicky u komodit a levných služeb).
- Cílený marketing (segmentace, odlišné nabídky pro různé skupiny).
- Společenský (societal) marketing (zohlednění dlouhodobého prospěchu společnosti, dopadů na životní prostředí, zdraví, bezpečnost apod.).

V dopravě se společenský rozměr objevuje přirozeně: doprava má pozitivní přínosy (mobilita, dostupnost práce a služeb, ekonomický růst), ale i negativní externality (emise, hluk, zábory půdy, nehody, kongesce).

Marketing dopravních služeb proto často vyvažuje:

- cíle podniku (obsazenost, tržby, loajalita),
- cíle zákazníka (spolehlivost, komfort, cena, dostupnost),
- cíle veřejné politiky (bezpečnost, dostupnost, klimatické cíle, kvalita ovzduší).

Tady vznikají první „green kompetence“: umět převést udržitelnost do konkrétní hodnoty pro zákazníka (např. „tichá a bezemisní část cesty“, „nižší uhlíková stopa přepravy“, „sdílení kapacity místo prázdných jízd“) a zároveň umět tato tvrzení doložit daty.

1.2 DEFINICE MARKETINGU A MARKETING JAKO SOUČÁST MANAGEMENTU

Přednáška uvádí více definic marketingu (Kotler, Americká marketingová asociace, britský institut marketingu) a zdůrazňuje, že marketing je proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce s cílem dosáhnout směny, která uspokojí požadavky jednotlivců i organizací. Dále zaznívá pohled, že „marketing je každý kontakt podniku s vnějším (a dokonce i vnitřním) světem“.

Jak tomu rozumět manažersky?

Marketing je disciplína řízení – pracuje se záměrem, cíli, zdroji, rozhodováním a odpovědností. V přednášce je proto marketing popsán jako vědní obor a součást managementu a jako integrovaný komplex činností zaměřených na spotřebitele/trh.

Pro praxi je užitečné rozlišovat:

- **Strategický marketing:** volba trhů/segmentů, positioningu, hodnotové nabídky, dlouhodobé směřování značky, rozhodnutí „co dělat a pro koho“.
- **Operativní marketing:** realizace konkrétní nabídky prostřednictvím nástrojů (produkt/služba, cena, distribuce, komunikace; u služeb navíc lidé/procesy/prostředí), rozhodnutí „jak to udělat v praxi“.

Marketing není (jen) pro marketingové oddělení.

Proto je důležitá myšlenka z přednášky, že marketing je „kontakt“ – zákazník vyhodnocuje zkušenost z každého dotyku: web, aplikace, informace v jízdním řádu, call centrum, chování personálu, čistota vozidla, způsob řešení reklamace, transparentnost cen. V dopravě je tato „celková zkušenost“ často silnějším faktorem než samotná reklama.

Udržitelnost jako součást managementu marketingu znamená dvě věci:

- **Obsahovou:** udržitelnost se může stát součástí hodnotové nabídky (např. nízkoemisní logistika, multimodální řešení, optimalizace tras, sdílená mobilita).
- **Procesní:** udržitelnost ovlivňuje, jak marketing rozhoduje (práce s daty, ověřování tvrzení, interní pravidla pro komunikaci, řízení rizik reputace).

Z hlediska současné regulace a očekávání stakeholderů (zákazníci, investoři, města, stát) roste tlak na transparentnost. Například evropská pravidla nefinančního reportingu (CSRD) postupně rozšiřují okruh firem, které musí reportovat udržitelnost, přičemž první firmy reportují za finanční rok 2024 (publikace v roce 2025). To má nepřímý dopad i na marketing: co firma veřejně slibuje, bývá konfrontováno s reportovanými daty.

I.3 SMĚNA HODNOT A ZÁKAZNICKÁ HODNOTA: JÁDRO MARKETINGU

Přednáška připomíná, že základem marketingu je **směna** a uvádí podmínky, aby směna mohla nastat: minimálně dva partneři s potřebami, nabídka hodnoty, schopnost a ochota směnu realizovat (včetně dostupnosti produktu). To je klíčový „mentální model“: marketing není o tom „něco prodat“, ale vytvořit takovou hodnotu, aby směna dávala smysl oběma stranám.

Co je „hodnota“?

Hodnota je subjektivní – zákazník ji posuzuje jako poměr přínosů a nákladů (nejen finančních). V dopravě mohou být „náklady“:

- peníze (jízdné, poplatky, tarifní podmínky),
- čas (čekání, přestupy, zpoždění),
- komfort a riziko (přeplněnost, bezpečnost, spolehlivost),
- psychická zátěž (složitost informace, stres z nejistoty),
- environmentální dopad (zejména u zákazníků s vyšší environmentální citlivostí nebo u B2B zákazníků v dodavatelských řetězcích).

Přednáška uvádí základní cíle marketingu: poznat potřeby, předvídat je, získat zákazníka, uspokojit ho, udržet si ho a dosáhnout cílů podniku. V moderním pojetí je obzvláště důležitý „udržet si zákazníka“ – loajalita je levnější než neustálé získávání nových zákazníků.

Green kompetence v této části spočívá v tom, že umíte hodnotu definovat i „nad rámec“ okamžité transakce:

- Co je dlouhodobě výhodnější pro zákazníka i společnost?
- Jaké dopady (emise, hluk, kongesce) zákazník ve skutečnosti „kupuje“ spolu se službou?
- Umíme nabídnout alternativu se srovnatelným komfortem, ale nižší stopou?

I.4 POTŘEBY, TOUHY, PŘÁNÍ A POPTÁVKA: CO VLASTNĚ USPOKOJUJEME

Přednáška pracuje s rozlišením **potřeba** (pocitovaný nedostatek), **touhy/přání** (společensky formované podoby potřeb) a s tím, že lidé mají neomezená přání, ale omezené prostředky, proto volí produkty jako „soubory užitků“. Doplnuje Maslowovu hierarchii potřeb a jednoduché cvičení na přiřazení typických značek či aktivit k úrovním pyramidy.

Pro marketing je důležité, že:

- potřeby jsou relativně stabilní (bezpečí, uznání, sounáležitost, seberealizace),
- ale touhy a preference se mění (trendy, technologie, životní styl),

- a poptávka vzniká až tehdy, když je touha podložena ochotou a možností platit.

Příklad z dopravy: potřeba může být „dostat se do práce bezpečně a včas“. Touha může být „bez přestupu, v klidu si sednout, mít wi-fi“. Poptávka se projeví volbou konkrétní služby (vlak vs. autobus vs. auto vs. sdílená mobilita).

Udržitelnost v rovině potřeb se často dotýká dvou úrovní:

- Bezpečí a jistota: bezpečný provoz, spolehlivé informace, stabilní tarif; sem patří i klimatická odolnost infrastruktury a služeb (extrémní počasí a výluky).
- Uznání a seberealizace: u části zákazníků se environmentálně šetrná volba stává součástí identity („chci cestovat odpovědně“).

Marketing zde musí být opatrný: identitní motivace funguje, ale snadno sklouzne do neověřených tvrzení a reputačních rizik.

I.5 PRODUKT V MARKETINGU: OD VÝROBKU KE SLUŽBĚ, ZKUŠENOSTI A IDEJI

Přednáška zdůrazňuje, že produktem může být „cokoliv“, co lze nabídnout na trhu a co může uspokojit potřebu: výrobky, služby, zkušenosti, události, osoby, místa, organizace, informace i ideje. To je zásadní pro dopravu, protože dopravní nabídka je typicky **služba** (nehmotná, proměnlivá, vzniká a spotřebovává se současně, často vyžaduje spoluúčast zákazníka – například nákup jízdenky, validace, orientace v systému).

Praktický doplněk: úrovně produktu (užitečný rámec i pro služby)

- Jádru (core benefit): co zákazník opravdu kupuje (např. „dostat se z bodu A do bodu B v určitém čase“).
- Skutečný produkt/služba: konkrétní parametry (jízdní řád, typ vozidla, přesnost, tarif).
- Rozšířený produkt: doplňkové služby (aplikace, informace o zpoždění, garance přestupu, věrnostní program, servis při výluce).

Udržitelnost jako součást produktu nemusí být jen „přidaný claim“, ale může být konstrukční vlastností služby:

- optimalizace kapacity (méně prázdných jízd),
- intermodalita (snadné kombinování módu – vlak + MHD + sdílené kolo),
- energie a emise (elektrifikace, alternativní pohony),
- cirkularita (životní cyklus vozidel, údržba, recyklace komponent),
- sociální udržitelnost (dostupnost, bezbariérovost, bezpečnost).

Tady se opět ukazuje, že marketingová nabídka musí být sladěna s provozem a investicemi. V dopravě je „marketingový slib“ bez provozního krytí velmi rychle odhalen.

I.6 USP A HODNOTOVÁ NABÍDKA: ČÍM SE LIŠÍME A PROČ NÁM MÁ ZÁKAZNÍK VĚŘIT

V přednášce je uveden pojem **USP (Unique Selling Proposition)** – jedinečný prodejní argument/unikátní hodnota, která je jasná, relevantní, odlišující a přínosná. Následují příklady známých značek (včetně příkladu Tesly jako značky spojené s čistou energií).

Jak postupovat při tvorbě USP (doporučený studijní postup):

- Vyjasněte segment: pro koho USP platí (dojíždějící, firmy, turisté, město).
- Sepište „job to be done“: jaký úkol zákazník řeší (rychlost, jistota, pohodlí, nízké riziko).
- Přeložte vlastnosti na přínosy: „elektrický autobus“ není přínos; přínos je „tišší ulice“, „lepší ovzduší“, „komfort bez vibrací“, „splnění městských klimatických cílů“.
- Ověřte odlišení: dělá to konkurence také? Pokud ano, čím jste lepší (kvalita, dostupnost, rozsah, jednoduchost).
- Doložitelnost: udržitelnost jako USP musí být prokazatelná – jinak se mění v greenwashing.

Korektní environmentální tvrzení (základ pro green competence)

Pokud komunikujete ekologické parametry, vstupujete do oblasti, kde existují standardy a regulace. ISO 14021 stanovuje požadavky na tzv. „self-declared environmental claims“ (vlastní environmentální tvrzení) a klade důraz na to, aby tvrzení byla ověřitelná a měla definovanou metodiku.

Na úrovni EU se zároveň zpřísňuje ochrana spotřebitele proti klamavým tvrzením. Směrnice (EU) 2024/825 posiluje pravidla proti nekalým praktikám a zavádí rámec „posílení postavení spotřebitelů pro zelenou transformaci“. Podle informací Evropské komise mají členské státy směrnici transponovat do 27. 3. 2026 a pravidla se mají uplatňovat od 27. 9. 2026. Vedle toho existuje návrh směrnice o „Green Claims“, jehož cílem je nastavit minimální požadavky na podkládání a komunikaci dobrovolných environmentálních tvrzení.

Poučení: pokud chcete, aby udržitelnost byla součástí USP, musíte umět:

- vymezit hranice tvrzení (čeho přesně se týká),
- mít data (např. na úrovni služby/produktové řady, nikoli vágně „jsme zelení“),
- umět tvrzení vysvětlit jednoduše, ale věcně.

I.7 MAKROMARKETING A MIKROMARKETING: DVA POHLEDY NA STEJNOU REALITU

Přednáška rozlišuje **makromarketing** (globální vlastnosti a podmínky trhu; demografické, ekonomické, technologické, politicko-legislativní a sociokulturní podmínky) a **mikromarketing** (marketingové aktivity individuálních subjektů – firmy, instituce, neziskové organizace).

Jak to aplikovat v dopravě a udržitelnosti:

- Makropohled zahrnuje například urbanizaci, stárnutí populace, digitalizaci mobility, energetickou transformaci, politiku klimatických závazků, veřejné investice do infrastruktury, ale i změny preferencí (např. větší citlivost na kvalitu ovzduší).

- Mikropohled řeší, jak konkrétní dopravce, logistická firma nebo město nastaví nabídku: jaký produkt, tarif, síť, komunikační kanály, standard služby, partnerské vazby.

Důležitá je vazba mezi oběma úrovněmi: makroprostředí vytváří „hřiště“ a pravidla, mikromarketing je konkrétní hra každého subjektu.

I.8 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE: 4P, 7P, ROZŠÍŘENÍ A ZÁKAZNICKÉ 4C

Přednáška uvádí marketingový mix **4P** (produkt, cena, místo/distribuce, propagace) primárně pro hmotné výrobky a **7P** (rozšíření o people, process, physical evidence) pro služby, dále uvádí rozšíření (např. 11P) a zdůrazňuje rozdíl mezi pohledem prodávajícího a kupujícího, který je lépe zachycen zákaznickým mixem **4C**.

I.8.1 4P/7P jako „rozhodovací mapa“ managementu

Product (produkt – výrobek/služba)

V dopravě jde o parametry spojení, spolehlivost, návaznosti, komfort, doplňkové služby, informační servis. Udržitelnost se může promítnout do volby vozového parku, energetického mixu, optimalizace kapacity a do návrhu služby tak, aby snižovala externí dopady (např. preference bezemisních zón).

Price (cena/cenová politika)

Cena v dopravě není jen jízdné. Patří sem slevy, tarifní integrace, předplatné, dynamické ceny, sankce, poplatky za doplňkové služby. Udržitelnost se často dotýká „celkových nákladů“: někdy je ekologičtější varianta vnímaná jako dražší, ale po započtení času, parkování či rizika může být výhodnější. Green kompetence zde znamená umět pracovat s logikou „celkových nákladů zákazníka“ (TCO), nikoli jen s ceníkem.

Place (místo/distribuce)

U výrobků jde o distribuční kanály. U dopravy jde o dostupnost služby a kanály přístupu: prodejní místa, aplikace, integrátory, MaaS platformy, informovanost v uzlech, návaznosti a „poslední míli“. Udržitelnost souvisí s tím, zda je nízkoemisní volba zároveň dostupná a pohodlná (jinak pro zákazníka nevyhraje).

Promotion (propagace/marketingová komunikace)

Komunikace v dopravě zahrnuje reklamu, PR, digitální kanály, komunikaci při mimořádnostech, interní komunikaci. V udržitelnosti je klíčové umět komunikovat fakticky a srozumitelně, nepřehánět a neslibovat absolutna („nulový dopad“, „100% ekologické“), pokud to nejde doložit.

People, Process, Physical evidence (u 7P)

U služeb rozhodují lidé, proces a fyzické důkazy kvality: personál, standardy úklidu, proces reklamací, proces informování při zpoždění, vzhled vozidel a zastávek, navigace. Udržitelnost se zde projevuje velmi prakticky: školení personálu (např. eco-driving, práce s cestujícími), úspory energie v provozu, snižování odpadu, cirkulární údržba, ale i férová práce a bezpečnost.

I.8.2 Zákaznické 4C: otočení perspektivy

Přednáška upozorňuje, že 4P je pohled prodávajícího, zatímco zákazníka zajímá:

- Customer value (užitná hodnota),
- Cost to the customer (zákaznické náklady),
- Convenience (pohodlí dostupnosti),
- Communication (komunikace a vztah).

Toto „otočení“ je zásadní i pro udržitelnost: pokud firma komunikuje ekologii, ale současně zákazník trpí vysokými náklady (čas, složitost, nespolehlivost), hodnotová nabídka nefunguje. Udržitelnost není náhražka kvality – má být její součástí.

I.8.3 Rozšíření mixu a význam politiky a veřejného mínění

V přednášce se objevuje i rozšířený mix (např. Programming, Partnership, Politics, Public opinion). V dopravě je tento rozměr mimořádně důležitý:

- Partnership: integrace tarifů, spolupráce dopravců, koordinace s městy, s provozovateli infrastruktury, se soukromými poskytovateli mikromobility.
- Politics: regulace, dotace, limity reklamy, pravidla pro veřejné zakázky, klimatická politika.
- Public opinion: reputace dopravce, vnímání bezpečnosti, vnímání férovosti cen, důvěra v „zelené“ sliby.

I.9 JAK SE KAPITOLU UČIT: DOPORUČENÝ STUDIJNÍ POSTUP

Aby se vám pojmy nepletly, doporučuji následující postup:

- Nejprve si napište vlastní definici marketingu jednou větou a porovnejte ji s definicemi z přednášky (Kotler/AMA/CIM).
- Vysvětlíte na příkladu dopravní služby, co je směna a co je hodnota (zákazník vs. dopravce).
- Uveďte 3 různé „produkty“ v dopravě podle širokého pojetí produktu (služba, zkušenost, idea).
- Vymyslete USP pro vybranou službu a zkontrolujte, zda je jasné, relevantní, odlišující a přínosné.
- Přepište 4P do 4C: ke každému „P“ napište, co to znamená pro zákazníka.
- Přidejte „udržitelnou vrstvu“: co by se muselo změnit v produktu / ceně / distribuci / komunikaci, aby byla služba skutečně udržitelnější, nikoli jen „zeleně popsaná“.

I.10 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- **Greenwashing:** klamavé nebo nepodložené „zelené“ tvrzení; riziko reputace i regulace (v EU posilováno např. směrnici (EU) 2024/825).
- **ISO 14021 (Type II claims):** standard pro vlastní environmentální tvrzení, důraz na ověřitelnost a metodiku.
- **Makromarketing / mikromarketing:** pohled na trh jako celek vs. marketingové aktivity jednotlivých subjektů.

- **Marketing:** společenský i manažerský proces tvorby a směny hodnot s cílem uspokojovat potřeby a dosahovat cílů organizace.
- **Marketingový mix 4P / 7P:** soubor nástrojů řízení nabídky (u služeb rozšířen o people, process, physical evidence).
- **Potřeba / touha / poptávka:** potřeba je nedostatek, touha je společensky formovaná podoba potřeby, poptávka je touha podložená možností a ochotou platit.
- **Produkt (v marketingu):** cokoli nabízené na trhu k uspokojení potřeb (výrobek, služba, zkušenost, událost, informace, idea...).
- **Směna:** proces, kdy si strany vyměňují hodnoty; vyžaduje minimálně dva partnery, nabídku hodnoty a schopnost směnu realizovat.
- **USP:** jedinečný prodejní argument; jasný, relevantní, odlišující, hodnotný.
- **Zákaznická hodnota:** vnímaný poměr přínosů a nákladů (nejen finančních).
- **Zákaznický mix 4C:** customer value, cost to the customer, convenience, communication.

I.1 I SHRUTÍ KAPITOLY

Přednáška č. I staví základy pro celé další studium marketingu: marketing je součást managementu, jeho jádrem je směna hodnot a dlouhodobé uspokojování potřeb zákazníků při naplňování cílů organizace. Seznámili jste se s rozdílem mezi potřebami, touhami a poptávkou, s širokým pojetím produktu a s významem USP jako jasně formulované hodnotové nabídky. Dále jste získali dva klíčové „nástrojové“ pohledy: marketingové mixy (4P, 7P a rozšíření) a zákaznickou perspektivu 4C, která připomíná, že zákazník posuzuje hodnotu, celkové náklady, pohodlí a komunikaci – nikoli interní strukturu firmy.

Z hlediska udržitelnosti platí, že marketingové sliby musí být sladěny s realitou produktu/služby a musí být doložitelné. V EU se zpřísnují pravidla proti klamavým tvrzením vůči spotřebitelům (směrnice (EU) 2024/825; uplatnění po transpozici od září 2026) a roste důraz na standardy a ověřitelnost environmentálních claimů (např. ISO 14021).

I.12 PROMYSLI SI

- Kde ve vašem každodenním životě končí „reklama“ a začíná „marketing“? Uveďte 3 příklady kontaktu se službou, který formuje vaše vnímání značky více než reklama.
- Zvolte si jednu dopravní službu (např. regionální vlak, MHD, kurýrní doručení) a popište, jaká je směna hodnot mezi zákazníkem a poskytovatelem. Co je „hodnota“ pro každou stranu?
- U kterých potřeb (Maslow) podle vás nejčastěji funguje komunikace udržitelnosti a proč? Kdy naopak „zelené“ argumenty nezabírají?
- Vymyslete USP pro „udržitelnější“ variantu dopravy do školy/práce. Jak byste zajistili, že USP nebude jen líbivé tvrzení, ale reálně doložitelná výhoda? (Jaká data byste chtěli mít k dispozici?)
- Kde vidíte největší napětí mezi cíli podniku (zisk, růst) a společenským marketingem (dlouhodobý prospěch společnosti)? Je možné je sladit, nebo jde vždy o kompromis?

I.13 ZOPAKUJ SI

- Uveďte alespoň dvě definice marketingu a vysvětlete jejich společný jmenovatel.
- Jaké jsou podmínky, aby mohla proběhnout směna?
- Vyjmenujte základní cíle marketingu podle přednášky.
- Vysvětlete rozdíl mezi potřebou, touhou/přáním a poptávkou.
- Co může být „produktem“ v marketingu? Uveďte minimálně 5 kategorií.
- Co je USP a jaké jsou jeho klíčové znaky?
- V čem se liší makromarketing a mikromarketing? Uveďte příklady faktorů makroprostředí.
- Vyjmenujte 4P a 7P a vysvětlete, proč se mix u služeb rozšiřuje.
- Co znamená 4C a proč je užitečné „otočit“ pohled z prodávajícího na kupujícího?
- Jak byste definovali greenwashing a jaké dva praktické kroky by měl marketing udělat, aby se mu vyhnul (např. ve světle požadavků na ověřitelnost tvrzení)?

2 PODNIKATELSKÉ KONCEPCE, MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

Tato kapitola navazuje na přednášku č. 2 a rozpracovává klíčové manažerské pojetí marketingu: jaké „podnikatelské koncepce“ mohou organizace uplatňovat (od výrobní až po společenskou a guerillovou), jak je marketing provázán s podnikovým řízením, jak se definují mise – vize – cíle a jak se z nich odvozuje marketingová strategie, řízení marketingových aktivit a marketingový plán.

V kontextu dopravy a logistiky je tato kapitola zásadní, protože marketing zde nepracuje jen s tradičními tržními faktory (cena, kvalita, dostupnost), ale i s veřejným zájmem, regulací a tématy udržitelnosti: emise, hluk, bezpečnost, spravedlivá dostupnost mobility, odolnost infrastruktury a důvěryhodná komunikace environmentálních tvrzení. To vyžaduje tzv. green kompetence – schopnost plánovat a řídit marketing tak, aby byla udržitelnost reálnou součástí hodnotové nabídky a nebyla pouze komunikační „vrstvou“ bez opory v datech a provozu.

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je pochopit rozdíly mezi podnikatelskými koncepcemi a umět rozpoznat, kdy a proč se která z nich prosazuje. Dále je cílem osvojit si logiku marketingového řízení a plánování (mise – vize – cíle → strategie → realizace → kontrola) a umět ji aplikovat včetně udržitelných (ESG) aspektů marketingu a komunikace.

2.1 PODNIKATELSKÉ KONCEPCE: JAK PODNIK PŘEMÝŠLÍ O TRHU

Přednáška definuje „podnikatelskou koncepci“ jako soubor přístupů a vizí manažerů, práci se situací na trhu (zjištění – vyhodnocení) a volbu nejvhodnějšího způsobu oslovení zákazníků a partnerů. Současně uvádí šest koncepcí: výrobní, výrobkovou, prodejní, marketingovou, společenskou a guerillovou.

Pro studium je užitečné chápat podnikatelské koncepce jako dominantní „optiku“, kterou organizace používá při rozhodování. V praxi se mohou kombinovat, ale obvykle jedna převládá – a ta výrazně ovlivňuje i marketingové řízení a plánování.

Výrobní koncepce („Výrob co nejlevněji a prodáš...“)

Podle přednášky stojí na předpokladu, že spotřebitel preferuje především levné a snadno dostupné produkty; typicky v situaci, kdy poptávka převyšuje nabídku. Podnik se soustředí na hromadnou výrobu, efektivitu a široké pokrytí trhu, investuje minimálně do komunikace a téměř nebere ohled na přání zákazníka.

Dopravní a „green“ perspektiva

V dopravě se výrobní koncepce objevuje například tehdy, když je cílem rychle „obsloužit poptávku“ (kapacita) a hlavní metrikou je jednotkový náklad. Z udržitelného pohledu může být pozitivní stránkou tlak na efektivitu (méně plýtvání energií, lepší využití kapacity), ale slabinou bývá podcenění kvality služby, bezpečnosti, informovanosti a dlouhodobých dopadů (emise, hluk, reputace). Green kompetence zde znamená umět rozšířit pojem „efektivita“ i o environmentální

efektivitu (např. energie na přepravní výkon, prázdné jízdy, zatížení kapacity) a nezužít řízení na „co nejlevněji“.

Výrobová koncepce („Výrob co nejkvalitněji a prodáš...“)

V přednášce je popsána jako orientace na špičkové produkty, inovace, kvalitu a design, s rizikem tzv. marketingové krátkozrakosti – přílišné soustředění na produkt na úkor reálných potřeb trhu. Přednáška uvádí ilustrace: NeXT (Jobs) – technologicky dokonalé, ale extrémně drahé pro cílový trh; dále Kodak a Nokia jako příklady, kdy firma špatně vymezila svou „skutečnou“ potřebu zákazníka a promeškala změnu trhu.

Dopravní a „green“ perspektiva

Typickou pastí výrobové koncepce v dopravě je „technologický fetišismus“: pořídíme moderní vozidla, aplikaci, automatizaci – ale nevyřešíme návaznosti, čitelnost tarifů, spolehlivost a potřeby různých skupin cestujících (senioři, rodiče, lidé se zdravotním omezením). V udržitelnosti se analogicky objevuje „zelená krátkozrakost“: firma se nadchne pro jednu technologii (např. určitý pohon), ale nedořeší životní cyklus, infrastrukturu, energetický mix, dostupnost a celkovou zákaznickou hodnotu. Green kompetence zde znamená uvažovat systémově (life-cycle thinking, integrace do sítě, dopady v celém řetězci), ne jen „mít moderní produkt“.

Prodejní koncepce („Čím víc reklamy, tím víc prodáš...“)

Přednáška ji spojuje s předpokladem, že zákazník není dostatečně informován a jeho vztah k podniku je pasivní či odmítavý. Důraz je na reklamu a propagaci; často u nepožadovaných produktů. Rizikem je agresivní nabídka a následné negativní šíření informací při nespokojenosti.

Dopravní a „green“ perspektiva

V dopravě může prodejní koncepce krátkodobě fungovat (akční ceny, masivní kampaně), ale rychle narazí na realitu služby: zpoždění, přeplněnost, slabá informovanost. Pro udržitelnost je prodejní koncepce obzvláště riziková: pokud je „zelené“ tvrzení pouze marketingový tlak bez dat a bez provozních změn, vzniká greenwashing (reputační i právní riziko). V EU se zároveň zpřísňuje rámec proti klamavým environmentálním tvrzením – například směrnice (EU) 2024/825 posiluje ochranu spotřebitelů a směřuje k vyšší transparentnosti „zelených“ claimů.

Marketingová koncepce („Když poznáš potřeby zákazníka, prodáš...“)

Přednáška ji popisuje jako aktivní a efektivní uspokojování potřeb prostřednictvím poznávání trhu (průzkumy), orientace na potřeby spotřebitele, přizpůsobování se trhu (marketingové programy), podněcování poptávky a usměrňování poptávky.

Dopravní a „green“ perspektiva

Z hlediska dopravy je to přirozené jádro moderního marketingu: pochopit „job to be done“ cestujícího či odesílatele (spolehlivost, čas, bezpečnost, jednoduchost), navrhnout službu a teprve pak komunikovat. Pro udržitelnost to znamená přenést „potřeby“ i do oblasti společenských očekávání: část zákazníků (zejména B2B) dnes explicitně požaduje uhlíkové údaje, plán snižování emisí a transparentní reporting.

Společenská koncepce („Poznej potřeby zákazníka a zohledni i potřeby společnosti...“)

Přednáška explicitně uvádí, že činnost výrobců/prodejců nemá mít nepříznivý vliv na kvalitu životního prostředí a fungování společnosti; nemají se vytvářet zbytečné potřeby, produkty mají být bezpečné, neškodné, jejich výroba nemá devastovat prostředí a spotřeba nemá vést k plýtvání a vyčerpávání zdrojů.

Dopravní a „green“ perspektiva

Společenská koncepce je pro dopravu a logistiku mimořádně relevantní: externality dopravy (emise, hluk, kongesce, nehody) jsou veřejně diskutované a regulované. Společenské pojetí marketingu zde znamená plánovat produkt a komunikaci tak, aby přinášely hodnotu zákazníkovi, ale zároveň snižovaly negativní dopady (např. podpora modal shift, optimalizace tras, snižování prázdných jízd, bezemisní logistika ve městech). Green kompetence v této koncepci zahrnuje: práci s metrikami dopadů, schopnost interpretovat data (např. intenzita emisí na přepravní výkon) a schopnost promítnout výsledky do reálných rozhodnutí o produktu, ceně a distribuci.

Guerillová koncepce (guerilla marketing)

Přednáška ji popisuje jako přístup „malého hráče“ čelícího výrazné převaze; cílí na překvapení, provokaci, rychlý efekt a krátkodobý zisk; typicky jde o nečekané zásahy v čase/místě/segmentu, často kontroverzní.

Dopravní a „green“ perspektiva

U služeb s veřejným dopadem (doprava, komunální služby) je guerillový přístup citlivý: může zvýšit pozornost, ale snadno poškodí důvěru, pokud je v rozporu s bezpečností, etikou nebo veřejným zájmem. V udržitelnosti je navíc vysoké riziko „aktivistické stylizace“ bez obsahu. Green kompetence zde znamená umět odlišit kreativní formu od faktického sdělení a ohlídat hranici klamání.

2.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ, SMĚNA A ROZHODOVÁNÍ

Schéma v přednášce (marketingové prostředí – firma – spotřebitel – rozhodování o nákupu produktu) propojuje několik důležitých rovin: makroprostředí (demografické, politické, sociální, legislativní, přírodní, technologické), roli partnerů, konkurence a státu, a samotný mechanismus směny a rozhodování.

Klíčové sdělení schématu je dvojí:

- **Trh není izolovaný:** marketingové rozhodování je ovlivněno širším prostředím (v dopravě např. regulace emisí, veřejné zakázky, městské politiky mobility, technologický vývoj, demografie, energetická transformace).
- **Směna stojí na podmínkách:** schéma uvádí, že existují dva a více partnerů s neuspokojenými potřebami, strany chtějí a jsou schopny potřeby uspokojit, existuje komunikace a předmět směny (produkt).

Schéma zároveň připomíná „dvojí marketingový mix“:

- **pohled firmy** (4P: product, price, place, promotion),

- **pohled zákazníka** (4C: customer value, cost to the customer, convenience, communication).

Pro dopravu je toto převrácení perspektivy praktické: zákazník často nevnímá „produktem“ samotný spoj, ale celou cestu (door-to-door), časovou jistotu a jednoduchost. Udržitelnost do této logiky vstupuje zejména přes **customer value** (např. tichá a čistší mobilita) a **cost to the customer** v širším smyslu (čas, stres, riziko, reputační tlak u B2B).

2.3 PROPOJENÍ PODNIKOVÉHO A MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ: MARKETING NENÍ „ODDĚLENÍ“, ALE SOUČÁST ŘÍZENÍ

Přednáška zdůrazňuje, že podnikové řízení a marketingové řízení jsou vzájemně provázané a musí být řešeny současně, aby bylo možné dosahovat cílů podniku; podnik vždy následuje určitou strategii a poslání a cíle nesmí být zaměňovány.

Schéma „Podnikové a marketingové řízení“ v přednášce velmi prakticky ukazuje, že:

- nadřazená je podniková strategie,
- z ní se odvozuje marketingová strategie,
- následuje marketingové plánování a marketingový plán,
- a teprve poté realizace konkrétních marketingových aktivit; paralelně běží i finanční řízení a další funkce (výroba, HR).

Proč je to důležité:

- Marketingový plán bez finančního rámce je „přání“.
- Marketingová komunikace bez provozního krytí je „slib“, který zvyšuje riziko zklamání a negativní reputace.
- Strategické cíle (např. expanze, ziskovost, stabilita) určují, jak „agresivní“ nebo „konzervativní“ může marketing být.

Udržitelnost jako integrátor řízení:

V řadě odvětví se udržitelnost stává průřezovým tématem, které ovlivňuje investice (vozidla, infrastruktura), provoz (energie, údržba), HR (kompetence) i marketing (produktová tvrzení, reputace, vztahy s městy a komunitami). To zvyšuje nároky na plánování: marketing nemůže být „odděleně“, pokud například firma reportuje udržitelnost dle evropských standardů ESRS v rámci CSRD – první povinné reporty se týkají dat za rok 2024 a publikují se v roce 2025 (u firem spadajících do první vlny).

2.4 POSLÁNÍ (MISE), VIZE A CÍLE: Z ČEHO SE RODÍ STRATEGIE

Přednáška uvádí, že východiskem účinné aplikace marketingu je vymezení poslání/mise, vize a cílů. Mise a vize bývají obecné, cíle jsou konkrétní a mají být SMART. Doplnuje známý Druckerův princip, že účel existence podniku je „vytvořit zákazníka“.

Jak si pojmy správně srovnat:

- Mise (poslání) odpovídá na otázku „proč existujeme“ (smysl, role ve společnosti). Přednáška uvádí příklady misí (Microsoft, Google, Tesla).
- Vize je představa budoucnosti, „kam směřujeme“; přednáška uvádí příklady (IKEA, Samsung, Coca-Cola).
- Cíle jsou konkrétní výsledky v čase (např. povědomí +40 % do konce roku 2025 apod.).

SMART cíle (praktická interpretace)

V marketingu typicky potřebujete cíle, které jsou:

- specifické (na jakém trhu, u jaké skupiny, jakého produktu),
- měřitelné (jak poznáme úspěch),
- dosažitelné (zdroje, kapacity),
- relevantní (vazba na strategii),
- časově ohraničené.

Green kompetence v cílech

Udržitelné cíle musejí splnit stejné požadavky jako ekonomické: musí být měřitelné a auditovatelné (zejména pokud se promítají do komunikace). V dopravě se často pracuje s cíli typu:

- snížení emisní intenzity (např. g CO₂e/pkm nebo g CO₂e/tkm),
- snížení energetické spotřeby,
- zvýšení podílu bezemisních výkonů,
- zvýšení obsazenosti / snížení prázdných jízd,
- zvýšení podílu prodejů přes digitální kanály (souvisí i s papírem, procesy, komfortem),
- zlepšení vnímané bezpečnosti a spolehlivosti.

Důležité je, aby marketing tyto cíle nepřebíral jako slogan, ale jako parametr produktu a procesu. Pokud firma veřejně komunikuje environmentální tvrzení, musí být připravena je doložit – a evropský rámec se postupně posouvá k přísnějším požadavkům na férovost a srozumitelnost „zelených“ informací pro spotřebitele.

2.5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE: CYKLUS ANALÝZA – PLÁNOVÁNÍ – REALIZACE – KONTROLA

Přednáška vysvětluje pojem strategie jako „umění řídit činnost podniku“ tak, aby bylo možné splnit cíle; strategické plánování je cyklické (analýza, plánování, realizace, kontrola) a je odpovědností vrcholového managementu.

Co to znamená pro marketing (prakticky):

- Strategie není jednorázový dokument. Je to opakovaný proces hledání příležitostí a reakcí na změny prostředí.
- Marketing musí být „napojen“ na podnikové cíle i omezení (kapacity, finance, regulace, provozní možnosti).

Přednáška uvádí tři základní strategie:

- strategie minimálních nákladů,
- strategie diferenciaci,
- strategie tržní orientace (zaměření na vybrané segmenty/niky).

Současně upozorňuje, že strategie minimálních nákladů a diferenciaci jsou protikladné a vylučují se.

Strategie minimálních nákladů

Přednáška ji spojuje s cílem nejnižších nákladů na výrobu/distribuci, nižší ceny než konkurence, větší podíl na trhu, a s orientací na masový trh.

Udržitelnost zde může být buď:

- „vedlejší efekt“ (efektivita → méně spotřeby), nebo
- konflikt (tlak na cenu → odklad investic do čistších technologií či bezpečnosti).

Green kompetence je umět navrhnout úspory tak, aby nebyly krátkozraké: například optimalizace tras a kapacit může snížit náklady i emise současně.

Strategie diferenciaci

Přednáška ji spojuje s dokonalým výkonem v oblasti důležité pro zákazníka (servis, doplňkové služby), jedinečností, stylem, technologiemi a s využitím psychologických nástrojů či specifické distribuce.

Udržitelnost zde bývá častým diferenciatorem, ale pouze tehdy, když je:

- srozumitelně přeložená do zákaznické hodnoty (komfort, zdraví, ticho, reputace),
- podložená daty (metrika, hranice výpočtu, metodika),
- a konzistentní napříč službou (produkt – proces – komunikace).

Strategie tržní orientace (segmenty/niky)

Přednáška uvádí zaměření na jeden či více menších segmentů s cílem dobře rozpoznat potřeby a získat vedoucí postavení; trh může být členěn demograficky/geograficky nebo dle frekvence užívání.

V dopravě je typická práce se segmenty: dojíždějící, studenti, turisté, firmy, logistické řetězce, veřejná správa. Udržitelnost se v segmentech liší: B2B může vyžadovat přesná data a kompatibilitu s reportingem; veřejná správa může klást důraz na kvalitu ovzduší a hluk; domácnosti často řeší cenu a pohodlí.

2.6 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ: OD PRŮZKUMU KE KONTROLE

Přednáška definuje marketingové řízení jako proces, jehož úkolem je vymezit okruh potenciálních zákazníků, specifikovat jejich potřeby a zvolit prostředky/nástroje/činnosti, jimiž budou potřeby uspokojeny. Proces se skládá z tržního výzkumu, segmentace – cílení – umíst'ování (STP), marketingového mixu, realizace a kontroly.

Schéma v přednášce to navíc vyjadřuje jako „pět kroků“:

- tržní výzkum,
- segmentace/cílení/umíst'ování,

- marketingový mix,
- realizace,
- kontrola.

Jak si proces „osahat“ na dopravním příkladu (doporučený mentální postup):

- Tržní výzkum: Jaké jsou cesty zákazníků? Kde vzniká nespokojenost? Jaká je ochota platit za spolehlivost? Jaký je postoj k „zeleným“ atributům (ticho, čistota, emise)?
- STP: Které segmenty jsou pro nás prioritní a proč? (ziskovost, společenská potřeba, kapacitní logika, veřejná zakázka)
- Mix: Jak přesně upravíme službu (jízdní řád, návaznosti, informace), cenu (tarif, předplatné), dostupnost (kanály, integrace) a komunikaci (včetně mimořádností)?
- Realizace: Co musí udělat provoz, IT, personál, partneři?
- Kontrola: Jaké KPI budeme sledovat a jak často?

Green kompetence v marketingovém řízení znamená, že udržitelnost je přítomná ve všech krocích:

- ve výzkumu sbíráte i environmentálně relevantní data (např. preference, ochota sdílet, bariéry k veřejné dopravě),
- ve STP rozumíte stakeholderům (město, stát, regulátor, veřejnost),
- v mixu promítáte udržitelnost do produktu a procesu,
- v kontrole vyhodnocujete nejen obchodní KPI, ale i dopady a reputační rizika.

2.7 ŘÍZENÍ MARKETINGOVÝCH AKTIVIT: PLÁNOVÁNÍ – REALIZACE – KONTROLA (A PROČ JE KONTROLA „MARKETINGOVÁ DISCIPLÍNA“)

Přednáška uvádí, že strategický marketingový proces respektuje cíle a omezení strategického řídicího procesu a probíhá ve třech etapách: plánování, realizace, kontrola. Schéma v přednášce navíc ukazuje logickou návaznost: strategický řídicí proces (poslání → cíle a strategie → příležitosti) a pod ním strategický marketingový proces rozdělený na plánovací, realizační a kontrolní etapu.

Plánovací etapa (co musí být hotové, než „spustíte marketing“)

Přednáška ji vymezuje jako: situační analýzu, poznání trhu/konkurence, analýzu a prognózu poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení marketingového plánu; cílem je sladit zdroje a schopnosti s příležitostmi tak, aby vše odpovídalo cílům podniku.

Udržitelnost v plánování

V dopravě je plánování bez práce s riziky a regulací neúplné. Pokud například komunikujete „zelené“ atributy, plán musí obsahovat:

- co přesně tvrdíte (hranice tvrzení),
- jak to měříte (metodika, periodičita),
- kdo data vlastní (odpovědnost),
- jak řešíte odchylky (korekce, změna sdělení).

V EU se navíc připravují/rozvíjejí pravidla pro „Green Claims“ – Evropská komise uvádí návrh směrnice, jejímž smyslem je, aby spotřebitelé dostávali spolehlivé, srovnatelné a ověřitelné environmentální informace.

Realizační etapa (marketing není jen komunikace)

Přednáška ji popisuje jako převedení cílů do konkrétních produktů a činností a realizaci plánu způsobem odpovídajícím cílům společnosti.

V dopravě to prakticky znamená: IT změny (aplikace, prodej), procesy informování, školení personálu, nastavení tarifů, partnerské dohody, úpravy kvality služby.

Kontrolní etapa (zpětná vazba a korekce)

Přednáška uvádí, že se porovnávají plánované úkoly se skutečnými výsledky; pokud plán nebyl úspěšně realizován, je nutné zjistit příčiny nesouladu a provést korekční opatření.

Green kompetence v kontrole

Kontrola u udržitelnosti není „navíc“. Pokud se firma veřejně profiluje udržitelně, kontrolní část musí obsahovat i:

- kontrolu souladu sdělení s realitou (anti-greenwashing),
- kontrolu kvality dat (interní validace),
- kontrolu dopadů (např. emise/intenzita, energie, odpad, hluk – dle relevance),
- reakční scénáře (co uděláme, když cíl nesplníme).

Pro tvrzení o environmentálních vlastnostech je navíc praktickým opěrným bodem ISO 14021:2016 (self-declared environmental claims), která popisuje požadavky na tvrzení, symboly i obecnou metodiku vyhodnocení a ověření.

2.8 MARKETINGOVÝ PLÁN: STRUKTURA DOKUMENTU

Přednáška definuje marketingové plánování jako rozhodování o marketingových strategiích, které podniku pomohou dosáhnout strategických podnikových cílů. Marketingový plán je písemný dokument (typicky na 12 měsíců), který říká: kde chce podnik být v budoucnosti a jakými prostředky (čas, finance, personál, technologie) se tam dostane.

Přednáška uvádí strukturu marketingového plánu (shrnutí, běžná marketingová situace, akční programy, rozbor příležitostí/očekávání, finanční výsledky, náklady, monitoring/kontrola) a dále detailnější rozpad do „sedmi základních částí“ (úvod, běžná marketingová situace, situace na trhu, situace v distribuci, konkurenční situace, rozbor příležitostí/očekávání v makroprostředí, cíle).

Jak číst marketingový plán jako manažerský nástroj

Marketingový plán není „text“, ale řídicí dokument. Dobrý plán:

- umí obhájit, proč děláme dané kroky (vazba na cíle a data),
- umí říct, co přesně uděláme (programy, odpovědnosti),
- umí říct, za kolik (rozpočet, náklady, návratnost),
- umí říct, jak poznáme úspěch (KPI, monitoring, kontrola).

Udržitelná (ESG) integrace do marketingového plánu – doporučená praxe

Přednáška udržitelnost explicitně neformuluje jako samostatnou kapitulu plánu, ale společenská koncepce a důraz na makroprostředí k tomu přímo vybízí.

V moderní praxi proto dává smysl doplnit plán o „udržitelnou vrstvu“ ve třech místech:

1. Situační analýza (makroprostředí a rizika):

- legislativní a reputační rizika claimů,
- očekávání měst, veřejnosti, B2B zákazníků,
- dopady na infrastrukturu a provoz (např. extrémní počasí, dostupnost energie).

2. Cíle a KPI (SMART + ověřitelnost):

- ekonomické cíle + cíle dopadu (tam, kde dávají smysl),
- definice metrik a datových zdrojů,
- periodická vyhodnocení a odpovědnost.

3. Komunikace (compliance a důvěryhodnost):

- jasná pravidla pro environmentální tvrzení (co lze říkat, co nelze),
- proces schvalování claimů,
- důkazy a dokumentace (audit trail).

Z regulatorního pohledu je užitečné vědět, že směrnice (EU) 2024/825 stanovuje rámec pro posílení ochrany spotřebitelů v zelené transformaci; podle Evropské komise mají členské státy pravidla transponovat do 27. 3. 2026 a uplatňovat od 27. 9. 2026. To přímo zvyšuje význam toho, aby marketingový plán pracoval s ověřitelností a „pravdivostí“ tvrzení, zejména v dopravních službách, kde je důvěra klíčová.

2.9 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- **Cíle (SMART):** konkrétní a měřitelné výsledky v čase.
- **ISO 14021:2016:** standard pro vlastní environmentální tvrzení (požadavky, metodika ověřování).
- **Marketingová krátkozrakost:** riziko výrobní koncepce – orientace na produkt místo na skutečnou potřebu zákazníka.
- **Marketingová strategie:** cyklus analýza – plánování – realizace – kontrola; odpovědnost top managementu.
- **Marketingové řízení:** tržní výzkum → STP → marketingový mix → realizace → kontrola.
- **Marketingový plán:** roční (typicky 12 měsíců) řídicí dokument, který říká, kde chce podnik být a jakými prostředky se tam dostane.
- **Mise (poslání):** důvod existence podniku.
- **Podnikatelská koncepce:** manažerská optika, jak podnik zjišťuje situaci na trhu, vyhodnocuje ji a volí způsob oslovení zákazníků a partnerů.

- **Podnikové řízení vs. marketingové řízení:** provázanost strategie → plánování → plán → realizace; marketing je součástí řízení podniku.
- **Směrnice (EU) 2024/825:** posiluje ochranu spotřebitelů v zelené transformaci (časování transpozice a uplatnění dle EK).
- **Strategie minimálních nákladů / diferenciace / tržní orientace:** základní strategické přístupy uvedené v přednášce.
- **Vize:** žádoucí budoucí stav a směřování.
- **Výrobní / výrobková / prodejní / marketingová / společenská / guerillová koncepce:** šest přístupů k trhu uvedených v přednášce.

2.10 SHRNUÍ KAPITOLY

Přednáška č. 2 ukazuje marketing jako součást řízení podniku: nejprve je třeba vymezit podnikatelskou koncepci a strategickou orientaci, poté správně definovat misi, vizi a cíle (SMART) a z nich odvodit marketingovou strategii. Marketingové řízení je proces od výzkumu přes STP a marketingový mix až po realizaci a kontrolu. Řízení marketingových aktivit probíhá ve třech etapách (plánování – realizace – kontrola) a vrcholí marketingovým plánem jako řídicím dokumentem na typicky roční období.

Z pohledu udržitelnosti je nejdůležitější společenská koncepce, která výslovně požaduje zohlednění dopadů na životní prostředí a společnost, a dále důraz na kontrolu: u „zelených“ tvrzení roste význam ověřitelnosti (např. ISO 14021) a regulační rámec EU posiluje ochranu spotřebitelů proti klamavým praktikám (směrnice (EU) 2024/825 s uplatněním po transpozici od 27. 9. 2026 dle Evropské komise).

2.11 PROMYSLI SI

- Která podnikatelská koncepce podle vás dnes nejčastěji dominuje u dopravních služeb ve vašem regionu (a proč)? Uveďte signály, podle kterých to poznáte.
- Uveďte příklad „marketingové krátkozrakosti“ v dopravě nebo logistice (analogicky k příkladům NeXT/Kodak/Nokia). Jaká „skutečná potřeba“ byla podceněna?
- Jak by vypadala společenská koncepce u konkrétní služby (např. městská logistika, regionální autobus, sdílená mobilita)? Co by muselo být jinak v produktu, procesu i komunikaci?
- Přemýšlejte o „green“ diferenciaci: kdy je udržitelnost reálným diferenciatorem a kdy jen marketingovou frází? Jaká minimální sada důkazů by měla existovat, aby bylo tvrzení důvěryhodné?
- Která část marketingového procesu (výzkum, STP, mix, realizace, kontrola) je podle vás v praxi nejčastěji „odfláknutá“ – a jaké to má následky?

2.12 ZOPAKUJ SI

- Co je podnikatelská koncepce a jak ovlivňuje marketingové rozhodování?
- Vyjmenujte šest podnikatelských koncepcí uvedených v přednášce a ke každé uveďte typickou větu/slogan (vlastní formulaci).
- Vysvětlíte pojem marketingová krátkozrakost a uveďte jeden příklad z přednášky.

- Jaký je rozdíl mezi misí, vizí a cíli? Proč se cíle mají definovat jako SMART?
- Popište cyklus strategického plánování v marketingu (analýza – plánování – realizace – kontrola).
- Jaké tři základní strategie uvádí přednáška (minimální náklady, diferenciací, tržní orientace) a v čem se liší?
- Jaké jsou kroky marketingového řízení podle přednášky (včetně STP)?
- Jaké tři etapy má řízení marketingových aktivit a co je obsahem plánovací etapy?
- Co je marketingový plán, na jak dlouhé období se typicky tvoří a jaké hlavní části podle přednášky obsahuje?
- Jaké jsou hlavní důvody, proč je u „zelených“ tvrzení důležitá ověřitelnost (uved'te aspoň jeden standard nebo evropský rámec)?

3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU A MARKETINGOVÁ ANALÝZA

Úvod

Třetí přednáška je metodickým „mostem“ mezi tím, co marketing chce dělat (strategie, cíle, plán), a tím, na čem musí být tato rozhodnutí postavena: na promyšlené marketingové analýze. Přednáška vysvětluje, že marketingové plány se opírají o různé typy analýz a že výsledky se často prezentují jako hodnocení perspektivnosti strategických obchodních jednotek (SBU). Současně vyžaduje, aby organizace uměla vymezit své marketingové prostředí – makroprostředí a mikroprostředí – a pracovat s nástroji marketingové situační analýzy.

V dopravě a logistice je tato kapitola zvláště důležitá. Trhy se rychle mění vlivem digitalizace, změn spotřebitelského chování, geopolitiky, cen energií, urbanizace i klimatické politiky. Zároveň se zvyšují požadavky na udržitelnost: zákazníci (zejména B2B a veřejná správa) očekávají důkazy, data a transparentnost, nikoli pouze líbivé slogany. Zelené kompetence zde znamenají schopnost promítnout udržitelnost do analýzy prostředí, do hodnocení atraktivity trhů, do práce se zdroji a do volby strategie – a současně se vyhnout zjednodušení či greenwashingu tím, že budete umět pracovat s ověřitelnými tvrzeními.

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je pochopit, jak a proč se vymezuje marketingové prostředí (makro/mikro) a jak se provádí marketingová situační analýza jako podklad pro marketingové plánování. Dále je cílem osvojit si základní nástroje analýzy (SBU, BCG, GE, SWOT/TOWS, SPACE, VRIO, benchmarking, PEST/PESTEL, GAP/Ansoff, Porter 5 sil, Hallův model) a umět je použít i v kontextu dopravy, logistiky a udržitelnosti.

3.1 PROČ MARKETINGOVÝ PLÁN ZAČÍNÁ ANALÝZOU

Marketingový plán má smysl jen tehdy, když je realistický. Realismus v marketingu však nevzniká „od stolu“, ale z kombinace dat o trhu, znalosti interních schopností podniku a pochopení vnějších faktorů, které podnik ovlivňují, ale nemůže je kontrolovat. Přednáška to výslovně připomíná: marketingové plány stojí na analýzách a pro tvorbu plánů musí být společnost schopna definovat marketingové prostředí (makroprostředí / mikroprostředí).

V praxi je dobré si marketingovou analýzu představit jako „zmenšení nejistoty“ před rozhodnutím:

- Co se děje v makroprostředí (demografie, ekonomika, technologie, politika, kultura, přírodní faktory) a jak to změní poptávku?
- Kdo jsou naši zákazníci, partneři, zprostředkovatelé, konkurenti a jaké jsou jejich motivace a vyjednávací síly?
- Jaké máme zdroje (fyzické, lidské, finanční, nehmotné) a jsou skutečným základem konkurenční výhody?
- Které produktové řady / služby dávají největší smysl rozvíjet a které naopak postupně utlumovat? (Portfolio, SBU.)

V dopravě a logistice je navíc běžné, že marketingová rozhodnutí musí být kompatibilní s provozem, investicemi a regulací. Analýza tedy není jen „marketingové cvičení“, ale podklad pro manažerské rozhodování.

3.2 STRATEGICKÁ OBCHODNÍ JEDNOTKA (SBU): ZÁKLAD PRO „PORTFOLIO“ SLUŽEB A PRODUKTŮ

Přednáška zavádí pojem **strategická obchodní jednotka (SBU)** jako označení výrobní divize, produktové řady či jiného ziskového centra v rámci podniku; termín se začal používat v 70. letech 20. století. SBU má být schopná samostatné existence, má vlastní vedení, obsluhuje jasně definovaný segment trhu, má vlastní konkurenty a je možné jednoznačně vydělit její náklady, zisky, investice a strategické plány z celkového hospodaření podniku.

Přednáška zároveň zdůrazňuje tři nutné podmínky:

- SBU lze samostatně plánovat (bez ohledu na jiné SBU podniku),
- má vlastní konkurenty,
- má vlastního odpovědného manažera zodpovědného za strategické plánování a zisk.

Proč je SBU pro marketing tak užitečná?

Protože marketingový plán je obvykle příliš „hrubý“, pokud ho děláte pro celý podnik najednou. Podnik může mít více rozdílných služeb (např. regionální přeprava, dálková přeprava, městská logistika, skladování, last-mile doručování) – a každá z nich má jiné zákazníky, jinou konkurenci, jinou citlivost na cenu a jiné dopady v oblasti udržitelnosti. SBU umožní:

- oddělit data a ekonomiku jednotlivých částí portfolia,
- přizpůsobit strategii podle konkrétního trhu,
- rozhodovat, kam investovat a kde naopak šetřit či utlumovat.

V dopravě může být racionální hodnotit SBU i podle „dvojí perspektivy“:

- ekonomická perspektiva (ziskovost, cash flow, růst, kapacitní využití),
- dopadová perspektiva (emise a energetická náročnost na výkon, hluk, kongesce, bezpečnost, dopady na místní komunitu).

To neznamena, že marketing má suplovat environmentální management, ale že marketingová strategie by neměla být v rozporu s tím, co podnik dlouhodobě potřebuje (reputace, licence k provozu, požadavky zadavatelů a veřejnosti).

3.3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU: MAKROPROSTŘEDÍ A MIKROPROSTŘEDÍ

Přednáška definuje podstatu marketingového přístupu jako využití teoreticky propracovaných a ověřených nástrojů a postupů tak, aby podnik reagoval na přání/potřeby/očekávání zákazníků lépe než konkurence a zvýšil pravděpodobnost úspěchu na trhu při splnění podnikatelských cílů. Marketingové prostředí podniku se podle přednášky dělí na **makroprostředí** a **mikroprostředí**.

3.3.1 Makroprostředí: šest skupin faktorů, které podnik nemůže kontrolovat

Makroprostředí sestává ze šesti skupin faktorů, které podnik ovlivňují zvenčí a které nemůže kontrolovat: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní prostředí.

Demografické prostředí

Přednáška uvádí růst populace, migraci, porodnost, stárnutí, úmrtnost, úroveň vzdělanosti, zaměstnanost a změny v rodině. V dopravě to ovlivňuje například:

- potřebu bezbariérovosti a ergonomie služeb (stárnutí),
- dojížděku (zaměstnanost, suburbanizace),
- sezonní a prostorové změny poptávky (migrace, turistika).

Ekonomické prostředí

Přednáška zmiňuje inflaci, směnné kurzy, recesi, nezaměstnanost (zejména u mladé generace). V dopravě to má přímý dopad na cenovou citlivost, volbu dopravního módu, ochotu platit za komfort a na rozhodování firem o logistice (outsourcing vs. vlastní flotila, rychlost vs. cena).

Přírodní prostředí

Přednáška pracuje s tématy znečištění vody a ovzduší, nedostatku surovin, devastace při těžbě a rostoucích nákladů na energii. Zde je přímý „most“ k udržitelnosti: dopravní služby jsou energeticky intenzivní a tlak na náklady energie i dopady na ovzduší přímo formuje investice (vozidla, paliva) a poptávku (městské zóny, bezemisní logistika).

Technologické prostředí

Přednáška uvádí technický rozvoj, zrychlující tempo inovací a zkracující se životnost produktů. V dopravě jsou typické: digitalizace prodeje, automatizace plánování, predikce zpoždění, MaaS, telematika, e-mobilita, alternativní paliva. Green kompetence zde zahrnuje schopnost vyhodnotit, zda technologie reálně snižuje dopady (a kde jsou její limity v životním cyklu).

Politické prostředí

Přednáška zmiňuje zákony na ochranu investora i spotřebitele, činnost vládních institucí, skupin veřejného zájmu, nevládních organizací a politických stran. V dopravě sem patří veřejné zakázky, tarifní regulace, dotace infrastruktury, emisní pravidla, bezpečnostní standardy a také tlak veřejnosti na férovost a dostupnost.

Kulturní prostředí

Přednáška uvádí jazyková a náboženská specifika. V dopravě se to může promítat do preferencí chování, očekávání služeb, tolerance zpoždění, způsobu komunikace i do designu služeb pro turisty.

Praktické doporučení: Makroanalýzu je vhodné dělat pravidelně (např. kvartálně) a v marketingovém plánu mít jasně označeno, které makrotrendy jsou „nejvíce relevantní“ pro konkrétní SBU.

3.3.2 Mikroprostředí: vnitřní a vnější aktéři, které lze ovlivňovat „více či méně“

Mikroprostředí má podle přednášky dvě složky: faktory snáze ovlivnitelné (marketingový mix) a faktory hůře ovlivnitelné (lidé z vnějšího okolí podniku / zaměstnanci). Mikroprostředí se dělí na vnitřní (zaměstnanci) a vnější (zákazníci, partneři, zprostředkovatelé, veřejnost, konkurence).

Zaměstnanci (vnitřní mikroprostředí)

Přednáška explicitně zahrnuje současné, minulé i budoucí zaměstnance. V dopravě je role zaměstnanců (řidiči, průvodčí, dispečeri, zákaznická podpora) zásadní pro kvalitu služby. Zelené kompetence se zde prakticky promítají do:

- školení eco-driving a bezpečnostních standardů,
- schopnosti komunikovat mimořádnosti s respektem k zákazníkovi,
- interní kultury, která podporuje zlepšování a měření dopadů.

Vnější mikroprostředí: zákazníci, partneři, veřejnost, konkurence

Přednáška vymezuje „lidi mimo podnik“ jako zákazníky a partnery, kteří zajišťují přísun všeho potřebného; uvádí i marketingové zprostředkovatele (obchodní zprostředkovatelé, skladovací a přepravní společnosti), veřejnost (médiá) a konkurenty (subjekty nabízející stejné či substituční produkty):

- **Veřejnost** je podle přednášky tvořena šesti podskupinami: vládní instituce, hromadné sdělovací prostředky, neziskové organizace, zájmové a nátlakové skupiny (včetně ekologických aktivistů), místní veřejnost a obecná veřejnost. V dopravě je „veřejnost“ často přímo spoluvůrcem reputace: lokální dopady (hluk, provoz, bezpečnost) mohou rozhodovat o rozšiřování služeb či investicích.
- **Zákazníky / trhy** přednáška dělí na B2C, B2B, B2G, B2A, mezinárodní trh a další specifické trhy (C2C, C2B, B2E atd.). Pro dopravu je toto členění klíčové: B2G/B2A často funguje přes veřejné zakázky a hodnotí se nejen cena, ale i kvalita, dostupnost a parametry udržitelnosti; B2B zase může požadovat uhlíková data či závazky v dodavatelském řetězci.

3.4 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA: DEFINICE, ÚČEL A DVOJÍ ROVINA (STRATEGICKÁ VS. MARKETINGOVÁ)

Přednáška definuje marketingovou situační analýzu jako všeobecnou metodu zkoumání složek a vlastností prostředí, ve kterém společnost operuje (a které na ni působí), včetně zkoumání samotné organizace. Cílem je nalézt správný poměr mezi příležitostmi ve vnějším prostředí a schopnostmi a zdroji podniku.

Dále přednáška rozlišuje dvě roviny:

- **strategická situační analýza:** výsledky jsou podkladem pro návrhy strategií budoucího chování podniku,
- **marketingová situační analýza:** zkoumá prostředí podniku, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodeje; směřuje k volbě cílových trhů a nalezení reálných marketingových cílů.

Jak tomu rozumět v praxi:

- Strategická analýza řeší hlavně „kam se podnik má posunout“ a „čím bude konkurenceschopný“.
- Marketingová analýza řeší „pro koho to bude“, „jaké potřeby uspokojujeme“, „kdo je konkurence“, „jaké kanály a mix použijeme“ a „jaké cíle jsou dosažitelné“.

V dopravě je rozdíl často i v časovém horizontu:

- strategická analýza (3–10 let) souvisí s investicemi (vozidla, infrastruktura, IT platformy),
- marketingová analýza (typicky 12 měsíců) je blíže cenám, kampaním, provozním parametrům a zákaznické zkušenosti.

3.5 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

Přednáška uvádí široký přehled nástrojů: portfolio analýza (BCG/GE), SWOT/SPACE, finanční analýza, VRIO, benchmarking, PEST/STEP/PESTEL a varianty, GAP/Ansoff, Porter 5 sil, Hallův konkurenční model, statistické a prognostické metody aj. Níže najdete výklad jednotlivých metod včetně doporučeného postupu a typických chyb.

3.5.1 Analýza portfolia: proč nestačí „mít dobrý produkt“

Přednáška říká, že při vypracování marketingových plánů a definování zájmových oblastí se používá řada nástrojů, z nichž nejběžnější je **analýza portfolia**. Ta umožňuje posoudit atraktivitu produktů pro trhy, naznačit perspektivnost SBU, zvolit vhodné strategie a stanovit postup realizace; výsledkem je vyhodnocení perspektivnosti.

BCG matice (Boston Consulting Group)

Podle přednášky vyplývá ziskovost SBU ze dvou parametrů: relativního tržního podílu a tempa růstu tržního podílu (resp. odvětví). Každá SBU se umístí do jednoho ze čtyř kvadrantů, což manažerovi umožní charakterizovat pozici a perspektivu jednotky. Přednáška popisuje kvadranty:

- **Otazník:** nízký podíl, vysoký růst; vyžaduje investice, aby se posunul do „hvězd“.
- **Hvězda:** vysoký podíl, vysoký růst; perspektivní, dominantní, s dobrou perspektivou dalšího růstu.
- **Dojná kráva:** vysoký podíl, nízký růst; ideální případ pro zisk, málo investic, vysoký zisk.
- **Starý pes:** nízký podíl, stagnující/pomalou rostoucí trh; téměř žádný zisk, doporučeno zrušit/prodat.

Přednáška doplňuje, že podnik má posoudit, zda je portfolio „zdravé“; nevyvážené portfolio má nadměrné množství otazníků a starých psů při minimu hvězd a dojných krav.

Dopravní interpretace (příklad):

- „Hvězda“ může být rychle rostoucí segment (např. služba, která vyhrála významnou část poptávky díky kvalitě a dostupnosti).
- „Dojná kráva“ může být stabilní služba s vysokou obsazeností a nízkou potřebou marketingových investic (typicky zavedená linka, osvědčený B2B kontrakt).

- „Otazník“ může být nový produkt (např. nová bezemisní city-logistika), který má růstový potenciál, ale zatím nízký podíl a vysoké náklady na rozvoj.
- „Starý pes“ může být služba, kterou trh opouští (např. kvůli substitutům, digitalizaci, změně chování).

Udržitelnost v kontextu BCG matice:

BCG je jednoduchá, ale u udržitelných inovací může klamat: nové „zelené“ služby mohou mít nízký podíl nyní, ale vysokou strategickou hodnotu kvůli regulaci, reputaci a budoucí poptávce. Proto je vhodné BCG brát jako rychlý orientační nástroj, nikoli jako jediné rozhodovací kritérium.

GE matice (General Electric / McKinsey)

Přednáška uvádí, že model GE je podobný BCG, ale pracuje se dvěma vlastnostmi: **atraktivnost trhu** a **konkurenční pozice organizace**. Atraktivnost se vyjadřuje velikostí trhu, tempem růstu, cykličností/sezónností, povahou konkurence; konkurenční pozice se vyjadřuje podílem na trhu, růstem tržeb, věrností zákazníků, technologickými možnostmi, strukturou finančních zdrojů.

Přednáška uvádí interpretační pravidlo: horní tři políčka (silná pozice / vysoká atraktivita) jsou vhodná pro investice; střední diagonála vyžaduje opatrnost; spodní tři políčka se nedoporučuje investovat.

Dále popisuje vizuální prvky: kruh = produkt/služba, velikost kruhu = velikost trhu, výšeč = relativní tržní podíl; a rozhodovací logiku (1, 2, 4 = investice / rozvoj; 3, 5, 7 udržení a opatrnost; 6, 8, 9 ústup / stažení / likvidace). Zmiňuje i vektorový ukazatel (šipku) ve směru předpokládaného vývoje trhu. Přednáška také doplňuje, že BCG/GE dávají rychlou vizuálně jasnou představu a že zdrojem informací pro GE jsou často snáze dostupná „soft data“ vyjadřující názory expertů.

Proč je GE prakticky silnější než BCG:

Umožňuje definovat atraktivitu trhu a konkurenční pozici vícerozměrně. V dopravě je toto možné využít pro integraci udržitelnosti:

- Atraktivita trhu může zahrnovat i tlak na dekarbonizaci, veřejnou podporu, ochotu zákazníků platit za kvalitu a „clean“ řešení.
- Konkurenční pozice může zahrnovat schopnost měřit dopady, provozovat bezemisní flotilu, řídit energii a mít důvěryhodný reporting.

3.5.2 SWOT a TOWS: od popisu k rozhodnutí

Přednáška uvádí SWOT analýzu (autor Albert Humphrey, 60. – 70. léta 20. století) jako nástroj identifikace silných/slabých stránek (interní analýza) a příležitostí/hrozeb (externí analýza).

Jak zpracovat SWOT tak, aby nebyla jen seznamem:

- Silné/slabé stránky pište jako konkrétní, ověřitelné skutečnosti (např. „spolehlivost 92 % včasnosti“, „nízká digitalizace prodeje“, „zkušený dispečink“).
- Příležitosti/hrozby formujte jako změny v prostředí (např. nové veřejné zakázky, změny regulace, růst cen energie, substituty, technologická změna).

Přednáška pokračuje **TOWS maticí** jako následným krokem po SWOT: kombinuje silné/slabé stránky s příležitostmi/hrozbami a vede k formulaci konkrétních návrhů a strategií.

Uvádí čtyři typy strategií:

- **SO (maxi-maxi):** rozvoj metod pro využití silných stránek a maximalizaci příležitostí,
- **WO (mini-maxi):** odstranění slabin pro vznik nových příležitostí,
- **ST (maxi-mini):** využití silných stránek k zamezení hrozeb,
- **WT (mini-mini):** omezení hrozeb, které ohrožují naše slabé stránky.

Udržitelnost ve SWOT/TOWS:

- Silná stránka může být „transparentní měření emisí“, „bezpečná a úsporná jízda (eco-driving)“, „elektrifikovaný uzel“.
- Hrozba může být „zprísňování požadavků zadavatelů na emisní parametry“ nebo „ztráta důvěry při nepodložené zelené komunikaci“.
- Strategie WO pak může být například „doplnit datovou infrastrukturu pro měření dopadů, aby bylo možné soutěžit o B2G/B2A kontrakty“.

3.5.3 Metoda SPACE: strategická pozice a doporučené chování

Přednáška definuje SPACE jako Strategic Position and ACtion Evaluation: hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podle čtyř kritérií a návrh strategie. Uvádí kritéria a příklady faktorů: stabilita prostředí (technologické změny, inflace, proměnlivost poptávky, substituty), přitažlivost odvětví (růstový a ziskový potenciál, finanční stabilita, využití kapacit), konkurenční výhoda (podíl na trhu, kvalita, loajalita, inovační cyklus) a finanční síla (ROI, likvidita, zadlužení, cash flow). Přednáška popisuje i škálování faktorů a vynesení do grafu, kde kvadrant s největší plochou určuje vhodnou variantu chování podniku.

Jak SPACE číst (manažersky):

- Je to metoda, která nutí vyvážit „co se děje venku“ (stabilita, atraktivita) a „co umíme uvnitř“ (konkurenční výhoda, finance).
- V dopravě pomáhá odlišit situaci, kdy je trh atraktivní, ale firma je slabá (a potřebuje partnerství/investice), od situace, kdy firma je silná, ale trh se hroutí (a je třeba restrukturalizace či ústup).

Užitečné je doplnit faktorové listy o položky typu:

- pravděpodobný růst environmentálních požadavků zadavatelů (stabilita prostředí),
- atraktivita „green segmentů“ (přitažlivost odvětví),
- schopnost měřit a řídit dopady (konkurenční výhoda),
- dostupnost financování udržitelných investic (finanční síla).

3.5.4 Finanční analýza: marketing bez ekonomiky neexistuje

Přednáška shrnuje finanční analýzu jako analýzu ekonomických důsledků strategických variant a určení nejvýhodnější varianty; výchozí data jsou rozvaha a výkaz zisku a ztrát, používá se horizontální a vertikální analýza, poměrové ukazatele, pyramidový rozklad Du Pont, bonitní a bankrotní modely.

Pro marketing je klíčové, že finanční analýza:

- ověřuje, zda marketingové cíle mají finanční krytí,
- pomáhá nastavit realistický rozpočet mixu,
- a umožňuje vyhodnotit návratnost (v dopravě často nejen „zisk“, ale i využití kapacity, stabilita cash flow).

U investic do udržitelných řešení se finanční analýza doplňuje o TCO (celkové náklady vlastnictví) a o rizika cen energií, reputace a regulace. Marketing by měl umět tyto dopady přeložit do argumentace pro management, aby „udržitelnost“ nebyla jen náklad, ale řízené rozhodnutí.

3.5.5 VRIO: když chcete vědět, zda je zdroj opravdu konkurenční výhodou

Přednáška uvádí VRIO jako metodu pro zhodnocení situace podniku, zdrojů a konkurenčního potenciálu; hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů (fyzické, lidské, finanční, nehmotné). Definuje dimenze: Value (hodnota), Rareness (vzácnost), Imitability (napodobitelnost) a Organization (organizace).

Přednáška uvádí i interpretační tabulku, kdy kombinace „ano/ne“ vede k vyhodnocení zdroje jako slabá stránka, silná stránka, dočasná výhoda nebo trvalá výhoda.

Aplikace udržitelnosti v rámci metody VRIO:

- Zdrojem může být datová platforma pro optimalizaci tras a emisí (Value), unikátní know-how v integraci multimodality (Rareness), těžko kopírovatelný ekosystém partnerů (Imitability), a schopnost organizace to využít (Organization).
- „Green kompetence“ lze chápat i jako zdroj: pokud firma umí měřit dopady, auditovat tvrzení a navrhnout reálná zlepšení, může jít o trvalou výhodu – ale jen tehdy, když je to skutečně integrováno do procesů.

3.5.6 Benchmarking: učit se od nejlepších (ne od průměru)

Přednáška definuje benchmarking jako porovnávání výrobků, služeb a postupů s největšími konkurenty nebo se špičkou v odvětví. Uvádí kroky: poznat vlastní činnost a postavení, poznat jak to dělají nejlepší, definovat faktory úspěchu, převzít to nejlepší (napodobení / modifikace / akceptace) a získat převahu díky využití předností a nápravě slabin. Dále uvádí typy benchmarkingu: strategický, výkonový, procesní, funkční, vnitřní a vnější.

Benchmarking v kontextu udržitelnosti:

- Benchmarkujte nejen marketingové kampaně, ale i „výkon služby“: spolehlivost, informovanost, pohodlí, dostupnost digitálních kanálů.
- V green oblasti benchmarkujte metriky (emise na výkon, energie na km, míra prázdných jízd), ale také procesy (jak se měří, kdo schvaluje claim, jak se reaguje na odchylky).

3.5.7 PEST/STEP a rozšíření: když chcete strukturovat makroprostředí

Přednáška uvádí analýzu STEP/PEST jako nástroj pro zkoumání vnějšího obecného prostředí podniku a definuje faktory: sociální, technologické, ekonomické a politické. Dále uvádí PESTEL/PESTLE jako doplnění o legislativní (L) a ekologické/environmentální (E)

aspekty.

Zmiňuje i STEEPLED (doplnění o etické a demografické) a STEER (socio-kulturní, technologické, ekonomické, ekologické, regulující – legislativa).

Pro dopravu je PESTEL obvykle minimum

Legislativa a ekologie nejsou „okrajové“, ale často rozhodující (emisní zóny, veřejná mobilita, veřejné zakázky, bezpečnostní pravidla, požadavky na reporting a transparentnost).

3.5.8 GAP analýza a Ansoffova matice: jak překlenout mezeru mezi „kde jsme“ a „kde chceme být“

Přednáška popisuje GAP analýzu (Igor Ansoff) jako diferenční analýzu: popis stávajícího stavu, stanovení cílů (cílový stav), určení mezery mezi stávajícím a cílovým stavem, návrh variant dosažení cílového stavu, zhodnocení variant a výběr nejvhodnější; postup se může opakovat. U „překonání mezery“ uvádí Ansoffovy strategie: rozvoj trhu, rozvoj produktu, penetrace trhu a diverzifikace.

Dopravní příklad:

- Penetrace trhu: zvýšit využití stávající linky (lepší jízdní řád, tarifní zjednodušení, kampaně).
- Rozvoj trhu: nabídnout stávající službu novému segmentu (např. B2B benefit program pro dojíždějící).
- Rozvoj produktu: inovace služby (aplikace, garance přestupu, komfort).
- Diverzifikace: vstup do nového segmentu (např. z přepravy osob do last-mile logistiky).

GAP analýza v kontextu udržitelnosti

GAP analýza je vhodná i pro „udržitelnou mezeru“: pokud firma chce tvrdit, že je „nižší emisní“, musí mít jasně vymezeno, jaký je baseline, jaký je cíl, jaké kroky mezeru uzavrou a jak se bude průběh měřit.

3.5.9 Porterův model pěti sil: atraktivita odvětví a konkurenční tlak

Přednáška uvádí Porterův model pěti sil jako analýzu konkurenčního prostředí a měření atraktivity segmentu trhu; pět sil jsou potenciální konkurenti, dodavatelé, odběratelé, substituty a stávající konkurence.

Dopravní interpretace pěti sil:

- Potenciální konkurenti: bariéry vstupu (kapitál, licence, přístup k infrastruktuře, data).
- Dodavatelé: energie, vozidla, IT dodavatelé, infrastruktura; jejich síla roste, když je trh koncentrovaný.
- Odběratelé: B2B klienti a veřejná správa mohou mít silnou vyjednávací pozici, zejména ve veřejných zakázkách.
- Substituty: jiné módy (auto vs. vlak), telepresence (online schůzky), změna chování (lokálnost, e-commerce).
- Rivalita: cenová válka, kvalita, inovace, dostupnost, reputace.

Environmentální regulace a očekávání mohou působit jako:

- bariéra vstupu (musíte splnit parametry, měřit dopady),
- zdroj diferenciací (pokud umíte dodat skutečně kvalitní „green“ službu),
- i zdroj substituce (města mohou preferovat nízkoemisní řešení).

3.5.10 Hallův konkurenční model: náklady vs. diferenciací

Přednáška uvádí Hallův konkurenční model a myšlenku, že podnik může dosáhnout konkurenční výhody nízkými náklady nebo diferenciací; pokud ideálně zkomponuje vysokou diferenciaci a nízké náklady, nemá vážnou konkurenci. Přednáška zobrazuje matici relativní diferenciací vs. relativní náklady se zónami typu „údolí smrti“, „zóna konkurenčního boje“, „nebezpečná zóna“, „volná cesta“, „rajská zahrada“.

Manažerské poučení:

- U služeb je diferenciací často ve zkušenosti a procesu (spolehlivost, informace, jednoduchost, bezpečnost), nikoli jen v „technologii“.
- Udržitelnost může být diferenciatorem, ale jen když je viditelná jako hodnota (komfort, ticho, zdravější prostředí, reputace B2B) a současně udržíte náklady pod kontrolou.

3.5.11 Statistické a prognostické metody: nezbytný doplněk, když chcete plánovat poptávku

Přednáška připomíná i „statistické a prognostické metody, ABC analýzu atd.“ jako součást širší sady nástrojů. V marketingu dopravy sem patří zejména:

- prognózy poptávky (sezónnost, trend, špičky),
- segmentace podle chování (frekvence užití, citlivost na čas a cenu),
- kapacitní modely a scénáře (výluky, mimořádnosti),
- datové analýzy zákaznické zkušenosti (stížnosti, NPS, chování v aplikaci).

3.6 JAK INTEGROVAT UDRŽITELNOST DO MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Přednáška přímo pracuje s přírodním prostředím a s ekologickým faktorem v PESTEL/PESTLE.

V moderním pojetí je však vhodné udržitelnost vnést do analýz systematicky tak, aby byla:

- měřitelná,
- relevantní pro zákazníka a stakeholdery,
- a konzistentní s tím, co podnik reálně dělá.

Doporučený rámec „green kompetencí“ pro tuto kapitolu:

- **Environmentální gramotnost v makroanalýze:** umět pojmenovat, které trendy z přírodního a legislativního prostředí nejvíce ovlivní poptávku a investice.
- **Datová kompetence:** vědět, jaké ukazatele jsou pro dopravu relevantní (emise/energetická náročnost na výkon, obsazenost, prázdné jízdy) a jak je sbírat.
- **Kompetence „důvěryhodnosti“:** rozlišovat mezi interním cílem zlepšení a veřejným tvrzením; veřejné tvrzení musí být podložitelné.
- **Integrační kompetence:** umět promítnout udržitelnost do portfolia (BCG/GE), do zdrojů (VRIO), do procesů (benchmarking) a do strategie (TOWS/SPACE).

3.7 TYPICKÉ CHYBY V MARKETINGOVÉ ANALÝZE (A JAK SE JIM VYHNOUT)

- **Analýza bez rozhodnutí:** SWOT bez TOWS, PEST bez dopadu na cíle, portfolio bez investiční logiky.
- **Příliš obecná tvrzení:** „Trh roste“, „konkurence je silná“ – bez dat, bez segmentu, bez srovnání.
- **Ignorování mikroprostředí:** zejména veřejnosti a zprostředkovatelů; v dopravě často rozhodují.
- **Záměna popularity za atraktivitu:** služba může být oblíbená, ale ekonomicky nevýhodná; naopak „nezajímavá“ může být dojná kráva.
- **Udržitelnost jako slogan:** pokud není součástí metrik, procesů a portfolia, stává se reputačním rizikem.

3.8 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- **BCG matice:** relativní tržní podíl $\times$ tempo růstu; hvězdy, dojná kráva, otazník, starý pes.
- **Benchmarking:** porovnání se špičkou; strategický, výkonový, procesní, funkční, vnitřní, vnější.
- **GAP / Ansoff:** mezera mezi stavem a cílem; penetrace trhu, rozvoj trhu, rozvoj produktu, diverzifikace.
- **GE matice:** atraktivita trhu $\times$ konkurenční pozice; investovat/udržet/ustoupit.
- **Hallův konkurenční model:** vztah relativních nákladů a diferenciací; zóny konkurenčního boje a „volné cesty“.
- **Makroprostředí:** demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické, kulturní faktory.
- **Marketingová situační analýza:** hledání poměru mezi příležitostmi a schopnostmi/zdroji podniku; strategická vs. marketingová rovina.
- **Marketingové prostředí:** makroprostředí + mikroprostředí; rámec faktorů a aktérů ovlivňujících marketing.
- **Mikroprostředí:** zaměstnanci + vnější aktéři (zákazníci, partneři, zprostředkovatelé, veřejnost, konkurence).
- **PEST/PESTEL a varianty:** strukturování makroprostředí včetně legislativy a ekologických faktorů.
- **Porter 5 sil:** konkurenti, potenciální vstupy, dodavatelé, odběratelé, substituty.
- **Portfolio analýza:** hodnocení perspektivnosti SBU a volba strategií.
- **SBU (Strategic Business Unit):** strategická obchodní jednotka; samostatně plánovatelná část podniku se segmentem trhu, konkurenty a odpovědným manažerem.
- **SPACE:** hodnocení strategické pozice podle 4 kritérií (stabilita prostředí, atraktivita odvětví, konkurenční výhoda, finanční síla).
- **SWOT / TOWS:** identifikace S/W/O/T a převod do strategií SO/WO/ST/WT.
- **VRIO:** Value, Rareness, Imitability, Organization; vyhodnocení síly zdroje a trvalosti výhody.

3.9 SHRUTÍ KAPITOLY

Přednáška č. 3 ukazuje, že kvalitní marketingové plánování musí být postavené na analýze. Nejprve je nutné vymezit strategické obchodní jednotky (SBU), protože právě na jejich úrovni se typicky hodnotí perspektivnost portfolia a volí strategie. Dále je třeba strukturovat marketingové prostředí na makroprostředí (6 skupin faktorů) a mikroprostředí (zaměstnanci a vnější aktéři včetně zákazníků, veřejnosti, konkurence a zprostředkovatelů).

Marketingová situační analýza slouží k nalezení poměru mezi příležitostmi v prostředí a schopnostmi a zdroji podniku a má strategickou i marketingovou rovinu. Přednáška poskytuje sadu klíčových nástrojů: portfolio (BCG, GE), SWOT/TOWS, SPACE, finanční analýzu, VRIO, benchmarking, PEST/PESTEL a další rozšíření, GAP/Ansoff, Porter 5 sil a Hallův model. V udržitelnosti se tyto nástroje dají použít tak, aby udržitelnost nebyla „přílepek“, ale součást atraktivity trhu, konkurenční pozice, zdrojů a procesů.

3.10 PROMYSLI SI

- Vyber si jednu dopravní službu a popiš ji jako SBU: jaký segment obsluhuje, kdo je konkurence, jaké jsou hlavní náklady a výnosy a kdo by měl být odpovědným manažerem?
- Které 2 faktory makroprostředí dnes podle tebe nejvíc mění dopravní poptávku (a proč)? Uvaž i ekologické a legislativní aspekty.
- Udělej rychlou SWOT pro dopravní podnik a zkus ji převést do TOWS: navrhní jednu strategii SO a jednu strategii WT.
- Představ si „zelenou inovaci“ (např. bezemisní last-mile). Byla by v BCG spíš „otazník“ nebo „hvězda“? Co by muselo nastat, aby se přesunula?
- Uvaž, kde hrozí greenwashing: v jakém bodě analýzy a plánování vzniká nejčastěji rozdíl mezi „tvrzením“ a realitou?

3.11 ZOPAKUJ SI

1. Co je SBU a jaké tři podmínky musí splňovat?
2. Jaký je rozdíl mezi makroprostředím a mikroprostředím? Uveď příklady.
3. Vyjmenuj šest skupin faktorů makroprostředí podle přednášky.
4. Jak se dělí mikroprostředí a jaké aktéry zahrnuje vnější mikroprostředí?
5. Jaké podskupiny veřejnosti přednáška uvádí?
6. Jaké typy trhů (zákazníků) podle přednášky rozlišujeme (B2C, B2B, ...)?
7. Definuj marketingovou situační analýzu a vysvětli rozdíl mezi strategickou a marketingovou rovinou.
8. Jaké dva parametry používá BCG matice a jaké jsou její čtyři kvadranty?
9. Jaké dvě dimenze používá GE matice a jaká je doporučená logika investovat / udržet / ustoupit?
10. Co znamená VRIO a jak poznáš „trvalou výhodu“?

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Úvod

Marketingové rozhodování je vždy zatíženo nejistotou: nevíme s jistotou, jak se budou zákazníci chovat, jak zareagují na změnu služby, jaký dopad bude mít úprava ceny nebo komunikační kampaně, případně jak se projeví kroky konkurence. Marketingový výzkum je nástroj, který tuto nejistotu systematicky snižuje – umožňuje získat data o trhu, zákaznících i konkurenci dříve, než podnik (nebo veřejná instituce) přijme nákladné či obtížně vratné rozhodnutí.

V dopravě a logistice se význam výzkumu dále zvyšuje. Zákaznická zkušenost vzniká v reálném provozu (spolehlivost, návaznosti, informování, bezpečnost), který se promítá do vnímání kvality služby. Současně roste tlak na udržitelnost: dopravní chování je zásadním prvkem environmentálních dopadů (emise, hluk, kongesce), a proto je marketingový výzkum klíčový i pro navrhování změn směrem k udržitelnější mobilitě (např. přechod z individuální dopravy na veřejnou, intermodalita, podpora aktivní mobility, bezemisní logistika). Právě zde se uplatňují tzv. green kompetence – schopnost měřit, interpretovat a využít data o environmentálních očekáváních a dopadech tak, aby se rozhodování neopíralo o dojmy, ale o ověřitelná zjištění.

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět tomu, co je marketingový výzkum, jaké jsou jeho typy a jaké kroky tvoří výzkumný proces – od definice problému až po prezentaci doporučení. Dále je cílem osvojit si základní techniky sběru dat, pravidla pro tvorbu otázek a principy práce se základním a výběrovým souborem včetně určení velikosti vzorku; a umět tato témata aplikovat na dopravní kontext a kontext udržitelnosti.

4.1 PROČ MARKETINGOVÝ VÝZKUM VZNIKL A PROČ JE DNES JEŠTĚ DŮLEŽITĚJŠÍ

Přednáška připomíná, že „poznávání zákazníků“ má dlouhou historii: výrobci a obchodníci zákazníky pozorovali, naslouchali jim a vnímali jejich reakce na nabídku. Dnes však již nestačí intuice. Trhy jsou fragmentované, zákazník má více možností volby, rozhodování je ovlivněno digitálními kanály a reputací, a rychle se mění i prostředí (ekonomika, technologie, regulace, hodnotové orientace). Proto má poznávání zákazníků rozšířený obsah: sledujeme socioekonomický profil, životní podmínky, životní styl, hodnoty, nákupní chování i vnímání marketingové komunikace.

V dopravě a logistice je navíc běžné, že stejnou službu „hodnotí“ více stakeholderů:

- přímý zákazník (cestující, odesílatel, firma),
- veřejná správa (objednatel, regulátor),
- místní veřejnost (hluk, bezpečnost, dopravní zatížení),
- zaměstnanci (kvalita pracovních podmínek a schopnost službu doručit).

Zelené kompetence znamenají zahrnout do výzkumného rámce i environmentální a společenské dimenze hodnoty: například ochotu platit za tichý a čistý provoz, bariéry přechodu k veřejné

dopravě, důvěru v „zelené“ informace, nebo preferenci řešení s menším dopadem na městské prostředí.

4.2 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM (MIS) JAKO „DLOUHODOBÁ PAMĚŤ“ ORGANIZACE

Přednáška představuje marketingový informační systém (MIS) jako soubor aktivit sloužících ke sběru, třídění, analýze, vyhodnocování a prezentaci dat potřebných pro přesné, včasné a kvalifikované marketingové rozhodování. MIS může být velmi jednoduchý (jednorázové průzkumy), nebo naopak rozsáhlý komplex technického a personálního vybavení (pravidelné a komplexní průzkumy s využitím infrastruktury). Klíčovým úkolem MIS je trvale sledovat a průběžně vyhodnocovat situaci na trhu – změny preferencí zákazníků, iniciativy konkurence, nové distribuční způsoby apod.

MIS má typicky tři zdrojové vrstvy:

- **vnitřní zdroje** (ekonomické výsledky, údaje o dodavatelích, zákaznících, konkurenci, distributorech),
- **marketingové zpravodajství** (informace od zaměstnanců, sledování konkurence, zprávy agentur),
- **marketingový výzkum / průzkum** (výzkum trhu, image, konkurence, distribuce, porovnávání cen apod.).

Dopravní praxe: kvalitní MIS často kombinuje provozní hard data (obsazenost, zpoždění, reklamace, využití kanálů prodeje) se soft data (spokojenost, vnímaná bezpečnost, image dopravce). Při udržitelnosti MIS doplňujeme o relevantní ukazatele dopadů (např. spotřeba energie, emise na výkon, míra prázdných jízd), ale také o vnímání zákazníků: zda „udržitelná“ tvrzení zvyšují důvěru, nebo zda jsou naopak vnímána skepticky. Green kompetence zde znamená umět propojit „měření dopadu“ s „měřením důvěry“ a komunikovat výsledky bez zjednodušení.

4.3 CO JE MARKETINGOVÝ VÝZKUM A ČÍM SE LIŠÍ OD MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU

Přednáška definuje marketingový výzkum jako systematické určování, sběr, analýzu a vyhodnocování informací a závěrů odpovídajících určité marketingové situaci; historicky se vyvinul ze sociologického výzkumu a jde o proces, který předchází marketingovému plánu. V definicích jsou uvedeni i autoři (např. Kotler; Kozel et al.), přičemž důraz je kladen na systematickост a rozhodovací užitečnost.

Současně přednáška rozlišuje:

- **marketingový výzkum** jako součást strategického marketingu (v rámci řízení produkce hodnot),
- **marketingový průzkum** jako nástroj taktického marketingu, který je součástí marketingového výzkumu; oba procesy se liší zaměřením, hloubkou, časovým horizontem i náklady.

Jak si rozdíl zapamatovat prakticky:

- výzkum = hlubší, metodicky náročnější, často více etap, delší horizont (např. změna dopravního chování v regionu, redesign IDS, segmentace),
- průzkum = rychlejší, operativní, zaměřený na konkrétní dílčí otázku (např. test nového jízdního řádu, ověření srozumitelnosti tarifní změny).

4.4 PŘEDMĚT MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU: CO VŠECHNO LZE (A MÁ SMYSL) ZKOUMAT

Přednáška uvádí, že marketingový výzkum se může týkat charakteristik trhů, tržních podílů, objemů prodeje, krátkodobých i dlouhodobých prognóz, studií konkurenčních výrobků, cenové analýzy, hodnocení stávajících výrobků a dalších oblastí.

V dopravě a logistice se typicky zkoumá například:

- **tržní potenciál a kapacita** (kolik lidí by mohlo využívat službu při určitých parametrech),
- **elasticita poptávky** (citlivost na cenu vs. kvalitu/spolehlivost),
- **bariéry využití** (poslední kilometr, přestupy, informační nejistota, bezpečnostní obavy),
- **image a důvěra** (důvěra v dopravce, v přesnost informací při mimořádnostech),
- **přijatelnost inovací** (digitální jízdenky, dynamické ceny, nové kanály),
- **preference v oblasti udržitelnosti** (ochota změnit režim dopravy, očekávání ohledně emisí a „zelené“ komunikace).

Zelené kompetence se projeví v tom, že výzkumné otázky formuluje organizace tak, aby podporovaly skutečné zlepšení: například ne pouze „líbí se vám naše ekologická kampaň?“, ale „které konkrétní atributy služby by vás přiměly častěji využít veřejnou dopravu místo auta a proč?“.

4.5 TYPY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU PODLE ÚČELU (MONITOROVACÍ AŽ KONCEPČNÍ)

Přednáška uvádí šest typů marketingového výzkumu: monitorovací, explorativní, deskriptivní, kauzální, prognostický a koncepční. Každý typ má jinou roli v rozhodování.

Monitorovací výzkum

Slouží ke sledování vnitřního i vnějšího prostředí a k odhalování příležitostí a hrozeb; typicky na začátku procesu pro vstupní informace, využívá se i pro monitoring konkurence. Dopravní aplikace: pravidelné sledování spokojenosti, změn preferencí (např. práce z domova), vývoje ceny energie či změn ve vnímání bezpečnosti.

Explorativní výzkum

Vysvětluje nejasné a nepřehledné skutečnosti, používá neformální, kreativní postupy k odhalení dříve nepoznaných faktů; typicky když nastane problém (pokles tržeb, změna chování, reputace).

Dopravní aplikace: proč lidé přestali využívat určitou linku; jaké bariéry brání využití P+R; proč klesá důvěra v informační aplikaci.

Deskriptivní výzkum

Popisuje jevy, stanovuje základní veličiny (potenciál, podíl, segmentace podle životního stylu, akceptovatelná cena apod.), neptá se primárně „proč“, ale mapuje fakta a vztahy mezi veličinami pro predikci budoucnosti. Dopravní aplikace: jaký podíl cest tvoří dojíždka, kolik lidí využívá kombinaci kolo + vlak, jaké segmenty jsou nejcitlivější na cenu.

Kauzální výzkum

Zjišťuje vztahy mezi příčinou, jevem, důsledkem a následkem; poznání příčin umožňuje manažerskou změnu (change management). Přednáška zmiňuje i synergii s nízkonákladovými formami šíření informací (buzz, virální, WOM) v kontextu přípravy produktů. Dopravní aplikace: jak změna intervalů spojů ovlivní vnímanou spolehlivost a využití; jak zavedení garance přestupu ovlivní ochotu přestupovat; jak informování o „eko benefitu“ ovlivní volbu módu dopravy.

Prognostický výzkum

Ověřuje predikci vývoje na testovacím souboru; využívá marketingové i prognostické a statistické metody, projekce, extrapolace apod. Dopravní aplikace: prognóza poptávky po bezemisní městské logistice; modelování dopadů tarifní změny; scénáře vývoje při růstu cen energií.

Koncepční výzkum

Představuje nejvyšší stupeň výzkumu: identifikuje jevy, popisuje příčiny, navrhuje změny a prognózuje chování reality po změně; používá expertní metody včetně brainstormingu, brainwritingu, delfské metody, stromu významnosti, analogií apod. Dopravní aplikace: návrh transformace IDS s cílem zvýšit modal split veřejné dopravy; koncepce bezemisní logistiky ve městě; redesign zákaznické cesty „door-to-door“.

4.6 REALIZACE VÝZKUMU: IN-HOUSE, OUTSOURCING, NEBO KOMBINACE

Přednáška uvádí tři základní modely realizace:

- **in-house** (vlastní výzkumný útvar; výhodou je znalost problému a „učící se organizace“),
- **outsourcing** (externí společnost; výhodou je metodická expertíza),
- **kombinace** (v praxi často optimální; vlastní tým pod vedením zkušeného externího kouče).

Současně jsou uvedeny příklady společností poskytujících služby marketingového výzkumu na českém trhu.

Manažerská volba (doporučení pro praxi):

- In-house je vhodný tam, kde je potřeba dlouhodobá znalost kontextu, rychlost a napojení na provoz (typicky dopravní podniky s vlastním MIS).

- Outsourcing je vhodný pro metodicky náročné projekty (reprezentativní výběry, modelování, komplexní segmentace).
- Kombinace bývá nejlepší, pokud organizace chce udržet know-how a současně snížit rizika chyb v metodice.

Z hlediska udržitelnosti je výhodné, když si organizace interně udrží minimálně kompetenci „interpretace a ověřitelnosti“: schopnost posoudit kvalitu dat, riziko zkreslení a možnost (ne)podložené komunikace.

4.7 ZÁKLADNÍ KROKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU: OD PROBLÉMU PO DOPORUČENÍ

Přednáška shrnuje pět kroků marketingového výzkumu:

- definování marketingového problému a cílů výzkumu,
- sestavení plánu výzkumu,
- sběr/shromáždění dat,
- statistické zpracování a analýza,
- prezentace výsledků včetně praktických doporučení.

4.7.1 Definování problému a cílů: nejdůležitější (a nejčastěji podceněná) etapa

Přednáška zdůrazňuje potřebu přesného vymezení problému a cílů, posouzení finanční stránky (výzkum se vyplatí, pokud očekávaný přínos převyší náklady) a provedení úvodní orientační analýzy situace (sekundární analýza, kvalitativní výzkum).

Je uveden i konkrétní dopravní příklad: problém krajského úřadu je rozhodnout, jak zlepšit integrovaný dopravní systém (IDS) tak, aby lépe odpovídal potřebám obyvatel aglomerace; cílem výzkumu je zjistit, jak IDS využívají, kdy, jak jsou spokojeni, v čem vidí nedostatky atd.

Přednáška dále ukazuje, jak se problém zpřesňuje pomocí doplňujících otázek (např. „jak se zaměstnanci dostávají do práce?“ a co přesně nás zajímá – délka, čas, způsob, typická cesta v roce vs. dnešek, typičnost dnešního dne).

U „green“ témat je klíčové vymezit problém tak, aby šel převést do měřitelných a implementovatelných kroků. Příklad: pokud cílem města je snížit emise z dopravy, marketingový výzkum by neměl zůstat u deklarací „jsem pro ekologii“, ale má mapovat:

- které bariéry brání změně chování (komfort, čas, bezpečí, dostupnost),
- jaké incentivy jsou účinné (zjednodušení tarifů, garance přestupu, P+R, integrační aplikace),
- jaká komunikace zvyšuje důvěru a motivaci (a jaká naopak vyvolává odpor).

4.7.2 Plán výzkumu: metodika, harmonogram, rozpočet a předvýzkum

Přednáška uvádí, že v plánu výzkumu se stanoví časové, materiální a finanční podmínky, charakter výzkumu, výběr respondentů, metodika a nástroje, harmonogram a rozpočet. Zároveň detailně vypisuje obsah plánu: teoretická východiska, hypotézy/cíle, informační potřeby a zdroje pro sekundární analýzu, vymezení základního a výběrového souboru, volba techniky a nástrojů,

operacionalizace do měřících nástrojů, návrh statistického zpracování, časový rozvrh s odpovědnostmi, rozpočet a také **předvýzkum** pro ověření postupu v terénu na malém souboru (20 až 40 respondentů).

Pokud výzkum měří environmentální postoje nebo pracuje s citlivými daty (např. mobilní vzorce), plán musí řešit i etiku a ochranu soukromí: minimalizaci dat, anonymizaci, transparentní informování respondentů a bezpečné nakládání s daty. Zároveň lze uvažovat i o „environmentální stopě výzkumu“: CAWI a digitální sběr typicky snižují cestování a papír, ale je vhodné přiměřeně zohlednit digitální zátěž a inkluzi (ne každý je online).

4.7.3 Sběr dat: nejdražší fáze a největší zdroj rizik

Přednáška výslovně říká, že sběr dat je nejnákladnější fází výzkumu a uvádí základní techniky: dotazování, pozorování, experiment, mystery metody a neuromarketingové metody.

Z manažerského hlediska je důležité řídit tři rizika:

- **reprezentativnost** (koho skutečně měříme),
- **validitu** (měříme to, co chceme měřit),
- **bias** (zkreslení – otázkami, tazatelem, výběrem, kontextem).

U „green“ témat je navíc časté zkreslení sociální žádoucností: respondenti mohou odpovídat „ekologicky správně“, ale chovat se jinak. Proto je vhodné kombinovat metody (dotazování + pozorování hard dat, případně experiment).

4.7.4 Zpracování a analýza: od popisu ke vztahům a segmentům

Přednáška uvádí, že existují různé metody zpracování dat a někdy je nutné použít více metod pro ucelený pohled; interpretace musí respektovat cíle výzkumu a výzkumníci se snaží odvodit potřebné závěry. Dále jsou vyjmenovány metody: popisná statistika, korelační analýza, vícenásobná lineární regrese, nelineární regrese, faktorová analýza, shluková analýza, diskriminační analýza a analýza časových řad.

Dopravní interpretace metod:

- popisná statistika: základní přehled využití služby, spokojenosti, frekvence,
- korelace/regrese: co souvisí se spokojeností nebo s ochotou využívat službu,
- faktorová analýza: jaké „dimenzionální“ prvky tvoří vnímanou kvalitu (např. bezpečí, čistota, návaznosti),
- shluková analýza: segmentace cestujících podle chování či preferencí,
- časové řady: prognózy poptávky (špičky, sezónnost, trend).

Z hlediska udržitelnosti je typické měřit vztahy typu: „jak vnímaná spolehlivost a jednoduchost cesty ovlivňuje ochotu nahradit auto veřejnou dopravou“ – tedy propojit kvalitu služby s environmentálně žádoucím výsledkem (změna chování).

4.7.5 Presentace výsledků: méně je více, ale musí to být jednoznačné

Přednáška zdůrazňuje, že výsledky jsou užitečné, pokud snižují nejistotu manažerů; analýza může ukázat, že základní otázky nejsou jednoznačně zodpovězeny, a výzkumník může navrhnout doplnění výzkumu. Při prezentaci má výzkumník předkládat pouze důležitá zjištění relevantní pro

rozhodnutí; manažer potřebuje zprávu konkrétní, jednoduchou a jednoznačnou, takže výsledky a doporučení mají být ucelené a dobře formulované.

Doporučená struktura výstupu:

- executive summary (3–5 klíčových zjištění),
- metodika (co bylo měřeno, jak a na kom),
- výsledky (vazba na cíle),
- doporučení (co udělat, v jakém pořadí, s jakými KPI),
- rizika a limity (co nelze z dat tvrdit).

U udržitelnosti je zvlášť důležité přesně formulovat, co data říkají a co ne: například „v našem vzorku“ vs. „v celé populaci“; „zvýšila se ochota“ vs. „změnilo se chování“ (pokud nebylo měřeno chování).

4.8 TYPY VÝZKUMŮ PODLE ČASU, PERIODICITY, DÉLKY A ZAMĚŘENÍ

Přednáška nabízí další třídění výzkumů/průzkumů:

- **Podle doby konání:** pretest (před zásadním rozhodnutím), posttest (ověření rozhodnutí).
- **Podle periodicity:** ad hoc (jednorázové zjištění), kontinuální panel (průběžné sledování trendů – domácnosti, segmenty, TV diváci, generace, senioři apod.).
- **Podle délky:** operativní (operativní rozhodování) vs. konjunkturální (strategická rozhodnutí).
- **Podle funkční aplikace:** výzkum tržní situace, výzkum marketingového mixu, výzkum inovačních trendů, výzkum konkurence.
- **Podle zaměření:** monotematický vs. omnibus; kvantitativní vs. kvalitativní; primární vs. sekundární.

U „green“ témat je často účelné kombinovat kontinuální monitoring (panel) s ad hoc výzkumem při zavádění opatření. Například město může dlouhodobě sledovat postoje k veřejné dopravě a současně provádět krátké posttesty po změně tarifů nebo po zavedení nových nízkoemisních zón.

4.9 KVANTITATIVNÍ VS. KVALITATIVNÍ VÝZKUM: KDY KTERÝ ZVOLIT

Kvantitativní výzkum: ptá se „kolik“, pracuje s číselnými daty, vyžaduje dostatečně velký a reprezentativní výběr; výsledky lze zobecnit, techniky jsou dotazování, pozorování a experiment; je náročnější časově i finančně a jeho úkolem je statisticky popsat závislosti mezi proměnnými.

Kvalitativní výzkum: ptá se „proč“, vysvětluje příčiny chování spotřebitelů, pracuje s malým souborem, nevyžaduje reprezentativnost a výsledky nelze zobecnit; techniky jsou individuální rozhovory a skupinové rozhovory; je vhodný pro první seznámení s problematikou a používá otevřené otázky.

Dopravní praxe:

- Pokud nevíte, co je problém (nejasný pokles poptávky), začněte kvalitativně (explorace).
- Když máte hypotézy a chcete je ověřit a kvantifikovat, přejděte na kvantitativní výzkum.
- U udržitelnosti je běžná kombinace: kvalitativně zjistit motivace a bariéry, kvantitativně změřit velikost segmentů a predikovat dopady.

4.10 PRIMÁRNÍ VS. SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM A TYPY DAT: HARD DATA A SOFT DATA

Primární (terénní) výzkum: vlastní zjišťování dat u jednotek (field research), dělí se na kvantitativní a kvalitativní.

Sekundární (desk) výzkum: využití již existujících dat, často jako statistické zpracování dříve nashromážděných dat; pracuje s agregovanými i neagregovanými daty.

Přednáška dále rozlišuje:

- **sekundární data externí** (veřejná správa, legislativa, statistické úřady, komory, publikace, média, databáze, internet, výzkumné zprávy),
- **sekundární data interní** (ekonomické výkazy, rozpočty, plány, databáze dodavatelů a odběratelů, reklamační zápisy, zprávy z cest apod.).

A také:

- **tvrdá data (hard data):** zachycují výsledky činnosti (např. počet cestujících v hromadné dopravě),
- **měkká data (soft data):** odrážejí stav vědomí (spokojenost, obliba, image), častá v primárním terénním výzkumu.

Pro „green“ marketing je klíčové umět propojit hard a soft data:

- hard data: skutečné využití veřejné dopravy, reálná spotřeba energie, emisní intenzita,
- soft data: vnímaná spolehlivost, důvěra v tvrzení, ochota změnit chování. Bez hard dat hrozí, že marketing bude stavět na dojmech. Bez soft dat hrozí, že opatření bude technicky správné, ale zákaznický nepřijatelné.

4.11 ZÁKLADNÍ TECHNIKY SBĚRU DAT

4.11.1 Dotazování: PAPI, CAPI, CATI a CAWI

Přednáška uvádí dotazování jako jednu ze základních technik a rozlišuje formy PAPI, CAPI, CATI, CAWI:

- **PAPI (face-to-face, papír a tužka):** vysoká spolehlivost z hlediska reprezentativnosti a pravdivosti, možnost doplnit pozorování, odpadají problémy s návratností; nevýhody jsou obavy o anonymitu a vysoké nároky na tazatele.
- **CAPI (face-to-face s počítačem):** moderní, časově i cenově efektivní varianta osobního dotazování.

- **CATI (telefonické dotazování):** rychlé, efektivní, kontaktuje široce rozptýlený vzorek; nevýhody jsou kratší udržení pozornosti, nemožnost ukazovat vizuální stimuly a riziko nedokončení.
- **CAWI (online dotazování):** nejrychlejší a finančně nejdostupnější, možnost multimédií a snadná korekce, vhodné pro „bleskové“ výzkumy; přednáška uvádí i příklady nástrojů (např. Google formuláře).
- **Písemné dotazování:** levnější, umožňuje oslovit jinak nedosažitelné osoby; nevýhodou je kontrola pochopení otázek a riziko nízké návratnosti.

Digitální dotazování často snižuje náklady a logistiku sběru, ale může zkreslit vzorek (digitální vyloučení). U výzkumu mobility (např. seniorů, venkova) je proto vhodné kombinovat CAWI s jinými metodami nebo cíleně vyrovnávat vzorek.

4.1.1.2 Typologie rozhovorů a fokusní skupiny

Přednáška uvádí strukturované, nestrukturované a polostrukturované rozhovory a skupinový rozhovor (focus groups) řízený moderátorem podle scénáře.

V dopravě jsou fokusní skupiny užitečné například pro:

- testování srozumitelnosti tarifů,
- hledání bariér přestupování,
- vnímání bezpečnosti,
- ověřování, zda „udržitelná“ sdělení působí důvěryhodně (a proč).

4.1.1.3 Pozorování: typy a využití v dopravě

Přednáška uvádí typy pozorování: přirozené vs. uměle vyvolané, zjevné vs. skryté, strukturované vs. nestrukturované, přímé vs. nepřímé, osobní vs. s technickými pomůckami. Dále vysvětluje rozdíl přirozených a umělých podmínek a uvádí charakteristiky zjevného a skrytého pozorování.

Příklady pozorování:

- pozorování toků cestujících v uzlu (přestupní vazby, kongesce),
- pozorování reakcí na informační tabule a hlášení (zjevné/ skryté eticky a právně citlivé),
- nepřímé pozorování přes data z aplikací (klikové cesty, hledání spojení),
- pozorování provozních procesů v logistice (doby odbavení, chybovost).

Z hlediska green kompetencí je důležité spojit pozorování s dopadovými metrikami: například pozorovat, kde vznikají prázdné jízdy či neefektivní přesuny, a navrhnout změny, které snižují náklady i emise.

4.1.1.4 Experiment: ověřování kauzality v terénu i „laboratoři“

Přednáška popisuje experiment jako sledování vlivu jednoho jevu na druhý v nově vytvořené situaci, v terénních (přirozených) či laboratorních podmínkách; uvádí dojemové testy, zkušenostní testy a slepé testy bez identifikátorů (eliminace vlivu image).

Dopravní experimenty mohou být například:

- A/B testy informačních hlášení (srozumitelnost vs. stres),

- testování nové struktury tarifu na vybrané lince,
- experiment s „nudges“ pro modal shift (motivace k využití veřejné dopravy).

U udržitelnosti je experiment silný nástroj: dokáže ověřit, zda konkrétní opatření skutečně mění chování (nejen postoje).

4.11.5 Mystery metody a neuromarketing

Přednáška uvádí mystery metody (mystery shopping, mystery calling) s rozlišením vnitřního a vnějšího mystery shoppingu: interní prověřuje personál a kontaktní zaměstnance a zjišťuje slabá místa; externí zjišťuje informace o konkurenci, obchodní podmínky, nabídky B2B/B2C, porovnání cen, způsoby prodeje a komunikace.

Neuromarketingové metody jsou uvedeny jako EEG, GSR, EKG, fMRI a další (MEG, PET), a také metody analýzy mimiky (FMA, Facial Coding).

Etická poznámka (důležitá v praxi):

U mystery metod i neuromarketingu je nutná vysoká opatrnost: ochrana soukromí, informovaný souhlas (u neuroměření), proporcionalita a legitimita sběru dat. V dopravě je navíc citlivé prostředí veřejné služby – reputační riziko může převýšit přínos.

4.12 PRAVIDLA PRO TVORBU OTÁZEK A TYPOLOGIE OTÁZEK

Přednáška uvádí praktická pravidla pro tvorbu otázek, například: ptát se přímo a jednoduše, používat známá a jednovýznamová slova, ptát se konkrétně, nabízet srovnatelné odpovědi, používat krátké otázky a vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí. Dále doplňuje: vyloučit zdvojené otázky, sugestivní a zavádějící otázky, nepříjemné otázky; snižovat postupně citlivost; vyloučit negativní otázky, motivační otázky a odhady.

Typologie otázek v přednášce:

- **otevřené** (respondent odpovídá spontánně),
- **polouzavřené/polootevřené** (varianty + možnost „jiné“ a komentář),
- **uzavřené** (volba z variant).

4.13 ZÁKLADNÍ SOUBOR VS. VÝBĚROVÝ SOUBOR A REPREZENTATIVNOST

Přednáška vymezuje objekt výzkumu jako jednotky (jednotlivci či skupiny), které nesou vlastnosti, jež jsou předmětem poznávání.

Dále rozlišuje:

- **základní soubor (populace)**: množina všech teoreticky možných objektů; lze definovat výčtem nebo vlastností; populace bývá rozsáhlá a není nutné prokazovat reprezentativnost, pokud zkoumáme všechny prvky (příklad řidičů konkrétního dopravního podniku).

- **výběrový soubor:** finální množina objektů vybraná z populace; je nutné prokázat reprezentativnost; přednáška uvádí příklad populace občanů ČR 18+ a nutnosti zvolit vzorek.

Reprezentativnost znamená schopnost vybraného vzorku „reprezentovat celek“. Pokud zkoumáte udržitelnou mobilitu, reprezentativnost je často kritická: výsledky se mohou zásadně lišit podle lokality (město vs. venkov), socioekonomického profilu nebo dostupnosti infrastruktury. Výzkum, který je postaven pouze na online dobrovolnících, může systematicky podhodnotit segmenty s nižší digitální dostupností – a tím zkreslit závěry o bariérách udržitelné mobility.

4.14 URČENÍ VELIKOSTI VÝBĚROVÉHO SOUBORU: STATISTICKÝ PŘÍSTUP A PRAKTICKÝ VÝPOČET

Přednáška uvádí tři přístupy k volbě velikosti vzorku (nákladový, slepý odhad, statistický) a prezentuje statistický vzorec, který vede na minimálně **400 respondentů**.

Pro praxi je důležité chápat, že velikost vzorku není vše. Stejně důležitá je:

- kvalita výběru (jak byly jednotky vybrány),
- kvalita dotazníku (validita otázek),
- disciplína sběru (kontrola, pretest, eliminace duplicit).

4.15 VÝBĚROVÉ METODY: PRAVDĚPODOBNOSTNÍ A ZÁMĚRNÉ VÝBĚRY

Přednáška rozlišuje pravděpodobnostní a záměrné výběry.

Pravděpodobnostní výběry zahrnují:

- prostý náhodný výběr,
- systematický výběr (každá n-tá jednotka; pozor na řazení seznamu),
- náhodný stratifikovaný výběr (rozdělení do skupin a náhodný výběr uvnitř),
- vícetupňový náhodný (shlukový) výběr vhodný pro rozsáhlé populace (např. okres → obec → úsek → jednotlivce).

Záměrné výběry zahrnují:

- kvótní výběr (vzorek odráží známé vlastnosti populace – pohlaví, věk apod.; přednáška uvádí konkrétní kvótní přepočty pro vzorek 400 respondentů),
- účelový výběr (výzkumník vybírá, kdo nejlépe odpoví potřebám; bez ambice reprezentativity),
- výběr na základě dobrovolnosti,
- výběr na základě dostupnosti (častý ve studentských pracích – je nutné to přiznat),
- technika sněhové koule (nabaluje respondenty přes doporučení).

U výzkumu udržitelné mobility se často pracuje s cílenými segmenty (např. řidiči dojíždějící do centra, firmy s doručováním ve městě). Záměrný výběr je pak legitimní, ale musí být metodicky přiznaný: nejde o reprezentativní výpověď o celé populaci, nýbrž o výpověď o definované

skupině. Green kompetence zde spočívá v korektní interpretaci výsledků – aby se z výzkumu nestal zdroj nepodložených závěrů.

4.16 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- **Hard data vs. soft data:** výsledky činnosti vs. postoje a vnímání (spokojenost, image).
- **Kroky výzkumu:** problém a cíle → plán → sběr dat → analýza → prezentace doporučení.
- **Kvantitativní vs. kvalitativní:** „kolik“ (reprezentativnost, zobecnění) vs. „proč“ (hloubka, bez zobecnění).
- **Marketingový průzkum:** taktický nástroj, součást výzkumu; liší se hloubkou, horizontem a náklady.
- **Marketingový výzkum:** systematické určování, sběr, analýza a vyhodnocování informací pro marketingové rozhodování; proces před marketingovým plánem.
- **MIS (marketingový informační systém):** dlouhodobé sledování trhu a podkladů pro rozhodování; vnitřní zdroje, zpravodajství, výzkum.
- **Pravděpodobnostní výběry vs. záměrné výběry** (kvótní, účelový, dobrovolnost, dostupnost, sněhová koule).
- **Pravidla tvorby otázek:** jednoduchost, jednoznačnost, konkrétnost, vyloučení sugestivnosti a zdvojení.
- **Primární vs. sekundární data:** terénní sběr vs. využití existujících dat (interních/externích).
- **Techniky sběru dat:** dotazování (PAPI, CAPI, CATI, CAWI), pozorování, experiment, mystery metody, neuromarketing.
- **Typy výzkumu:** monitorovací, explorativní, deskriptivní, kauzální, prognostický, koncepční.
- **Velikost výběrového souboru:** běžně vychází cca 400 respondentů.

4.17 SHRNUTÍ KAPITOLY

Marketingový výzkum je systematický proces, který poskytuje data a závěry pro kvalifikované marketingové rozhodování a typicky předchází marketingovému plánu. V praxi se opírá o MIS, který propojuje interní data, marketingové zpravodajství a výzkumné projekty. Přednáška vymezuje typy výzkumu podle účelu (monitorovací až koncepční) a popisuje standardní výzkumný proces v pěti krocích: definice problému a cílů, plán výzkumu, sběr dat, analýza a prezentace doporučení.

Z hlediska metod se řeší volba mezi kvantitativním a kvalitativním přístupem, mezi primárními a sekundárními daty a mezi hard a soft daty. Přednáška podrobně uvádí techniky sběru dat (dotazování PAPI/CAPI/CATI/CAWI, pozorování, experiment, mystery metody, neuromarketing), pravidla pro tvorbu otázek a principy práce se základním a výběrovým souborem včetně výpočtu potřebné velikosti vzorku a metod výběru respondentů.

V dopravě a logistice je marketingový výzkum zásadní i pro udržitelnost: umožňuje porozumět bariérám změny dopravního chování, ověřovat účinnost opatření a navrhovat služby tak, aby byly současně zákaznický přijatelné, ekonomicky proveditelné a dlouhodobě udržitelné.

4.18 PROMYSLI SI

- Kdy bys v dopravní organizaci použil/a explorativní výzkum a kdy deskriptivní? Uveď příklad problému a vysvětli, proč je daný typ vhodný.
- Jak bys navrhl/a MIS pro dopravce tak, aby propojoval hard data (provoz) a soft data (spokojenost, image)? Které ukazatele by měly být „povinné“?
- Jaká jsou rizika sociálně žádoucích odpovědí u otázek v oblasti udržitelnosti a jak bys je metodicky omezil/a (volbou otázek, kombinací metod)?
- Představ si, že město chce zvýšit podíl veřejné dopravy. Jak bys definoval/a marketingový problém a cíle výzkumu tak, aby byly implementovatelné (nejen deklarativní)?
- V jakých situacích je záměrný (např. kvótní) výběr legitimní a kdy už by vedl k nepřijatelnému zkreslení závěrů?

4.19 ZOPAKUJ SI

- Definuj marketingový výzkum a vysvětli, jak se liší od marketingového průzkumu.
- Co je MIS a jaké tři zdroje informací podle přednášky využívá?
- Vyjmenuj šest typů marketingového výzkumu podle účelu a stručně popiš, kdy se používají.
- Jakých je pět základních kroků marketingového výzkumu?
- Jaké jsou hlavní rozdíly mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem?
- Vysvětli rozdíl mezi primárním a sekundárním výzkumem; uveď příklady interních a externích sekundárních dat.
- Co jsou hard data a soft data? Uveď příklad z dopravy.
- Jaké formy dotazování uvádí přednáška (PAPI, CAPI, CATI, CAWI) a jaké jsou jejich výhody/nevýhody?
- Jaká pravidla platí pro tvorbu otázek a proč je důležité vyloučit sugestivní a zdvojené otázky?
- Co je základní soubor a výběrový soubor, co znamená reprezentativnost a jaký vzorec přednáška uvádí pro určení minimální velikosti vzorku?

5 CÍLENÝ MARKETING (STP) – SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONING A PERSONY

Úvod

Cílený marketing patří k nejpraktičtějším oblastem marketingu: jde o to, **koho** obsluhovat (a koho ne), **s jakou** nabídkou a **jak** tuto nabídku ukotvit v mysli zákazníka tak, aby byla srozumitelná, odlišitelná a dlouhodobě udržitelná. V dopravě a logistice je tento přístup zásadní, protože trhy jsou výrazně heterogenní: jiné potřeby má každodenní dojíždějící, jiné turista, jiné firemní zákazník v B2B, jiné veřejná správa (B2G/B2A) a jiné zaměstnanci (B2E). Přednáška proto propojuje definici trhu, typy trhů a postup cíleného marketingu přes segmentaci, targeting a positioning až po práci s marketingovými personami.

Současně roste význam udržitelnosti a „green kompetencí“. Zákazníci i regulátoři častěji hodnotí dopravní služby nejen podle ceny a času, ale i podle **dopadů** (emise, hluk, bezpečnost, přetížení infrastruktury), **transparentnosti** a **důvěryhodnosti komunikace**. Cílený marketing v tomto kontextu neznamená „přimalovat zelenou barvu“; znamená umět nabídku přizpůsobit segmentům tak, aby podporovala žádoucí chování (např. modal shift), byla pravdivá a měřitelná a nevedla ke greenwashingu.

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je pochopit logiku cíleného marketingu (segmentace – targeting – positioning), umět popsat typy trhů a aplikovat segmentační kritéria v dopravě a logistice. Dále je cílem osvojit si hlavní strategie targetingu, principy positioningu (včetně repositioningu) a praktický postup tvorby marketingové persony, včetně tzv. vylučující persony.

5.1 TRH A JEHO TYPY: ZÁKLAD, BEZ KTERÉHO STP NEFUNGUJE

Přednáška vymezuje trh jako **oblast ekonomiky, kde dochází ke směně výrobků a služeb**; na trhu působí prodávající a kupující a v jejich interakci se utváří cena a množství směňovaného zboží. Trh je přitom chápán jako **místní a časové soustředění nabídky a poptávky** a jeho subjekty mohou být fyzické i právnické osoby.

Pro cílený marketing je klíčové, že „trh“ není jen abstraktní celek. V praxi je tvořen různými skupinami zákazníků s odlišnými potřebami, bariérami, rozhodovacími procesy a také s odlišnou citlivostí na cenu, čas, komfort, reputaci či udržitelnost.

5.1.1 Typy trhů podle vztahů mezi aktéry

Přednáška uvádí několik typů trhů podle toho, kdo s kým směňuje a komunikuje, například:

- **B2B** (business-to-business): vztahy mezi firmami bez přímého vlivu na konečného spotřebitele (např. dealerský prodej).
- **B2C** (business-to-customer): vztahy mezi firmou a koncovým zákazníkem.
- **B2G / B2A** (business-to-government / administration): vztahy soukromého sektoru se státem či veřejnými institucemi.
- **B2E** (business-to-employee): komunikace firmy se zaměstnanci a mezi zaměstnanci, včetně nabízení produktů/služeb zaměstnancům.

- **C2C** (customer-to-customer): vztahy mezi nepodnikajícími zákazníky obvykle bez účasti obchodníka (burzy, inzerce).
- **C2B** (customer-to-business): obchod iniciovaný zákazníky na základě jejich návrhů či přání.

V dopravě se tyto typy často prolínají. Železniční dopravce má B2C vztah s cestujícími, ale současně může mít B2G/B2A vztah s objednatelem veřejné služby. Logistický operátor je typicky B2B, ale finální zkušenost může formovat i koncový příjemce (prvek B2C v poslední míli). A B2E je kritické pro kvalitu služby: zaměstnanci jsou „nosičem“ zákaznické zkušenosti.

5.1.2 Zákaznické, průmyslové a smíšené trhy

Přednáška dále shrnuje základní typy trhů: **zákaznické trhy (B2C + C2C)**, **průmyslové trhy (B2B)** a **smíšené trhy (kombinace)**. Toto rozlišení je praktické: jinak segmentujete a cílíte v B2C osobní dopravě (motivace, emoce, pohodlí, rutina), a jinak v B2B logistice (procesy, SLA, riziko, TCO, spolehlivost, integrace).

5.2 CÍLENÝ MARKETING JAKO STP: SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONING

Přednáška definuje cílený marketing prostřednictvím tří navazujících kroků:

- **segmentace** (členění trhu na segmenty – skupiny zákazníků),
- **targeting** (výběr cílového trhu),
- **positioning** (vytváření nabídky, která nejúčinněji osloví vybranou skupinu a ukotví se v jejím podvědomí).

STP je v praxi rozhodovací rámec, který převádí „trh“ do konkrétních manažerských voleb:

- jaké segmenty existují a čím se liší,
- které segmenty jsou pro nás vhodné a udržitelné (ekonomicky, kapacitně, reputačně),
- jak přesně se chceme odlišit a jak tuto odlišnost komunikovat a doručovat.

Udržitelnost do STP vstupuje dvěma způsoby:

- jako **kritérium hodnoty** (některé segmenty preferují nižší dopady, transparentnost a odpovědné chování),
- jako **omezení a příležitost** (emise, regulace, omezení vjezdu, tlak na bezemisní flotily, požadavky objednatelů a investorů).

5.3 SEGMENTACE TRHU: SMYSL, PODSTATA A PŘÍNOSY

Přednáška popisuje segmentaci jako přístup k heterogennímu trhu: trh se rozdělí na několik podřízených trhů, z nichž každý je **homogenní ve významných aspektech** (např. spotřebitelská poptávka, nákupní důvody, způsob užití). Pro vhodně segmentované trhy lze následně přizpůsobit marketingový mix.

Podstata segmentace je vyjádřena dvěma podmínkami:

- **homogenita uvnitř segmentu** – co největší podobnost členů segmentu ve vztahu k produktu,
- **heterogenita mezi segmenty** – segmenty jsou mezi sebou zřetelně odlišné ve vztahu k produktu.

Segmentace není samoúčelná analytika. Jejím cílem je umožnit:

- nabídnout relevantnější hodnotu,
- snížit plýtvání zdroji (marketingovými i provozními),
- zvýšit spokojenost a loajalitu,
- zlepšit konkurenční pozici.

Přednáška uvádí přínosy segmentace jako spokojenost zákazníků, růst zisku, lepší postavení vůči konkurenci a distributorům a omezení konkurence. V dopravě a logistice lze tyto přínosy přeložit i do veřejného zájmu: vyšší využití kapacity, lepší návaznosti, vyšší bezpečnost a v dlouhodobém horizontu i environmentální přínosy díky přesunu poptávky k efektivnějším módům dopravy.

Segment vs. „sektor“: častý omyl

Přednáška upozorňuje, že tržní segment je skupina zákazníků sdílejících podobné potřeby a přání, zatímco „skupina se stejnými charakteristikami“ (např. věk, příjem, vzdělání) je spíše sektorové/demografické členění, které nemusí nutně zachytit skutečný vztah k produktu. Pro dopravní praxi to znamená: dvě osoby stejného věku a příjmu mohou mít zcela odlišné dopravní chování (jedna dojíždí vlakem kvůli práci ve městě, druhá je závislá na autě kvůli péči o rodinu a infrastrukturu v místě bydliště). Segmentace proto musí kombinovat více proměnných, zejména behaviorální a psychografické.

5.3.1 Od hromadného marketingu k mikromarketingu

Přednáška popisuje historickou logiku **hromadného marketingu**: hromadná výroba, distribuce a propagace jednoho výrobku všem zákazníkům (klasické příklady typu Henry Ford či standardizace značek). Zároveň uvádí, že dnešní roztržštěnost trhu, množství kanálů a médií činí hromadný marketing velmi nákladným.

Na to navazuje obrat k **mikromarketingu** ve čtyřech úrovních:

- marketing segmentu,
- marketing mikrosegmentu (tržní výklenek),
- lokální marketing,
- customerizace (marketing na úrovni jednotlivce).

5.3.2 Marketing segmentu: „holé řešení“ a volitelné možnosti

Přednáška zdůrazňuje, že marketér segmenty nevytváří – identifikuje je a vybírá, na které se zaměří. Výhodou je možnost lépe navrhnout, ocenit, představit a dodat produkt cílovému trhu a citlivě reagovat na konkurenci. Dále uvádí princip pružné nabídky:

- **holé řešení** (prvky, které ocení všichni členové segmentu),
- **volitelné možnosti** (ocení jen někteří).

V dopravě to odpovídá logice tarifů a služeb: základní přeprava je „holé řešení“, zatímco rezervace místa, tichý oddíl, flexibilní jízdenka, lounge či prémiová asistence jsou volitelné moduly. Udržitelnost sem může vstupovat jako „default“ (např. digitální doklady, optimalizace spotřeby) a jako volitelná volba tam, kde dává smysl (např. kompenzační programy – vždy ovšem transparentně a bez nadsazování dopadů).

5.3.3 Mikrosegment (výklenek): malý, ale ziskový (nebo strategický)

Mikrosegment je podle přednášky skupina zákazníků poptávajících určitou kombinaci výhod; atraktivní výklenek je takový, kde mají zákazníci zvláštní potřeby a jsou ochotni zaplatit vyšší cenu, přičemž výklenek obvykle nepřitahuje mnoho konkurentů a přináší úspory ze specializace. V dopravě může být výklenkem například přeprava kol pro specifický turistický region, přeprava citlivých zásilek s přísnými podmínkami, nebo prémiový segment business cestujících na konkrétních relacích.

Z pohledu „green“ kompetencí je užitečné hledat výklenky, které současně podporují udržitelnější řešení: například služby kombinující veřejnou dopravu s mikromobilitou, nebo logistické produkty s bezemisní poslední milí v centrech měst (pokud to odpovídá infrastruktuře a ekonomice).

5.3.4 Lokální marketing a CEM: řízení zážitku v konkrétním místě

Přednáška uvádí lokální marketing jako programy „šité na míru“ místním skupinám zákazníků (obchodní oblasti, čtvrti, obchody) a zmiňuje i využití **CEM (customer experience management)**, tedy řízení zákaznické zkušenosti (marketing zážitků).

V dopravě je lokální marketing mimořádně relevantní: dopravní uzly, linky a regiony mají odlišné potřeby. Zkušenost cestujícího je silně „místní“ – kvalita přestupu, čistota stanice, bezpečnost v noci, návaznosti, dostupnost informací při výlukách. Udržitelnost je zde často vnímána hmatatelně: méně hluku, lepší kvalita ovzduší, bezpečnější veřejný prostor.

5.3.5 Customerizace: segment jedné osoby a rizika „přepersonalizace“

Customerizace je podle přednášky úroveň jednotlivců (one-to-one marketing): zákazníci přebírají iniciativu, využívají internet k vyhledávání, porovnávání, dialogu a někdy si výrobek i sami navrhnou.

Zároveň přednáška upozorňuje, že customizace se nehodí pro všechny výrobky, může zvýšit cenu nad ochotu platit a individuálně navržený produkt může být obtížně opravitelný či mít nízkou přidanou hodnotu.

V dopravě a logistice je personalizace typická u digitálních kanálů: doporučené trasy, upozornění na výluky, nabídky tarifů, věrnostní programy. Zelené kompetence zde znamenají umět personalizaci využít pro „lepší volby“ (např. nabídnout alternativu s menším dopadem, pokud je srovnatelná), ale současně respektovat soukromí a nevytvářet tlak či manipulativní komunikaci.

5.4 SEGMENTAČNÍ KRITÉRIA: TRADIČNÍ RÁMEC A JEHO DOPRAVNÍ APLIKACE

Přednáška uvádí tradiční segmentační kritéria: **demografická, fyziografická, geografická, etnografická, behaviorální a psychografická**. V praxi se obvykle kombinuje více kritérií, protože jedno samo o sobě zřídka postačí.

5.4.1 Demografická kritéria

Přednáška uvádí věk, pohlaví, velikost rodiny/domácnosti, rodinný stav, životní cyklus rodiny, vzdělání, povolání, příjem, majetková kritéria a sociální třídu. V dopravě se demografie promítá do:

- časové flexibility (student vs. rodič malých dětí),
- citlivosti na cenu (příjem, sociální třída),
- preferencí komfortu a bezpečnosti (např. seniorská mobilita),
- požadavků na bezbariérovost a asistenci.

Udržitelnost zde nebývá „primární“ demografická proměnná, ale s věkem a životním stylem může korelovat ochota měnit dopravní chování. Důležité je vyhnout se stereotypům: segmentace má stát na datech, ne na domněnkách.

5.4.2 Fyziografická kritéria

Přednáška zmiňuje fyziologické rysy (např. výška, váha) a zdravotní stav (diabetici, alergici apod.). V dopravě a logistice se fyziografická kritéria uplatňují zejména ve službách vyžadujících přístupnost a bezpečí: bezbariérovost, asistence, ergonomie, prostor, klimatizace, ale i ve specifických přepravách (např. zdravotnické transporty).

V kontextu udržitelnosti je důležité, aby „zelená“ opatření nezhoršovala dostupnost (např. změny v organizaci dopravy musí myslet i na méně mobilní osoby).

5.4.3 3.5.3 Geografická kritéria

Přednáška uvádí území (svět – stát – region), hustotu osídlení (město/venkov/předměstí), mobilitu (mobilní vs. nemobilní), klima, přírodní zdroje, kvalitu ovzduší, morfologii krajiny a geodemografii (kombinace geografických a demografických proměnných).

V dopravě je geografie fundament: dostupnost infrastruktury, kvalita přestupních uzlů, existence alternativ k autu, topografie (např. cyklistika), i lokální environmentální zátěže. „Green“ kompetence zde spočívají v tom, že segmentace respektuje realitu místa: nelze očekávat stejné chování v centru města a v periferní obci bez návazností.

5.4.4 Etnografická kritéria

Přednáška zmiňuje kulturu a subkultury (národnost, rasa, profesní, náboženské, generační). V dopravě může kultura ovlivnit preference sdílení, vnímání bezpečnosti, očekávání ohledně přesnosti či komunikace. Při práci s těmito kritérii je nutné postupovat citlivě a eticky: cílený marketing má zlepšovat relevanci služby, nikoli diskriminovat.

5.4.5 Behaviorální kritéria

Přednáška popisuje role při nákupním rozhodování (iniciátor, ovlivňovatel, rozhodovatel, kupující, uživatel) a uvádí, že různí lidé hrají různé role. Dále uvádí postoje k výrobku, věrnost značce, míru užívání, frekvenci nákupu a uživatelský status.

Behaviorální segmentace je v dopravě mimořádně účinná, protože vychází z reálného chování:

- pravidelní dojíždějící vs. příležitostní cestující,
- špička vs. sedlo,
- lidé citliví na zpoždění vs. citliví na cenu,
- uživatelé aplikace vs. „offline“ zákazníci.

Udržitelnost lze behaviorálně uchopit také: například segmenty podle ochoty kombinovat módy (kolo + vlak), využívat P+R nebo sdílení.

5.4.6 Psychografická kritéria

Přednáška vymezuje psychografii jako využívání psychologie a demografie s cílem porozumět zákazníkům; psychografická segmentace rozděluje zákazníky podle psychologických rysů, osobnosti, životního stylu a hodnot. Uvádí také, že lidé ve stejné demografické skupině mohou mít rozdílný psychografický profil, a zmiňuje klasifikace/metody typu VALS či AIO.

Psychografie je vhodné místo pro přiměřené „green“ doplnění: environmentální hodnoty jsou často právě psychografické (hodnotová orientace, vztah k odpovědnosti, preference „mít vs. sdílet“, postoj k veřejným statkům). Prakticky:

- jeden segment může preferovat klid, bezpečí a jednoduchost,
- jiný segment status a komfort,
- další segment „odpovědnou volbu“ a transparentnost dopadů.

5.5 TARGETING: VÝBĚR CÍLOVÝCH SEGMENTŮ A KRITÉRIA JEJICH ATRAKTIVITY

Targeting je podle přednášky rozhodnutí, na kolik segmentů a na které se chce společnost zaměřit, včetně vyhodnocování atraktivity segmentů. Segmenty musí splňovat pět kritérií:

- **měřitelnost** (velikost, kupní síla a charakteristiky jsou měřitelné),
- **velikost** (segment je dostatečně velký a ziskový),
- **přístupnost** (segment je dosažitelný a obsluhovatelný),
- **rozišitelnost** (segmenty se liší a vyžadují různé mixy),
- **zvládnutelnost** (lze vytvořit účinné programy k upoutání a obsluhování segmentu).

V dopravě a logistice je vhodné tato kritéria rozšířit o dvě manažerské otázky:

- **provozní proveditelnost** (kapacita, technologie, kvalita dodání služby v reálném provozu),
- **reputační kompatibilita a kompatibilita v oblasti udržitelnosti** (zda cílený segment není v rozporu s dlouhodobou strategií, regulací či závazky – např. veřejná služba, bezpečnost, environmentální cíle).

U B2G/B2A navíc nemusí být cílem maximalizace zisku, ale maximalizace společenské hodnoty (dostupnost, inkluze, modal shift). I zde však targeting dává smysl: cílovými segmenty mohou být např. dojíždějící, studenti, senioři, návštěvníci regionu – a pro každého segmentu se volí vhodná kombinace nabídky, informování a motivace.

5.6 TARGETINGOVÉ STRATEGIE: JAK POKRÝT TRH (A JAK NÉST RIZIKO)

Přednáška uvádí pět strategií targetingu:

- koncentrace na jediný segment,
- selektivní specializace,
- výrobková specializace,
- tržní specializace,
- plné pokrytí trhu.

5.6.1 Koncentrace na jediný segment

Přednáška ilustruje tuto strategii na příkladu specializovaných značek (koncentrovaný marketing) a uvádí výhody: znalost potřeb segmentu, vysoký tržní podíl, provozní úspory díky specializaci; rizika: segment může zklamat očekávání nebo do něj vstoupí konkurence.

V dopravě odpovídá koncentrace například specializaci na prémiové business cestování na vybraných trasách nebo naopak na low-cost model v konkrétním koridoru. Zelený rozměr: koncentrovaný segment může být i „udržitelně orientovaný“ (např. firmy požadující nízkoe emisní logistiku). Přínosem je silná reputace a „právo na důvěru“, rizikem je závislost na úzké poptávce a nutnost doručit skutečné (měřitelné) dopady.

5.6.2 Selektivní specializace

Společnost si vybere více segmentů, nabízí více produktů, mezi segmenty může být synergie, ale nemusí; výhodou je diverzifikace rizika a každý segment musí slibovat ziskovost. V dopravě může jít o kombinaci segmentu dojíždějících (předplatné, spolehlivost), turistů (balíčky, sezónnost) a firemních zákazníků (korporátní smlouvy). Udržitelnost zde může být „společným jmenovatelem“ – např. jednotná filozofie nízkoe emisního provozu a transparentního reportingu, ale různé komunikační akcenty podle segmentu.

5.6.3 Výrobková specializace

Společnost prodává určitý výrobek různým segmentům; přednáška uvádí příklad dodávání stejného produktu univerzitám, vládě i komerčním laboratořím a upozorňuje na riziko technologického nahrazení.

V logistice to může být například specializace na „time-definite“ doručení pro různé obory. Green kompetence zde znamenají připravit produkt tak, aby zůstal relevantní i při změně regulací a technologií (např. přechod na bezemisní zóny).

5.6.4 Tržní specializace

Jednomu segmentu se nabízí různé produkty; výhodou je dobrá pověst pro další prodej, rizikem zmenšení segmentu či snížení jeho kupní síly. Příklad v dopravě: zaměření na „městské

dojíždějí“ a budování portfolia služeb (kombinace MHD, příměstské linky, parkování, mikromobilita, informační aplikace). Udržitelnost je zde přirozeným prvkem hodnotové propozice: zákazník kupuje pohodlné řešení „door-to-door“, město získává méně kongescí a emisí.

5.6.5 Plné pokrytí trhu: nediferencovaný vs. diferencovaný marketing

Přednáška uvádí, že plné pokrytí trhu dokáží aplikovat jen velké společnosti, a rozlišuje:

- **nediferencovaný marketing** (ignoruje rozdíly, jedna nabídka pro celý trh, masová distribuce, nízké náklady),
- **diferencovaný marketing** (působení ve více segmentech s rozdílnými produkty; přednáška uvádí ilustrační příklad více značek pro různé segmenty v kosmetice včetně segmentu ekologicky smýšlejících zákazníků).

V dopravě je diferencované pokrytí velmi běžné (různé tarify, různé úrovně služeb). Nediferencované pokrytí je typické spíše tam, kde je produkt silně komoditizovaný nebo regulovaný. Zelené kompetence zde spočívají v tom, aby diferencovaná nabídka nevedla k „penalizaci“ udržitelnější volby (např. aby základní služba zůstala dostupná a kvalitní, zatímco prémiové prvky jsou skutečně volitelné, nikoli nutné k důstojnému využití).

5.7 POSITIONING: JAK OBSADIT MÍSTO V MYSLI CÍLOVÉHO SEGMENTU

Přednáška definuje positioning jako akt navržení nabídky a image společnosti tak, aby zaujaly významné místo v mysli cílového trhu; cílem je umístit značku v myslích spotřebitelů tak, aby se maximalizoval potenciální prospěch společnosti, a výsledkem je zákaznický zaměřená nabídka hodnoty – přesvědčivý důvod, proč kupovat. Zároveň zdůrazňuje, že positioning není to, co společnost dělá s produktem, ale to, co dělá s myslí potenciálního zákazníka.

V dopravě je positioning často postaven na několika „tvrdých“ a „měkkých“ slibech:

- tvrdé: spolehlivost, rychlost, dostupnost, cena, návaznost,
- měkké: komfort, klid, bezpečí, jednoduchost, důvěra, image značky.

5.7.1 Brand positioning vs. product positioning

Přednáška rozlišuje:

- **brand positioning**: stanovení pozice značky, žádoucí image, diferenciací; prostředkem je vyzdvihnutí jedinečných vlastností tvořících hodnotovou propozici a systematické vytváření vjemů a postojů v myslích zákazníků.
- **product positioning**: způsob vnímání výrobku/služby ve srovnání s konkurencí; cílem je proniknutí do podvědomí zákazníků a využití prvků komunikačního mixu.

Prakticky: dopravce může mít brand positioning „spolehlivý partner pro každodenní mobilitu“ a současně product positioning konkrétní služby „nejrychlejší spojení v koridoru“ nebo „nejpohodlnější noční spoj“.

5.7.2 Udržitelnost v positioningu: odlišit se ano, ale pravdivě

Udržitelnost může být součástí positioningu, ale pouze tehdy, pokud:

- je pro cílový segment relevantní (ne všechny segmenty kladou stejný důraz),
- je podložená (měřitelná, auditovatelná, transparentní),
- je doručovaná v provozu (nejen v komunikaci).

Green kompetence v positioningu znamenají umět formulovat hodnotovou nabídku tak, aby byla:

- **konkrétní** (např. „nižší emise na přepravní výkon“ je smysluplnější než obecné „jsme ekologičtí“),
- **srovnatelná** (když uvádím výhodu, musí být jasné, vůči čemu),
- **nepřehánějící** (nepřisuzovat si dopady, které nejsou prokázané),
- **zákaznický orientovaná** (co to znamená pro uživatele: klidnější město, čistší vzduch, férové informace).

5.7.3 Repositioning: když se trh mění

Přednáška popisuje repositioning jako změnu identity značky či produktu v kolektivním vnímání cílového trhu, včetně identifikace správných trhů, určení posunů ve vnímání, definování produktových nabídek a sladění marketingových nástrojů tak, aby podporovaly požadovanou pozici.

V dopravě je repositioning častý: změna očekávání po pandemii, růst práce na dálku, růst cen energií, tlak na bezpečnost, digitalizace a současně transformace v oblasti udržitelnosti. Repositioning je náročný, protože se netýká jen komunikace, ale i interních procesů a kvality dodání služby.

5.8 MARKETINGOVÁ PERSONA: PŘEVOD SEGMENTACE DO KONKRÉTNÍ PRAXE

Přednáška definuje marketingovou personu jako detailní popis fiktivní osoby, která by mohla být vhodným konzumentem obsahu či zákazníkem; persona je profil člověka, kterému budeme produkt nabízet – obraz ideálního zákazníka, smyšlený nebo částečně smyšlený a zobecněný profil reprezentující skupinu ideálních zákazníků.

Zároveň upozorňuje na praktické zásady: znát zákazníky, znát jejich potřeby a vědět, jak je podnikání umí uspokojit; personu nevytvářet zbytečně mnoho, ale často nestačí jen jedna.

Persona je most mezi analýzou a realizací: pomáhá týmům (marketing, provoz, zákaznická péče, produkt) mluvit o zákazníkovi jednotně a rozhodovat konzistentně.

5.8.1 Jak personu sestavit (obsahové body)

Přednáška uvádí body pro sestavení persony (např. jméno, pohlaví, obrázek, příjem, práce, stav, děti; dále lokalita, věk, volný čas, normální den, komunikace, potřeby a problémy, naše řešení a pomoc, typické věty).

Rozšířený praktický přístup (doporučený pro dopravní/ logistický kontext) je doplnit:

- „job-to-be-done“: jaký úkol si zákazník potřebuje splnit (dostat se včas, bez stresu, s minimem přestupů),
- bariéry: co mu brání využít naši službu,

- spouštěče změny: co ho přiměje přejít z alternativy (např. z auta na vlak),
- metriky úspěchu: podle čeho hodnotí, že služba „fungovala“.

Z hlediska green kompetencí je vhodné doplnit ještě:

- vnímání dopadů (je pro personu důležitá stopa, nebo je to sekundární?),
- míra důvěry v „zelené“ informace,
- preference konkrétních opatření (tichý provoz, bezemisní zóny, sdílení).

5.8.2 Sedm tematických okruhů otázek pro tvorbu person

Přednáška uvádí 7 témat otázek: osobní zázemí, společnost, role a pozice, výzvy, cíle, jak se učí, nákupní preference. Tento rámec je zvláště užitečný pro B2B a B2G/B2A, kde rozhodování probíhá přes role, schvalovací procesy a metriky.

5.8.3 Vylučující persona: koho nechceme (a proč)

Přednáška zavádí pojem **vylučující persona**: zákazníci, které nechcete mít; nemusí být „negativní“, spíše jde o ty, které nejste schopni obsloužit nebo je jejich obsluha nerentabilní, nákladná či časově neúnosná (u B2B typicky „Student Franta“ sbírající materiály bez reálné poptávky).

V dopravě a logistice lze vylučující personu použít eticky: ne k diskriminaci, ale k řízení očekávání a kapacit (např. služba s garantovaným časem doručení pro zákazníky, kteří neakceptují standardní podmínky, nebo segmenty vyžadující parametry mimo reálné možnosti infrastruktury).

5.8.4 Krátký ilustrační příklad person v dopravě

Níže je ukázka, jak se může princip z přednášky převést do praxe (nejde o „jedinou správnou“ personu, ale o vzor struktury):

Persona A: „Eliška, 28, dojíždějící do města“

- Cíl: dostat se do práce včas, bez stresu, s možností pracovat po cestě.
- Bariéry: výluky, nejistota přestupu, přeplněnost ve špičce.
- Komunikace: aplikace, notifikace, sociální síť.
- Udržitelnost: hodnotově ji podporuje, ale rozhodující je spolehlivost; očekává transparentní informace (co je skutečný dopad).
- Co jí nabídneme: předplatné, garance návazností, jasné informace při mimořádnostech, tiché zóny.

Persona B (B2B): „Petr, 45, logistický manažer výrobní firmy“

- Cíl: stabilní dodávky, nízké riziko, dohledatelnost, SLA.
- Bariéry: kolísání kvality, nedostatečná integrace systémů, skryté náklady.
- Udržitelnost: roste tlak na reporting a zákazníci se ptají na dopady; požaduje konkrétní data a důkazní standard.
- Co mu nabídneme: KPI/SLA, digitální integraci, reporting dopadů a návrhy optimalizací (méně prázdných jízd, lepší plánování).

Vylučující persona: „Nereálné požadavky bez rozhodovací kompetence“

- Charakteristika: dlouhé poptávky bez rozpočtu, bez interní podpory, bez možnosti implementace.
- Důvod vyloučení: vysoké náklady obchodního procesu bez reálné konverze; místo toho automatizované materiály a self-service obsah.

5.9 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- **Cílený marketing (STP):** segmentace – targeting – positioning.
- **Marketingová persona:** zobecněný profil ideálního zákazníka; pomáhá převést segmentaci do praxe.
- **Mikromarketing:** segmenty, mikrosegmenty (výklenky), lokální marketing, customerizace.
- **Positioning:** obsazení místa v mysli cílového segmentu; brand vs. product positioning; repositioning.
- **Segmentace:** rozdělení trhu na segmenty; podmínky homogenity uvnitř segmentu a heterogenity mezi segmenty.
- **Segmentační kritéria:** demografická, fyziografická, geografická, etnografická, behaviorální, psychografická.
- **Strategie targetingu:** koncentrace na jeden segment, selektivní specializace, výrobková specializace, tržní specializace, plné pokrytí trhu (nediferencované/diferencované).
- **Targeting:** volba cílových segmentů; kritéria měřitelnosti, velikosti, přístupnosti, rozlišitelnosti a zvládnutelnosti.
- **Trh:** prostor směny výrobků a služeb, interakce prodávajících a kupujících; utváří se cena a množství.
- **Typy trhů:** B2B, B2C, B2G/B2A, B2E, C2C, C2B; zákaznické, průmyslové a smíšené trhy.
- **Vylučující persona:** profil zákazníka, kterého nechceme/nezvládneme obsluhovat (z kapacitních či ekonomických důvodů).

5.10 SHRNUTÍ KAPITOLY

Přednáška představuje cílený marketing jako navazující postup segmentace – targeting – positioning, který umožňuje pracovat s heterogenním trhem efektivněji než hromadný marketing. Segmentace rozděluje trh na homogenní skupiny zákazníků s odlišnými potřebami a chováním; targeting vybírá segmenty, které jsou měřitelné, dostatečně velké, dosažitelné, rozlišitelné a zvládnutelné; positioning pak formuje nabídku a image tak, aby značka nebo produkt zaujaly jasné místo v mysli cílového trhu.

Kapitola dále rozvádí úrovně segmentace od segmentů přes výklenky a lokální marketing až po customerizaci a představuje tradiční segmentační kritéria (demografická, fyziografická, geografická, etnografická, behaviorální, psychografická). Praktickým nástrojem pro implementaci cíleného marketingu jsou marketingové persony, včetně vylučujících persony, které pomáhají týmům rozhodovat konzistentně o nabídce, komunikaci i zákaznické zkušenosti.

V dopravě a logistice je STP rámec klíčový nejen pro obchodní výsledky, ale i pro udržitelnost: umožňuje cílit opatření na bariéry konkrétních segmentů, podporovat žádoucí změnu chování a komunikovat environmentální přínosy srozumitelně, pravdivě a měřitelně.

5.11 PROMYSLI SI

- Která segmentační kritéria bys považoval/a za nejdůležitější pro osobní železniční dopravu a proč (demografie vs. behaviorální vs. psychografická)?
- Jak bys v dopravním podniku odlišil/a „segment“ od pouhé demografické skupiny? Uveď příklad dvou osob stejné demografie, ale jiného segmentu.
- Uveď příklad mikrosegmentu v dopravě nebo logistice a vysvětli, čím je atraktivní a jaká rizika nese.
- Kdy je vhodné jít cestou plného pokrytí trhu a kdy naopak koncentrace na jeden segment? Jak do rozhodnutí vstupuje kapacita a reputace?
- Jak bys navrhl/a positioning dopravní služby tak, aby „udržitelnost“ byla součástí hodnoty, ale komunikace nebyla vágní nebo zavádějící?

5.12 ZOPAKUJ SI

- Jak přednáška definuje trh a jaké uvádí typy trhů (alespoň pět)?
- Vyjmenuj tři kroky cíleného marketingu (STP) a stručně vysvětli každý z nich.
- Jaké dvě podmínky musí splňovat segmentace (homogenita/heterogenita)?
- Jaké čtyři úrovně mikromarketingu přednáška uvádí?
- Vyjmenuj tradiční segmentační kritéria uvedená v přednášce.
- Jakých pět kritérií musí splňovat segmenty pro targeting?
- Vyjmenuj pět strategií targetingu a u jedné z nich popiš hlavní výhodu a riziko.
- Jak přednáška vysvětluje positioning a v čem se liší brand positioning od product positioning?
- Co je repositioning a kdy může být v dopravě potřebný?
- Co je marketingová persona, proč „jedna často nestačí“ a k čemu slouží vylučující persona?

6 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Úvod

V marketingu (a zvláště v dopravě a logistice) je klíčové pochopit, **proč se lidé rozhodují tak, jak se rozhodují**. Náкупní chování nevzniká „ve vakuu“ – odvíjí se od potřeb, motivů, zvyklostí, informací, sociálního prostředí i od toho, jak je nabídka komunikována. Přednáška zdůrazňuje, že náкупní chování spotřebitelů a strategických obchodních jednotek (SBU) má specifické rysy a že bez pochopení lidského činitele by směna nemohla existovat.

Druhá část kapitoly navazuje tématem **marketingové komunikace**: jde o řízenou komunikaci, která informuje, přesvědčuje či ovlivňuje spotřebitele, prostředníky i veřejnost; současně je jedním z pilířů marketingového mixu (4P/7P) i zákaznického mixu (4C). V dopravě navíc komunikace zásadně ovlivňuje důvěru (např. při výlukách, změnách tarifů, zpožděních) a může pomáhat i s udržitelným chováním – například motivovat k využívání veřejné dopravy, sdílené mobility či k logistice s nižšími dopady.

Z hlediska „green kompetencí“ je důležité umět dvě věci:

- porozumět, **jak se tvoří postoje a zvyky** (abychom podporovali udržitelnější volby),
- komunikovat udržitelnost **pravdivě, měřitelně a srozumitelně**, aby nevznikal „greenwashing“ (zelená komunikace bez reálného obsahu) a aby se posilovala dlouhodobá důvěra.

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět náкупnímu rozhodovacímu procesu spotřebitele, typům náкупního chování a rolím, které se v rozhodování objevují. Dále je cílem vysvětlit význam lidských potřeb (včetně Maslowovy pyramidy), kultury, přesvědčení a postojů pro marketingové rozhodování a umět tyto znalosti využít v dopravním kontextu. Navazujícím cílem je pochopit podstatu marketingové komunikace, její cíle, metody (ATL/BTL/TTL), strategie (PULL/PUSH) a základní nástroje komunikačního mixu – včetně jejich vhodného použití s důrazem na důvěryhodnou a odpovědnou („green“) komunikaci.

6.1 NÁKUPNÍ ROZHODOVACÍ PROCES: PEVNÁ POSLOUPNOST, KTEROU LZE ŘÍDIT (ALE NE „NÁSILÍM“)

Přednáška popisuje náкупní rozhodování jako **posloupnost aktivit**, označovanou jako náкупní rozhodovací proces spotřebitele. V grafickém schématu (na straně s diagramem) jsou kroky: **uvědomění potřeb → hledání informací → hodnocení variant → rozhodování o nákupu → prodejní (po-náкупní) chování**.

Pro marketing v dopravě je užitečné převést tyto kroky do konkrétních situací:

- **Uvědomění potřeby**: potřeba dojet do práce, potřeba spolehlivého doručení zásilky, potřeba „bez stresu“ zvládnout cestu s přestupy.

- **Hledání informací:** jízdní řády, aplikace, web dopravce, recenze, doporučení (WOM), zkušenost z minulosti.
- **Hodnocení variant:** auto vs. vlak vs. autobus; přímé spojení vs. přestup; standard vs. premium; u logistiky dopravce A vs. B, SLA, cena, spolehlivost, reporting.
- **Rozhodnutí o nákupu:** volba dopravce, tarifu, času, kanálu nákupu.
- **Po-nákupní chování:** spokojenost/nespokojenost, reklamace, doporučení známým, příště volím jinak.

Green kompetence v praxi

Pokud chceme podporovat udržitelnější volby (např. modal shift z individuální dopravy na veřejnou), musíme pracovat zejména se dvěma „úzkými místy“ procesu:

- **informace** (srozumitelnost, dostupnost, důvěra),
- **hodnocení variant** (reálné srovnání času, komfortu, ceny i dopadů).

Vágní „zelená“ sdělení obvykle nefungují; funguje, když zákazník vidí konkrétní užitek a jistotu (spolehlivost, garance přestupu, jednoduchý tarif).

6.2 TYPY NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ: OD RUTINY PO SLOŽITÉ ROZHODOVÁNÍ

Přednáška uvádí, že spotřebitelé se nerozhodují vždy stejně; liší se míra zapojení, množství informací i vnímané riziko. Uvádí tři základní typy: **automatické / rutinní, řešení omezeného problému a řešení složitého problému.**

6.2.1 Automatické / rutinní chování

U rutinního chování se zákazníci ve většině běžných situací „nerozhodují“, jednají automaticky, vycházejí ze zkušeností a mají zafixovaný typ produktu (příklad: základní potraviny).

Dopravní analogie: pravidelné dojíždění stejným spojem, nákup stejného předplatného, volba „ověřeného“ dopravce. Zde fungují:

- stabilita služby (spolehlivost),
- jednoduchost nákupu (aplikace, předplatné),
- malé tření (frikce) v zákaznické cestě.

Z hlediska udržitelnosti je rutinní chování zásadní: jakmile se udržitelnější volba (např. vlak) stane rutinou, má dlouhodobý dopad. Marketing zde často nehraje roli „přesvědčování“, ale role **zjednodušování**.

6.2.2 Řešení omezeného problému

Spotřebitel narazí na produkt, který typově zná, ale o konkrétním druhu nemá dost informací (příklad: elektronika, vybavení domácnosti, zájezd).

Dopravní analogie: nová tarifní nabídka, nová linka, nová služba (např. parkování P+R v kombinaci s MHD), první využití logistické služby pro e-shop. Zde je rozhodující:

- srozumitelná komunikace parametrů,

- srovnání variant,
- reference a důvěryhodnost.

Green kompetence: zákazník často zvažuje i „zdraví/životní prostředí“ (přednáška uvádí, že spotřebitelé jsou náročnější i na ochranu zdraví a životního prostředí). V této fázi však očekává konkrétnost (např. co přesně znamená „šetrnější“ služba a jak se to projeví).

6.2.3 Řešení složitého problému

Jde o zásadní životní potřeby (přednáška odkazuje na Maslowovu pyramidu) a rozhodování vyžaduje mnoho informací, často s pomocí odborníků či okolí (příklad: koupě domu, hypotéka).

Dopravní analogie: pro firmy výběr logistického partnera na roky dopředu (SLA, integrace systémů, riziko), pro veřejnou správu zásadní změna dopravní obslužnosti, pro jednotlivce např. dlouhodobá změna režimu dojíždění (přestěhování, změna práce).

U komplexních rozhodnutí se udržitelnost často stává významnějším faktorem (regulace, reputace, ESG požadavky, tlak zákazníků). Marketingová komunikace zde musí stát na datech a důkazech – jinak hrozí reputační škody.

6.3 ROLE V NÁKUPNÍM ROZHODOVÁNÍ: KDO SKUTEČNĚ ROZHODUJE?

Přednáška uvádí, že při nákupním chování existují různé „role“: **iniciátor, poradce, investor, nákupčí (realizátor), konečný uživatel.**

V dopravě a logistice je tento koncept mimořádně praktický:

- u B2C může být iniciátor i uživatel tatáž osoba (např. cestující),
- u rodiny může iniciátor (dítě) ovlivnit rozhodnutí (rodinný výlet), investor (rodič) platí,
- u B2B bývá investor finanční ředitel, nákupčí procurement, uživatel provoz/logistika, poradce IT (integrace), iniciátor provozní manažer.

Kritéria udržitelnosti často přicházejí do rozhodování přes poradce (ESG manažer, specialista na compliance) nebo přes investora (požadavky na reporting dopadů). Úspěšná komunikace proto musí „mluvit různými jazyky“: uživatel chce spolehlivost a jednoduchost, investor chce riziko a náklady, poradce chce důkazní standard.

6.4 LIDSKÝ ČINITEL V MARKETINGU: POTŘEBY, KULTURA, PŘESVĚDČENÍ A POSTOJE

Přednáška definuje lidské potřeby jako nezbytné faktory podporující biologii a lidské podmínky (jídlo, oblečení, úkryt, společenská příslušnost) a připomíná, že potřeba je rozpor mezi současným stavem a stavem požadovaným.

6.4.1 Maslowova pyramida potřeb a její rozšíření

Maslowova pyramida (v přednášce graficky) zahrnuje fyziologické potřeby, potřebu jistoty a bezpečí, společenské potřeby, potřebu uznání a ocenění a potřebu seberealizace.

Přednáška zároveň uvádí, že Maslow definoval i další dvě úrovně: **poznávání / porozumění** a **estetické prožitky**; dále rozlišuje potřeby „nedostatkové“ a „růstové“.

Dopravní interpretace:

- **Bezpečí a jistota:** bezpečnost cestování, spolehlivost, informace při mimořádnostech.
- **Společenské potřeby:** cestování za rodinou, komunitní akce, sounáležitost s regionem.
- **Uznání/status:** premium služby, business třída, „image“ určitého dopravce.
- **Poznávání a estetika:** cestování jako zážitek (event marketing), design služeb, komfort, „radost z nových věcí“.
- **Seberealizace:** hodnotově vedené volby (např. volím udržitelnější řešení, protože chci žít odpovědně).

Green kompetence zde znamenají pracovat s udržitelností jako s **částí hodnot a identity**, ale nepřehlížet základní potřeby. Typická chyba: komunikovat „zelenost“ a ignorovat bezpečí, spolehlivost či jednoduchost. V dopravě platí, že ekologický argument málokdy „přebije“ chronickou nespolehlivost.

6.4.2 Kultura, přesvědčení a postoj

Přednáška definuje kulturu jako soubor základních hodnot, vnímání společnosti, přání a chování, které jedinec přejímá od rodiny a institucí; přesvědčení jako získané vědomosti přijaté v průběhu života; postoj jako konzistentní pozitivní či negativní hodnocení a názory na skutečnost / věc / produkt.

To je zásadní pro komunikaci udržitelnosti:

- Pokud je udržitelnost v dané kultuře vnímána jako „morální norma“, může posílit preference.
- Pokud je vnímána skepticky (kvůli zkušenosti s greenwashingem), může vyvolat odpor.
- Postoje se mění pomalu; rychleji se mění chování, pokud zjednodušíme volbu a snížíme bariéry.

6.5 OSOBNOST ZÁKAZNÍKA: DÉLKA ROZHODOVÁNÍ A TYPOLOGIE CHOVÁNÍ V INTERAKCI

Přednáška uvádí typologii zákazníků podle délky rozhodovacího procesu a charakteru chování. Popisuje například **krátkodobého, střednědobého a dlouhodobého** zákazníka (s odlišnou strukturou rozhodování, zejména u SBU), dále typy jako **zvědavý, lhostejný, odmítavý, bojácný**, „**zákazník, který ví všechno nejlépe**“, **dobromyslný a hrubý**.

V praxi nejde o „škatulky pro škatulky“. Jde o to, aby komunikace a prodejní přístup odpovídaly:

- očekávané délce cyklu (B2B vs. B2C),
- míře nejistoty a rizika,
- potřebě důkazů a referencí,
- způsobu, jak zákazník zpracovává informace (zvědavý vs. odmítavý).

U části zákazníků (zejména B2B a B2G) se udržitelnost projevuje jako „povinnost“ a compliance; u části jako hodnotová volba; u části jako „nepodstatné téma“. Schopnost rozlišit, kdy a jak udržitelnost komunikovat, patří mezi praktické green kompetence.

6.6 SOCIÁLNÍ STRUKTURA A SEGMENTY: SPOLEČENSKÉ TŘÍDY JAKO KONTEXT PRO NABÍDKU I KOMUNIKACI

Přednáška zmiňuje sociologický model, který rozděluje českou společnost do šesti tříd (včetně procentuálního zastoupení), např. „zajištěná střední třída“, „nastupující kosmopolitní třída“, „tradiční pracující třída“, „třída místních vazeb“, „ohrožená“ a „strádající“.

Pro marketing v dopravě to znamená, že:

- citlivost na cenu, komfort a čas se liší,
- důvěra v instituce a ochota přijmout změnu se liší,
- digitální kompetence se liší (důležité pro CAWI/digitální prodej, ale i pro komunikační kanály).

Green kompetence zde znamenají i **inkluzivitu**: udržitelná mobilita nesmí být „privilegiem“. Pokud marketing tlačí na „zelené chování“, ale nabídka je pro část populace nedostupná (cenově, infrastrukturně, informačně), výsledkem je odpor a nízká adopce.

6.7 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- **Kultura – přesvědčení – postoj**: klíčové psychologicko-sociální faktory ovlivňující chování.
- **Maslowova pyramida** (+ poznávání/porozumění, estetické prožitky; nedostatkové vs. růstové potřeby).
- **Nákupní rozhodovací proces**: pevná posloupnost kroků (uvědomění potřeb, hledání informací, hodnocení variant, rozhodnutí, po-nákupní chování).
- **Potřeba**: rozpor mezi současným stavem a stavem požadovaným.
- **Role v nákupním chování**: iniciátor, poradce, investor, nákupčí/realizátor, konečný uživatel.
- **Typy nákupního chování**: rutinní/automatické, řešení omezeného problému, řešení složitějšího problému.

6.8 SHRUTÍ KAPITOLY

Přednáška propojuje nákupní chování s marketingovou komunikací: spotřebitelé (a SBU) se rozhodují v určité posloupnosti kroků a jejich chování se liší podle míry rutiny a složitosti rozhodnutí. Rozhodování ovlivňují role aktérů, lidské potřeby (včetně Maslowovy pyramidy a jejich rozšíření), kultura, přesvědčení a postoje.

6.9 PROMYSLI SI

- Ve kterém kroku nákupního rozhodovacího procesu má dopravce největší šanci ovlivnit volbu zákazníka – a proč? Uvažuj zvláště pro rutinní dojíždění a pro jednorázové cestování.

- Vyber si jeden dopravní „green“ cíl (např. zvýšení podílu veřejné dopravy) a navrhní, jak bys upravil/a **hledání informací** a **hodnocení variant**, aby se udržitelnější volba zjednodušila.
- Uveď příklad situace, kdy je u B2B nákupu v logistice iniciátor, investor a uživatel jiná osoba. Jak by se měla lišit komunikace pro každou roli?

6.10 ZOPAKUJ SI

- Jaké kroky obsahuje nákupní rozhodovací proces spotřebitele podle přednášky?
- Vyjmenuj tři typy nákupního chování a ke každému uveď příklad.
- Jaké role se mohou objevit v nákupním chování a co která role znamená?
- Jak přednáška definuje potřebu a jak souvisí se současným a požadovaným stavem?
- Jaké úrovně obsahuje Maslowova pyramida a jaké dvě další úrovně přednáška připomíná?
- Definuj kulturu, přesvědčení a postoj podle přednášky.

7 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE: DEFINICE, ROLE A CÍLE

Přednáška vymezuje marketingovou komunikaci jako **řízenou komunikaci** využívanou k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i veřejnosti; zároveň ji uvádí jako třetí pilíř mixu (4C/4P/7P) a rozlišuje osobní a neosobní formu (neosobní masová: reklama, podpora prodeje, PR; osobní: osobní prodej, telemarketing).

Mezi cíle marketingové komunikace přednáška řadí: informovat, přesvědčit, připomenout, odlišit produkt, zdůraznit užitek a hodnotu, zvyšovat prodej, stabilizovat obrát/zisk, budovat povědomí a image, optimalizovat životní cyklus výrobku.

Dopravní a „green“ doplnění cílů:

- informovat: změna jízdních řádů, tarifů, výluky; informace týkající se udržitelnosti musí být ověřitelné,
- přesvědčit: přechod k veřejné dopravě, předplatné; funguje argument „méně stresu“ a „jistota“, u vybraných segmentů i dopady,
- budovat důvěru: při veřejných službách je to často důležitější než „agresivní prodej“.

Přednáška dále uvádí, že spotřebitelé jsou náročnější na užitnou hodnotu, inovaci, kvalitu, doplňkové služby, design a také na ochranu zdraví a životního prostředí; zároveň se mění životní styl a využití volného času. A komunikační strategie je ovlivněna čtyřmi faktory: charakter produktu, fáze životního cyklu, cílová skupina a disponibilní zdroje.

7.1 KOMUNIKAČNÍ METODY A STRATEGIE: ATL, BTL, TTL A PULL/PUSH

Přednáška rozlišuje:

- **ATL (above the line):** masová média (TV, rozhlas, tisk, kino, outdoor), dopady hůře měřitelné, zaměřeno na širokou veřejnost.
- **BTL (below the line):** nemediální kanály (direct marketing, podpora prodeje, PR, veletrhy), zaměřeno na jednotlivce a cílové skupiny, lepší měřitelnost návratnosti.
- **TTL (through the line):** nízkonákladová komunikace (buzz, WOM, virální, guerilla).

Praktická aplikace v sektoru dopravy:

- ATL: vhodné pro budování povědomí (např. celostátní dopravce), ale drahé.
- BTL: vhodné pro práci s konkrétními segmenty (např. dojíždějící, studenti, firmy).
- TTL: vhodné pro rychlé kampaně s omezenými zdroji, ale rizikové z hlediska kontroly a reputace.

Přednáška uvádí i strategie:

- **PULL (tah):** prodávající stimuluje poptávku spotřebitele, snaha přitáhnout zákazníka ke koupi; opírá se o reklamu a podporu prodeje (v přednášce i schéma).

- **PUSH (tlak):** podnik „tlačí“ přes distribuční kanál, komunikace s členy kanálu; osobní prodej a direct marketing.
- **kombinace PUSH a PULL.**

U „green“ témat se často vyplatí kombinace – PULL pro veřejnost (vysvětlení přínosů, důvěra) a PUSH tam, kde je potřeba práce s prostředníky (např. firmami, obcemi, partnery mobility). Zároveň platí, že tvrzení v oblasti udržitelnosti je nutné formulovat tak, aby bylo ověřitelné; jinak se PULL může změnit v reputační problém.

7.2 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE: CO PŘESNĚ MÁ FIRMA K DISPOZICI

Přednáška uvádí široký seznam nástrojů, mj.: obchodní jednání, společenská akce, reklama, product placement, podpora prodeje, PR, osobní prodej, direct marketing, sponzorství, WOM/buzz, virální marketing, guerilla marketing, event marketing, content marketing, affiliate marketing.

Níže jsou jednotlivé nástroje vysvětleny v logice přednášky (doplněné o dopravní aplikace a přiměřený green rozměr).

7.2.1 Obchodní jednání a společenské akce

Přednáška uvádí, že obchodní jednání má věcnou stránku (o čem se jedná) a společenskou stránku (jak se jedná). Důležitá je volba místa (neutrální / domácí), doby (ráno / odpoledne / večer) a jednajících osob. Společenské akce jsou součástí komunikace a mohou mít různé účely a formy (pracovní snídane/oběd, číše vína, recepce).

V dopravě a logistice jsou tyto nástroje klíčové zejména v B2B a B2G:

- vyjednávání SLA, tarifů, dodacích podmínek,
- jednání s veřejnou správou o dopravní obslužnosti,
- partnerské dohody (např. integrace mobility).

Green kompetence: schopnost připravit argumentaci i část jednání zaměřenou na udržitelnosti věcně (metriky, scénáře dopadů, rizika), nikoli pouze deklaracemi.

7.2.2 Reklama: definice, typy a efektivnost

Přednáška definuje reklamu jako **neosobní, placenou formu komunikace** prostřednictvím médií, která informuje o existenci produktu a jeho vlastnostech, přednostech a kvalitě. Reklama pracuje s racionálními i emocionálními argumenty a jejím cílem je přimět spotřebitele k nákupnímu rozhodnutí.

Podle životního cyklu produktu přednáška uvádí:

- **zaváděcí/informativní** (uvedení na trh, seznámení),
- **přesvědčovací** (při překonání konkurence, upevnění pozice),
- **připomínkovou** (udržení v povědomí ve fázi zralosti).

Podle objektu reklamy rozlišuje produktovou a institucionální reklamu; institucionální reklama buduje důvěru v podnik a jeho činnost a používá se i tam, kde produkt nelze snadno odlišit. Přednáška také vysvětluje vztah mezi výdaji na reklamu a objemem prodeje: existuje „bod citlivosti“, po jehož překročení se projevuje nárůst, a bod, kdy další zvyšování výdajů už nepřináší růst (stagnace).

Dopravní specifikum: Reklama bez kvalitního provozního „doručení“ vede ke zklamání a negativnímu WOM. Reklama založená na udržitelnosti je navíc citlivá: pokud slibuje „zelené“ přínosy, musí být jasné, co přesně je tím myšleno (např. nižší emise na přepravní výkon, modernizace flotily, energetická efektivita) a jak to firma prokazuje.

7.2.3 Product placement

Přednáška definuje product placement jako umístění výrobku či služby v audiovizuálním díle či živém představení za účelem zviditelnění; nemá prvotně „reklamní charakter“ a na českých obrazovkách je legální formou komerční komunikace od června 2010 a musí být označen. U dopravních služeb se product placement využívá spíše výjimečně (např. městská mobilita ve filmech), ale může posilovat brand.

7.2.4 Podpora prodeje

Přednáška definuje podporu prodeje jako soubor činností působících jako přímý podnět nabízející dodatečnou hodnotu kupujícím a stimul pro prostředníky; účinně doplňuje reklamu a často cílí na krátkodobý efekt. Uvádí nástroje zaměřené na konečné spotřebitele, např. věrnostní programy, kupony, vzorky zdarma, refundace/rabaty, prémie, cenově výhodná balení, soutěže, výstavy a veletrhy.

Aplikace v dopravě: věrnostní programy, zvýhodněné předplatné, „zkušební“ tarif na měsíc, bonusy za opakované využití.

Green kompetence: podpora prodeje může „nasměrovat“ chování (např. zvýhodnění mimo špičku, zvýhodnění kombinované dopravy), ale musí být férová a transparentní.

7.2.5 Public relations (PR)

Přednáška definuje PR jako komunikační působení podniku na veřejnost, které vytváří a udržuje pozitivní postoje a vztahy veřejnosti k podniku, jeho aktivitám a produktům; PR se týká vnějšího i vnitřního prostředí a v přednášce je znázorněn vztah PR uvnitř korporace a směrem k marketingu (diagram).

PR nástroje jsou shrnuty akronymem **PENCILS**: Publications, Events, News, Community involvement activities, Identity, Lobbying activities, Social responsibility. Přednáška uvádí i cíle PR a příklady aktivit (vztahy s orgány, získání přízně občanů, dobré jméno, sponzoring, komunikace s médii, výroční zprávy).

Dopravní a udržitelný kontext: PR je kritické při:

- krizové komunikaci (mimořádnosti, nehody, výluky),
- změnách služby (tarif, jízdní řád),

- komunikaci dopadů a projektů (modernizace, bezemisní flotila, hluková opatření).

Green kompetence: schopnost připravit „sociální odpovědnost“ tak, aby nebyla jen PR prohlášení, ale soubor konkrétních kroků a měřitelných výsledků.

7.2.6 Osobní prodej a přímý (direct) marketing

Přednáška definuje osobní prodej jako efektivní nástroj, který dokáže přesvědčit zákazníka účinněji než reklama, a uvádí výhody osobního kontaktu (efektivnější komunikace, okamžitá reakce, operativní řešení problémů). Dále popisuje multilevel marketing jako zvláštní případ osobního prodeje.

Přímý marketing je podle přednášky přímá adresná komunikace a prodej prostřednictvím pošty, telefonu, vysílání a tisku; zmiňuje direct mail a telemarketing (aktivní i pasivní), teleshopping, katalogový prodej, e-mail apod.

Dopravní praxe: v B2B logistice je osobní prodej a direct marketing běžný standard (nabídky služeb, tendry, onboarding). V B2C dopravě se direct marketing uplatní zejména v CRM (cílené nabídky, retence).

Green kompetence: v osobním prodeji je důležité umět „zelené“ argumenty zakotvit v metrikách (TCO, rizika, reputace) a zároveň být transparentní v limitech (co lze a nelze garantovat).

7.2.7 Sponzorství

Přednáška definuje sponzorství jako investování peněz či jiných vkladů do aktivit spojených s komerčně využitelným potenciálem; je založeno na principu služby/protislužby a má klíčové postavení v komunikační strategii. Uvádí i rozdíly mezi sponzorstvím a reklamou (míra kontroly, implicitní sdělení, cíl na jméno firmy, neverbální povaha) a přikládá schéma cílů sponzorství (diagram). V dopravě je sponzoring často lokálně významný (sport, kultura) a může podporovat vztahy s komunitou. U udržitelnosti platí, že sponzoring „zelených“ aktivit musí být v souladu s reálnými kroky firmy; jinak působí nedůvěryhodně.

7.2.8 WOM, buzz, virální a guerilla marketing

Přednáška charakterizuje WOM jako osobní výměnu informací mezi lidmi a zdůrazňuje, že elektronický WOM na internetu je velmi důvěryhodný; uvádí i poznatek, že nespokojený zákazník sdělí nespokojenost většímu počtu lidí (typicky více než spokojený). Buzz marketing je vyvolání rozruchu a hledání podnětů ke konverzacím, často i kontroverzních, někdy s využitím celebrit.

Virální marketing je WOM v elektronickém prostředí s rychlým kopírováním a exponenciálním šířením; výhodou jsou nízké náklady a rychlost, nevýhodou nízká kontrola.

Guerilla marketing je nekonvenční kampaň s maximálním efektem a minimem zdrojů, využívá alternativní média a terénní akce, může být agresivní a na hraně zákona či vkusu; často vyvolává buzz a sekundární publicitu (v přednášce i „osvědčená taktika“ na snímku).

Aplikace v dopravě: WOM je pro dopravní služby extrémně silný, protože zkušenost je opakovaná a sdílená („zase to mělo zpoždění“). Zelená komunikace přes WOM funguje pouze tehdy, když je podpořena reálnou kvalitou služby a transparentností; jinak se rychle změní v negativní eWOM.

7.2.9 Event marketing, content marketing, affiliate marketing

Event marketing je plánování a inscenování zážitků v rámci firemní komunikace s cílem vyvolat psychické a emocionální podněty a podpořit image firmy; přednáška uvádí neziskové, komerční i charitativní akce.

Content marketing je tvorba, publikování a distribuce obsahu, který je pro cílové publikum relevantní a hodnotný; cíle zahrnují získání pozornosti, generování leadů, růst prodeje, povědomí o značce, důvěryhodnost a zapojení komunity.

Affiliate marketing je provázání stránek prodejce se stránkami partnerů, kteří produkt doporučují a získávají provizi z prodeje (v přednášce i schéma).

Green kompetence: Content marketing je vhodný formát pro vysvětlení udržitelných témat bez zjednodušování (např. jak funguje bezemisní logistika, proč je důležitá návaznost spojů, jak číst ukazatele udržitelnosti). V dopravě je to často efektivnější než krátká reklama, protože snižuje informační nejistotu ve fázi „hledání informací“.

7.3 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- **ATL/BTL/TTL:** metody komunikace (masová vs. cílená vs. nízkonákladová).
- **Cíle komunikace:** informovat, přesvědčit, připomenout, diferenciaci, budování brandu, image, podpora prodeje, stabilizace obratu, podpora životního cyklu.
- **Marketingová komunikace:** řízená komunikace k informování, přesvědčování a ovlivňování; osobní vs. neosobní.
- **PR a PENCILS:** publikace, akce, novinky, komunitní aktivity, identita, lobbying, sociální odpovědnost.
- **PULL/PUSH:** tahová vs. tlaková strategie a jejich kombinace.
- **WOM / eWOM, buzz, virální, guerilla:** formy šíření sdělení s různou mírou kontroly a reputačním rizikem.

7.4 SHRUTÍ KAPITOLY

Marketingová komunikace je řízená činnost, jejímž cílem je informovat, přesvědčovat a připomínat, odlišovat produkt a budovat povědomí i image. Přednáška rozlišuje metody ATL/BTL/TTL, strategie PULL/PUSH a popisuje širokou sadu komunikačních nástrojů (reklama, PR, podpora prodeje, osobní prodej, direct marketing, sponzorství, WOM/buzz/virální/guerilla, event, content, affiliate).

V dopravě a logistice jsou tato témata kritická, protože kvalita služby a důvěra rozhodují o opakovaném chování a WOM. Udržitelnost do rozhodování vstupuje jako hodnotová volba i jako „tvrdé“ kritérium (riziko, reputace, požadavky partnerů), a proto vyžaduje green kompetence: schopnost spojit komunikaci s reálnými dopady a komunikovat transparentně.

7.5 PROMYSLI SI

- Kdy je vhodnější ATL a kdy BTL? Uvažuj o omezených zdrojích a o potřebě měřit efekt.
- Jaké reputační riziko nese guerilla nebo virální kampaň v oblasti dopravy (veřejná služba, bezpečí)? Jak bys riziko snížil/a?
- Jak bys vysvětlil/a rozdíl mezi institucionální a produktovou reklamou na příkladu dopravce?
- Co musí splňovat udržitelná sdělení, aby nepůsobilo jako greenwashing a zároveň bylo pro zákazníka srozumitelné?

7.6 ZOPAKUJ SI

- Co je marketingová komunikace a jaké uvádí přednáška její hlavní cíle?
- Vysvětli rozdíl mezi ATL, BTL a TTL a uveď typický příklad pro každý typ.
- Popiš strategii PULL a PUSH a uveď, kdy se používají.
- Vyjmenuj alespoň 8 nástrojů marketingové komunikace z přednášky a stručně charakterizuj PR pomocí PENCILS.

8 MARKETINGOVÁ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A MEDIÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Úvod

Marketingová komunikace je v praxi „motor“, který převádí strategii a nabídku firmy do jazyka srozumitelného zákazníkům i dalším stakeholderům. V dopravě (osobní i nákladní) to platí dvojnásob: zákazník často nevnímá pouze cenu či parametry služby, ale také spolehlivost, bezpečí, komfort, dostupnost informací, důvěryhodnost značky a v posledních letech také environmentální a společenské dopady služby (např. podpora udržitelné mobility, snižování emisí, férové pracovní podmínky, transparentnost). Z pohledu řízení marketingu je proto klíčové umět navrhnout komunikační mix, integrovat jej do jednotného sdělení (IMC), definovat reklamní cíle, připravit kreativní strategii a následně zvolit média a harmonogram tak, aby komunikace skutečně přinášela měřitelné efekty.

Tato kapitola navazuje na předchozí témata segmentace/positioningu a marketingového mixu, ale jde více „do hloubky“ v tom, jak marketingové sdělení vzniká, jak se dostává k cílovému publiku a jak se vyhodnocuje. Součástí textu jsou i praktické poznámky k udržitelnosti (green competence): jak komunikovat environmentální benefity korektně, jak se vyhnout greenwashingu, jak volit kanály s ohledem na dopady a jak měřit nejen obchodní, ale i komunikační a behaviorální změny.

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět tomu, jak se navrhuje marketingová komunikační strategie od stanovení cílů a rozpočtu přes tvorbu sdělení až po mediální plánování a vyhodnocení kampaně. Zároveň se naučíš uvažovat o komunikaci jako o systému, který musí být integrovaný, měřitelný a odpovědný – včetně přiměřeného důrazu na udržitelnost.

8.1 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX: PROČ NESTAČÍ „NĚCO ODKOMUNIKOVAT“

Marketingová komunikace ovlivňuje či přesvědčuje (potenciálního) zákazníka tím, že mu sděluje informace. Může být přímá (osobní komunikace, typicky osobní prodej) nebo masová (adresovaná mnoha neadresným příjemcům). V praxi se složení komunikačního mixu mění podle situace a schopnosti kreativně pracovat s nástroji.

Podstata mixu: Komunikační mix obvykle kombinuje reklamu, podporu prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej (a v dopravě často i „on-site“ kanály – vozidla, stanice, aplikace, dispečink, zákaznické centrum). Důležité je chápat, že jednotlivé nástroje se liší:

- rychlostí zásahu,
- náklady na jednoho příjemce,
- mírou zacílení,
- možností obousměrné zpětné vazby,
- možností přesného měření efektivity.

Při rozhodování mezi osobní a masovou komunikací se typicky řeší trade-off: masová komunikace má vysokou rychlost oslovení široké veřejnosti a nízké náklady na příjemce, ale měření efektivity bývá obtížnější; osobní komunikace je nákladnější na příjemce, ale bývá přesnější, cílenější a s lepší zpětnou vazbou (to je v dopravě zřetelné např. u B2B logistiky vs. B2C veřejné dopravy).

Image vs. aktivity (akční komunikace): Přednáška rozlišuje, zda je komunikace zaměřená na image, nebo na aktivity/akce. Image komunikace míří na vztahy, spokojenost a povědomí/preferenci (typicky TV, rozhlas, tisk, film, billboardy). Akční komunikace se snaží ovlivnit nákupní chování a přesvědčit zákazníka ke koupi (např. promo, limitovaná nabídka, výzva k nákupu).

V dopravě: image komunikace může budovat důvěru ve spolehlivost dopravce nebo v moderní a ekologickou flotilu; akční komunikace může tlačit na rychlé rozhodnutí (např. „kupte jízdenku do půlnoci se slevou“, „registrujte se do věrnostního programu“).

Udržitelnost se v komunikačním mixu promítá dvěma způsoby:

- **Co sděluješ:** zda a jak komunikuješ environmentální a společenské přínosy (např. nižší emise na osobokilometr, využití obnovitelné energie v depu, intermodalita).
- **Jak sděluješ:** volba kanálů, materiálů a formátů (např. tisk vs. digitál, lokální OOH vs. masové kampaně) a jejich „neviditelných“ dopadů (energie, produkce materiálů, odpad).

Klíčový princip: udržitelnost není samostatný „přílepek“; musí být konzistentní s reálným fungováním služby a s celkovou identitou značky.

8.2 INTEGRACE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE (IMC) A FIREMNÍ IDENTITA

Jednotná (integrovaná) marketingová komunikace (IMC) je koncepce, jejímž cílem je sladit a koordinovat veškeré firemní komunikační aktivity. Zaměřuje se mimo jiné na řízení dlouhodobých vztahů se zákazníky v různých fázích (předprodejní, prodejní, spotřební i po spotřebě) a na přípravu programů pro specifické segmenty až po jednotlivé zákazníky.

Proč IMC v praxi selhává

Nejčastější důvod není nedostatek kanálů, ale nekonzistence: jiný tón na sociálních sítích, jiný v zákaznickém centru, jiný v reklamě. V dopravě to může být kritické: zákazník vnímá značku jako celek a rozpor mezi slibem („rychle a pohodlně“) a zkušeností (zpoždění bez informací) znehodnocuje i výbornou kampaň.

IMC a interní komunikace

Přednáška zmiňuje také rostoucí důležitost interní komunikace a to, že ve firmách bývá za komunikační aktivity odpovědný jeden ředitel či marketingový manažer. Interní komunikace je pro udržitelnost zásadní: pokud zaměstnanci nerozumí environmentálním závazkům firmy nebo je nepovažují za reálné, vzniká vysoké reputační riziko (např. „zelená kampaň“ vs. praxe provozu).

Firemní identita jako rámec IMC

Firemní identita je spojena s produkty, značkami, distribucí, komunikací i chováním firmy vůči veřejnosti a partnerům; má i rovinu sdílených hodnot a firemní kultury. Přednáška uvádí typy identity:

- **Monolitní identita** (firma vystupuje jednotně),
- **Řízená identita** (pobočky mají vlastní styl, mateřská značka je zřetelná),
- **Značková identita** (divize či produkty mají vlastní identitu).

Udržitelnost není „tvrzení“, ale část identity. Prakticky to znamená:

- definovat, *co přesně* znamená „udržitelnější“ služba (pro koho, v jakém rozsahu, jak měřeno),
- sladit sliby kampaní s provozní realitou (např. dostupnost bezbariérových spojů, spolehlivé informace o zpoždění),
- nastavit interní „komunikační disciplínu“: stejné definice a stejné argumenty napříč kanály.

Test IMC: kdyby zákazník slyšel tři věty o značce v reklamě, v aplikaci a od zaměstnance na přepážce – znělo by to jako jedna firma?

8.3 REKLAMNÍ STRATEGIE: CÍLE, ROZPOČET A ROZHODOVACÍ LOGIKA

Reklamní strategie se v přednášce chápe jako sled rozhodnutí: stanovení cílů, stanovení rozpočtu, tvorba sdělení, výběr médií a vyhodnocení kampaně (komunikační efekty i obchodní výsledky).

8.3.1 Stanovení reklamních cílů

Reklamní cíle musí vycházet z předchozích rozhodnutí o cílovém trhu, positioningu a marketingovém mixu; důležitým předpokladem je profil cílové skupiny. Z praxe: není možné chtít „zvýšit prodeje“ bez upřesnění, *komu*, v *jakém kontextu* a *jakou bariéru* komunikace překonává (neznalost? nedůvěra? cena? zvyk?).

Přednáška uvádí obvyklé reklamní cíle ve třech kategoriích: informativní, přesvědčovací a připomínková reklama, včetně typických úloh (informovat o novém produktu, budovat image, měnit preference, podporovat okamžitý nákup, udržovat známost mimo sezónu apod.). Doplnující interpretační rámec (užitečný pro studium): tyto cíle často odpovídají fázím zákaznické cesty:

- **Informativní:** awareness/knowledge (zákazník se teprve učí),
- **Přesvědčovací:** preference/intent (zákazník porovnává),
- **Připomínková:** retention/loyalty (zákazník už zná, ale je třeba udržet volbu).

V dopravě typicky:

- informativní: nový tarif, nová linka, nový způsob nákupu v aplikaci,
- přesvědčovací: přechod od auta k MHD (modal shift) u vybrané skupiny,
- připomínková: sezónní vytížení (léto/zimní sezóna, akce ve městě).

8.3.2 Stanovení reklamního rozpočtu

Po definici cílů firma stanoví rozpočet pro produkt a trh; přednáška uvádí čtyři přístupy: podle možností firmy, procentem z tržeb, metodou konkurenční rovnosti a metodou úkolů a cílů. Metoda úkolů a cílů je prezentována jako nejlogičtější, protože rozpočet se odvíjí od toho, čeho chce firma dosáhnout, i když je obtížné odhadnout konkrétní úkoly tak, aby přinesly konkrétní výsledky.

U metody konkurenční rovnosti přednáška upozorňuje na slabiny: neexistuje důkaz, že vyrovnané rozpočty zabrání „reklamním válkám“, a firmy mají specifické potřeby – stejné náklady neznamenaají stejnou kvalitu nápadů ani efekt.

Udržitelnost přidává do rozpočtu dvě praktické otázky:

- Má komunikace obsahovat ověřitelné důkazy (certifikace, měření, audit)? To stojí peníze, ale snižuje reputační riziko a posiluje důvěryhodnost.
- Neoptimalizujeme pouze „CPC/CPM“, ale i *kvalitu dopadu*: méně impresí, ale lepší relevance a nižší „komunikační plýtvání“ může být současně efektivnější i odpovědnější.

8.4 TVORBA REKLAMNÍHO SDĚLENÍ: KREATIVNÍ STRATEGIE, APEL A ODPOVĚDNÁ „ZELENÁ“ KOMUNIKACE

Příprava účinného sdělení začíná identifikací užítku pro zákazníka, který se používá jako reklamní apel. Sdělení má být jasné, srozumitelné, zaměřené na užitky a na body positioningu; pomáhá „velký nápad“, který sdělení oživí v originální a snadno zapamatovatelné formě.

8.4.1 Kreativní brief jako startovní čára

Kreativní brief/dokumentace tvoří „startovní čáru“ pro agenturu: zahrnuje dlouhodobou strategii firmy a značky, minulou/současnou/žádoucí budoucí pozici, předchozí kampaně, strategii sdělení a styl provedení, žádoucí média, rozpočet a časový harmonogram kroků. Pro studium je důležité si uvědomit: brief není administrativní formalita. Je to nástroj řízení – zmenšuje riziko, že kreativita bude „zábavná“, ale strategicky prázdná.

8.4.2 Kvalita apelu: smysluplnost, věrohodnost, odlišení

Reklamní apel má mít tři charakteristiky: má být smysluplný (zdůrazňuje relevantní užitek), věrohodný (zákazník věří slíbenému užítku) a odlišující (zdůrazní, v čem je produkt lepší než konkurence).

V kontextu udržitelnosti je „věrohodnost“ kritická: obecné tvrzení typu „eco“ bez vysvětlení bývá slabé; naopak konkrétní, srozumitelné a ověřitelné sdělení zvyšuje důvěru.

Praktická pomůcka pro zelené benefity:

- řekni, **co** je lepší (konkrétní vlastnost),
- vysvětli **proč** (mechanismus),
- uveď, **jak to víš** (metrika, standard, audit),
- vymezi **hranice** (kde benefit neplatí; prevence greenwashingu).

8.4.3 Styl provedení sdělení

Přednáška uvádí, že sdělení lze prezentovat různým stylem: ze života, životní styl, fantazie, nálada a image, hudební, osobnost jako symbol, odbornost, vědecký důkaz, reference/doporučení. V dopravě se často osvědčí kombinace „ze života“ (reálné situace cestujících), „odbornosti“ (spolehlivost, bezpečnost) a „vědeckého důkazu“ (např. vysvětlení dopadů modal shift nebo energetických úspor), ale záleží na segmentu.

8.4.4 Srovnávací a emocionální reklama, strach jako apel

Přednáška popisuje srovnávací reklamu (přímou i nepřímou) jako nástroj odlišení od konkurence. Emocionální reklama se snaží vyvolat spíše pocity než myšlenky; obsahuje neverbální prvky a je třeba počítat s rozdílem mezi zamýšleným emocionálním obsahem a skutečnými emocemi zákazníka.

Apel na strach/obavy má upozornit na rizika, která může zákazník snížit (koupí produktu nebo tím, že ho nekoupí – typicky bezpečnostní a preventivní komunikace).

U udržitelnosti je lákavé používat strach (klíma, znečištění) nebo morální tlak. Opatrnost je na místě:

- Přehnané apokalyptické framingy mohou vyvolat úzkost a obranné reakce („stejně s tím nic neudělám“).
- Funkční bývá kombinace: *realistický problém + konkrétní řešení + dosažitelný krok* (např. „zkus MHD 2× týdně“ místo „zachraň planetu“).

V dopravě je eticky důležité nepřehánět environmentální dopady a jasně oddělit fakta od hodnotových apelů.

8.5 PROCES MEDIÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ: OD CÍLOVÉ SKUPINY K ZÁSAHU, FREKVENCI A DOPADU

Přednáška zdůrazňuje, že reklamní strategie se skládá ze dvou hlavních prvků: tvorby sdělení a výběru reklamního média; různorodost médií a tlak na přesnější cílení podporují prioritu mediálního plánování.

V praxi mediální plánování odpovídá na otázku: *Kde, kdy a jak často* se má cílový segment setkat se sdělením, aby to vedlo ke změně znalosti, postoje nebo chování – a aby se to stalo za rozumné náklady.

8.5.1 Typický postup mediálního plánování

I když se konkrétní metodiky liší, pro studijní účely si proces můžeš strukturovat takto:

- **Definice cílové skupiny a kontextu kontaktu** (kdo, v jaké situaci, s jakou bariérou).
- **Mediální cíle:** dosah (reach), frekvence, případně cílový dopad (impact).
- **Mediální strategie:** volba typů médií (mix), volba konkrétních nosičů (vehicles) a formátů.
- **Rozpočet a nákup:** vyjednání podmínek, flighting/pulsing, optimalizace.
- **Měření a iterace:** průběžná optimalizace a závěrečné vyhodnocení.

V rozhodovacím schématu přednášky se přímo objevuje výběr médií jako část reklamní strategie: pracuje se s dosahem, frekvencí, dopadem, výběrem druhu média, výběrem mediálních nosičů a časovým harmonogramem.

8.5.2 Dosah a dopad: měřit „kolik“ nestačí

Přednáška se u vyhodnocení kampaně zaměřuje nejen na komunikační efekty a obchodní výsledky, ale i na rozdíl mezi „potenciálem působení“ (dosah) a „působením komunikace“ (dopad).

U dopadu jsou zmíněny dva typy ukazatelů:

- orientované na komunikaci samotnou (znalost reklamy, rozpoznání, líbivost, porozumění, důvěryhodnost),
- orientované na vliv komunikace na postoje a spotřebitelské chování (změny postojů a chování).

Studijní pointa: vysoký dosah bez dopadu může znamenat „komunikační šum“. A naopak: menší dosah, ale vysoká relevance a důvěryhodnost může být pro cílový segment efektivnější.

U kampaní s environmentálním přesahem (např. motivace k veřejné dopravě) je vhodné doplnit „klasické“ cíle o behaviorální indikátory: zkušební jízdy, registrace do aplikace, opakované použití, změna režimu cest (tam, kde lze eticky a legálně měřit). Důležité je držet se principu minimalizace dat a transparentnosti.

8.6 REKLAMNÍ MÉDIA: VOLBA KANÁLŮ

Přednáška tematizuje „reklamní média“ jako samostatný blok (navazuje na proces mediálního plánování).

Pro účely studia je užitečné chápat média ve třech rovinách:

- **Typ média** (TV, rádio, tisk, online, OOH, kino, eventy, sponzoring...).
- **Nosič/vehicle** (konkrétní stanice, web, síť billboardů, konkrétní aplikace, konkrétní dopravní uzel).
- **Formát** (spot, banner, nativní článek, video, audio, polep vozidla, infotainment).

8.6.1 Kritéria výběru médií (praktický checklist)

- **Shoda s cílovou skupinou:** kde skutečně tráví čas, v jaké „mentální kapacitě“ (spěchá? čeká? hledá info?).
- **Komunikační úkol:** vysvětlit (delší formát), připomenout (krátký kontakt), přesvědčit (kombinace).
- **Možnost cílení a personalizace:** B2B logistika vs. B2C cestující.
- **Kredibilita prostředí:** pro udržitelnost často fungují důvěryhodná prostředí (odbornost, reference) lépe než čistě „image“ tvrzení.
- **Měřitelnost a optimalizace:** online umožní rychlou iteraci; offline bývá vhodné doplnit výzkumem.
- **Brand safety a reputační rizika:** u „zelených“ témat je reputační citlivost vyšší.

8.6.2 Udržitelnost a média

Zelené kompetence v mediálním plánování nejsou o tom „zakázat tisk“ nebo „všechno zdigitalizovat“. Jsou o:

- **minimalizaci plýtvání kontakty** (lepší relevance = méně zbytečných impresí),
- **odpovědném výběru materiálů a dodavatelů** (např. u OOH a tisku),
- **optimalizaci digitální zátěže** (velikost kreativy, efektivní cílení, omezení zbytečného opakování),
- **transparentní komunikaci**: pokud komunikace tvrdí „zelenost“, musí to být konzistentní i v tom, jak se kampaň realizuje (např. event bez základních principů udržitelného provozu je reputační problém).

V dopravě navíc existují specifická média s relativně „přirozeným“ kontextem: zastávky, vozidla, nádraží, palubní infotainment, informační tabule, aplikace dopravce. Z hlediska efektu mohou být silná, protože jsou v okamžiku rozhodování (koupě jízdenky, volba spoje, plánování trasy).

8.7 TESTOVÁNÍ A VYHODNOCENÍ KAMPAŇ: KDY JE REKLAMA EFEKTIVNÍ

Reklama může být kreativní a přesto neúčinná – nebo strategicky správná a přesto „nudná“. Přednáška to vystihuje modelem, kde efektivní reklama vyžaduje jak silnou strategii („co“), tak silnou kreativitu („jak“). V praxi se proto testuje a vyhodnocuje.

8.7.1 Předběžné a následné testování

Přednáška rozlišuje předběžné testování (pretest) a následné testování (posttest). U následných testů uvádí tři typy: měření po vystavení, test komunikačních účinků (zapamatování, rozpoznání) a behaviorální měření (chování).

Jak si to představit v dopravě:

- **Pretest**: testujeme, zda lidé rozumí novému tarifu, zda je sdělení čitelné na OOH, zda se neztrácí v šumu.
- **Posttest (komunikační)**: měříme znalost kampaně, pochopení benefitu, důvěryhodnost sdělení (zvláště u „zelených“ claimů).
- **Behaviorální**: sledujeme změnu – instalace aplikace, vyhledání spojení, nákup jízdenky, opakovaný nákup, případně (opatrně a eticky) změny v dopravním chování.

8.7.2 Kontinuita kampaně: trvale, pulsující, nepravidelně

Přednáška uvádí tři základní průběhy kontinuity reklamní kampaně:

- **Trvale probíhající**: výdaje po celou dobu kampaně; riziko je příliš nízká / neefektivní úroveň kvůli rozpočtovým omezením.
- **Pulsující průběh**: udržuje se určité minimum, v obdobích se zvyšuje intenzita.
- **Nepravidelný průběh**: reklama se koncentruje do několika období (často kvůli rozpočtovým limitům nebo očekávaným špičkám poptávky).

V dopravě je puls typický: posílení před sezónou, při změně jízdních řádů, při velkých akcích, při krizové komunikaci (výluky). U environmentálních témat bývá vhodné dlouhodobější minimum (aby nevznikl dojem jednorázového „green PR“), doplněné o pulzy (nová opatření, nové služby).

8.8 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- **Emocionální reklama:** apel na strach
- **Firemní identita:** monolitní, řízená, značková
- **IMC – integrovaná marketingová komunikace:** (sladění a koordinace aktivit, segmentové programy, dlouhodobé vztahy)
- **Komunikace zaměřená na image vs. komunikace zaměřená na aktivitu**
- **Kontinuita kampaně:** trvale probíhající, pulsující, nepravidelná
- **Kreativní brief:** (obsah a účel)
- **Marketingový komunikační mix** (osobní vs. masová komunikace)
- **Metody rozpočtu:** podle možností, % z tržeb, konkurenční rovnost, úkoly a cíle
- **Reklamní apel:** smysluplný, věrohodný, odlišující
- **Reklamní cíle:** informativní, přesvědčovací, připomínací
- **Srovnávací reklama** (přímá/nepřímá)
- **Styl sdělení** (ze života, životní styl, fantazie, vědecký důkaz, reference...)
- **Testování reklamy:** pretest, posttest; zapamatování/rozpoznání/behaviorální měření

8.9 SHRUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jsi prošel / prošla logiku marketingové komunikace od komunikačního mixu přes integrovanou komunikaci (IMC) až po reklamní strategii, tvorbu sdělení, mediální plánování a vyhodnocení. Marketingová komunikace může být osobní i masová a v praxi se skládá do mixu podle situace. Klíčová je integrace: jednotné sdělení, koordinace kanálů a vazba na firemní identitu a interní komunikaci. Reklamní strategie vyžaduje jasné cíle, rozpočet a propojení tvorby sdělení s volbou médií. Kvalitní apel má být smysluplný, věrohodný a odlišující a styl provedení musí odpovídat segmentu i situaci kontaktu. Důležitou součástí je testování a měření efektů – nejen „kolik lidí to vidělo“, ale i jak se mění postoje a chování. Kontinuita kampaně (trvale/puls/nepravidelně) se volí podle rozpočtu, sezónnosti a očekávaných špiček poptávky. Průřezově jsme doplnili pohled green kompetencí: udržitelnost má být konzistentní s identitou, doložitelná ve sdělení, promyšlená v mediální volbě a měřitelná nejen obchodně, ale i behaviorálně.

8.10 PROMYSLI SI

- Kdy by v dopravě dávalo větší smysl budovat image a kdy naopak tlačit akční komunikaci? Jaká rizika má každý přístup?
- Vyber dopravní službu (např. MHD, vlak, logistika). Jaké jsou její největší bariéry nákupu/užívání a jak by se promítly do volby komunikačního mixu?
- Uveď příklad, kdy by „zelený“ claim mohl být pravdivý, ale přesto komunikačně nebezpečný. Proč?

- Jak bys v kreativním briefu formuloval(a) důkaz věrohodnosti pro environmentální benefit, aby byl srozumitelný a kontrolovatelný?
- Jaké ukazatele dopadu bys zvolil(a) pro kampaň, jejímž cílem je motivovat řidiče k přechodu na MHD? Jak bys oddělil(a) komunikační efekty od behaviorálních?
- Kde hrozí nejčastěji rozpad IMC v dopravní firmě a jak bys tomu organizačně zabránil(a)?
- Jak bys rozhodl(a) mezi trvalým a pulsujícím průběhem kampaně u sezónní dopravní služby?
- Do jaké míry má být reklama „emocionální“ u služeb, kde je klíčová bezpečnost a důvěra?

8.1 | ZOPAKUJ SI

- Vysvětli rozdíl mezi osobní a masovou marketingovou komunikací a uveď typické příklady.
- Co znamená IMC a na co se zaměřuje?
- Vyjmenuj tři typy firemní identity a stručně je charakterizuj.
- Jaké jsou tři hlavní kategorie reklamních cílů a jak souvisí s životním cyklem produktu/služby?
- Popiš čtyři metody stanovení reklamního rozpočtu a uveď jednu výhodu a nevýhodu metody úkolů a cílů.
- Co má obsahovat kreativní brief a proč je důležitý pro řízení kampaně?
- Jaké tři charakteristiky má mít reklamní apel?
- Vyjmenuj alespoň pět stylů prezentace sdělení.
- Vysvětli rozdíl mezi přímou a nepřímou srovnávací reklamou.
- Co je emocionální reklama a jaké je její riziko z hlediska rozdílu mezi zamýšleným a skutečným efektem?
- Jak funguje apel na strach a kdy může být legitimní?
- Jaký je rozdíl mezi předběžným a následným testováním reklamy?
- Jaké tři typy následných testů efektivnosti reklamy přednáška uvádí?
- Jaké dva typy ukazatelů dopadu kampaně rozlišuje přednáška?
- Popiš tři přístupy ke kontinuitě reklamní kampaně a uveď, kdy se typicky používají.

9 MARKETINGOVÝ PRODUKTOVÝ MIX

Úvod

Produktový mix (produktová politika) představuje jednu z nejdůležitějších oblastí marketingového řízení, protože „produkt“ není jen fyzický výrobek, ale komplex hodnot, užiteků a služeb, které zákazník vnímá a za které je ochoten zaplatit. V dopravě a logistice je tato komplexnost ještě výraznější: „produktem“ není pouze přeprava z bodu A do bodu B, ale také spolehlivost, komfort, dostupnost informací, návaznosti, bezpečnost, servis při mimořádnostech, tarifní logika, digitální podpora a celková zkušenost zákazníka.

Přednáška pracuje s definicí produktu (Kotler i Americká marketingová asociace), rozebírá strukturu produktu jako vícevrstvý koncept, dále se věnuje kvalitě, designu, značce a obalu a uzavírá tématem životního cyklu produktu (včetně strategií a přístupů v jednotlivých fázích). Z pohledu udržitelnosti a „green kompetencí“ je produktový mix klíčový z jednoduchého důvodu: většina environmentálních dopadů služby či výrobku je předurčena volbami v návrhu produktu, jeho kvalitě, materiálech, provozním modelu a v tom, zda je produkt „navržen pro dlouhověkost“ (opravitelnost, modularita, možnost modernizace, efektivní provoz) – nebo naopak pro rychlou obměnu. V dopravě se udržitelnost promítá nejen do technologií (energetická účinnost, bezemisní provoz), ale i do produktové nabídky (např. podpora intermodality, vhodné tarify pro opakované cestování, služby zvyšující obsazenost a snižující prázdné jízdy).

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět tomu, co je marketingový produkt, jaké má vrstvy a jak se produkt v marketingu strukturuje. Dále je cílem umět vysvětlit roli kvality, designu, značky a obalu jako součástí produktové hodnoty. V závěru bys měl/a zvládnout aplikovat logiku životního cyklu produktu (včetně strategií a přístupů v jednotlivých fázích) na příklady z dopravy a logistiky a chápat, jak do produktového řízení vstupuje udržitelnost.

9.1 PRODUKT V MARKETINGU: DEFINICE A ŠÍŘE POJMU

Přednáška vychází ze dvou klíčových vymezení. Podle P. Kotlera je produktem „cokoliv, co lze na trhu nabídnout, upoutá pozornost, slouží ke spotřebě a uspokojí lidské přání/potřebu“. Americká marketingová asociace chápe produkt jako to, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, získání, užívání či spotřebě, a co má schopnost uspokojit přání či potřeby zákazníků.

To je důležité z metodického hlediska: marketingový produkt není omezen jen na fyzické zboží. Přednáška explicitně uvádí, že produkt může mít podobu hmotných výrobků, služeb, osob, míst, organizací, myšlenek či kulturních výtvorů (a další).

Dopravní interpretace:

- Hmotný výrobek: například dopravní prostředek jako „produkt“ výrobce (vlaková jednotka, nákladní vůz, zařízení pro odbavení).
- Služba: přeprava, doručení, skladování, řízení zásob, informace o zpoždění, asistence cestujícím.

- Místo: dopravní uzel, terminál, stanice jako „produkt“ destinace a služeb.
- Organizace: dopravce/logistický operátor jako „značka“ a garant standardu.
- Myšlenka: koncept mobility jako služby (MaaS), sdílená mobilita, intermodalita.

..

Zelené znalosti v produktové politice znamenají umět identifikovat, kde je „produkt“ ve skutečnosti nejvíce tvořen službou a procesem (např. kvalitou informací, přestupní návazností, optimalizací kapacit) – a kde tím vzniká prostor pro snižování dopadů bez zhoršení užitku.

9.2 STRUKTURA PRODUKTU: VRSTVY HODNOTY A PROČ JE PRODUKT TŘEBA CHÁPAT KOMPLEXNĚ

Přednáška zdůrazňuje, že produkt má své „jádro“ (hmotné plnění/užitek pro zákazníka), ale současně zákazníka láká „vnějšími projevy“ (značka, design, obal, kvalita, styl, provedení atd.). Dále je produktem i podnik „v kontaktu se zákazníkem“ přes prodejní služby, podmínky dodávky, uvedení do provozu, servis a záruky – proto je produkt nutné chápat komplexně.

Na schématu „Struktura produktu“ (viz obrázek v přednášce) je produkt zobrazen ve třech vrstvách:

- vnitřní vrstva (jádro produktu): základní užitek či služba,
- střední vrstva (skutečný výrobek): značka, balení, kvalita, styl a design (a doplňky),
- vnější vrstva (rozšířený výrobek): instalace, dodávky/úvěrování, prodejní servis, záruky (a další služby).

9.2.1 Vnitřní vrstva: základní užitek (core benefit)

Základní užitek je odpověď na otázku: „Jaký problém zákazníka řeším?“ V dopravě to může být:

- dostat se včas do cíle,
- doručit zásilku bezpečně a v požadovaném čase,
- minimalizovat riziko (poškození, zpoždění, ztráty),
- snížit stres a nejistotu.

Z hlediska udržitelnosti je důležité, že základní užitek lze často doručit „chytřeji“ (s menším dopadem) změnou procesu: lepší plánování, vyšší obsazenost, integrace návazností, snížení prázdných jízd. To jsou typické „produktové inovace“, které nejsou jen technické, ale systémové.

9.2.2 Střední vrstva: skutečný výrobek (actual product)

Sem patří parametry, které zákazník přímo vidí a porovnává:

- kvalita a spolehlivost (např. přesnost, poruchovost, funkčnost),
- design (ergonomie, estetika, pohodlí, jednoduchost),
- značka (jméno, symbol, barvy, znělka),
- „obal“ (u služeb se často překládá jako balení nabídky: tarifní balíčky, balíčky služeb, digitální rozhraní).

V dopravě je „design“ často designem služby: rozložení sedadel, přístupnost, intuitivnost aplikace, čitelnost informací, piktogramy, hlasová hlášení, jednotnost vizuální identity.

9.2.3 Vnější vrstva: rozšířený výrobek (augmented product)

Rozšířený výrobek jsou služby „navíc“, které často rozhodují o diferenciaci:

- servis a zákaznická péče,
- záruky/garance (např. kompenzace při zpoždění),
- dodací podmínky, instalace, asistence,
- doplňkové služby (rezervace, lounge, pojištění, tracking zásilky, proaktivní notifikace).

V dopravě je rozšířený produkt typicky klíčový pro loajalitu: zákazník odpouští menší nepříjemnost, pokud je řešení rychlé, férové a transparentní.

Udržitelnost se často realizuje právě zde – např. digitální doklady a komunikace (méně papíru), chytré notifikace snižující zbytečné cesty, podpora kombinované dopravy (kolo+vlak, P+R), či nabídka „zelenější“ varianty přepravy v logistice (pokud je realistická a měřitelná).

9.3 PRODUKTY PODLE ZPŮSOBU UŽITÍ A NÁKUPNÍ LOGIKY: B2C vs. B2B

Přednáška rozlišuje produkty podle způsobu užití na:

- **spotřební** (jednorázová spotřeba / opakované užití), typicky B2C,
- **průmyslové** (zajištění procesu výroby / další zpracování), typicky B2B.

To je zásadní pro dopravní marketing:

- B2C (osobní doprava) je více ovlivněna pohodlím, emocemi, rutinou, vnímáním bezpečí a jednoduchostí rozhodnutí.
- B2B (logistika) je silně procesní: smlouvy, SLA, integrace systémů, riziko, nákladovost, spolehlivost.

9.3.1 Klasifikace spotřebních produktů: jak zákazník obvykle nakupuje

Přednáška uvádí spotřební produkty k osobní spotřebě/užití:

- **zboží základní poptávky** (kupujeme běžně/bez rozmýšlení),
- **zboží impulzivní koupě** (spontánní rozhodnutí),
- **zboží naléhavé potřeby** (nutí situace/nouze).

Dále uvádí „příležitostné poptávky / obchodní zboží“, kde zákazník srovnává vlastnosti, kvalitu, cenu, styl a další parametry; rozlišuje stejnorodé a nestejnorodé produkty. A nakonec uvádí „zvláštní poptávky / speciality“ (unikátní vlastnosti, značkovost) a „nepožadované“ produkty, o nichž zákazníci nejsou informováni nebo je nechtějí/neznají, proto je třeba více informovat a přesvědčovat.

Aplikace v dopravě:

- Základní poptávka: pravidelné předplatné (dojíždění), „standardní“ jízdenka pro běžnou cestu.
- Impulz: upgrade do I. třídy, dokoupení rezervace, spontánní nákup doplňku (např. přeprava kola), spontánní volba taxi / ride-hailing při špatném počasí.

- Naléhavá potřeba: náhradní doprava při výluce, urgentní přeprava zásilky, poslední spoj.
- Obchodní zboží: volba mezi různými dopravci/trasami (čas vs. cena vs. komfort), výběr logistického partnera pro e-shop.
- Speciality: prémiové služby, boutique logistika (citlivé zásilky), VIP asistence.
- Nepožadované: preventivní připojištění, některé bezpečnostní či doplňkové služby – zákazník je často využije až poté, co zažije problém.

Pro udržitelnější chování je klíčové pochopit, jaký typ „nákupu“ daná dopravní služba představuje. U rutinních „základních“ nákupů funguje spíše zjednodušování a stabilita. U „nepožadovaných“ produktů funguje edukace, důvěryhodnost a jasná argumentace.

9.4 KVALITA PRODUKTU: JAK JI MĚŘIT A PROČ ROZHODUJE VNÍMÁNÍ ZÁKAZNÍKA

Přednáška uvádí hlediska posuzování kvality: životnost, spolehlivost, přesnost, funkčnost, ovladatelnost. Zároveň zdůrazňuje, že v marketingu je kvalita taková, jak ji vnímá/hodnotí zákazník; zákazníci ji definují jako kombinaci snadné dostupnosti, snadného ovládání, přijatelné ceny a důvěryhodnosti značky s vysokou užitnou hodnotou.

9.4.1 Kvalita v dopravě: „technická“ vs. „zákaznická“

V dopravě lze kvalitu chápat ve dvou rovinách:

- **technická/provozní kvalita:** bezpečnost, poruchovost, přesnost, kapacita, energetická účinnost,
- **zákaznická kvalita (perceived quality):** spolehlivost v čase, dostupnost informací, komfort, jednoduchost nákupu, přístupnost, férovost při problémech.

Důležitá je věta z přednášky: **kvalita je to, co zákazník vnímá**. Pro řízení produktu to znamená, že vedle interních KPI (např. poruchovost) potřebuješ i metriky zkušenosti (např. vnímaná jistota přestupu, srozumitelnost hlášení, rychlost vyřízení reklamace).

9.4.2 Udržitelnost jako dimenze kvality

Udržitelnost se do vnímané kvality dostává stále častěji, ale obvykle nepůsobí jako „náhrada“ za základní parametry. V dopravě platí: zákazník může preferovat nízkoemisní řešení, ale pokud je služba chronicky nespolehlivá, preference se rychle zlomí. Z toho plyne praktická green kompetence: nejdřív doruč kvalitu základního užitku, potom rozvíjej „zelené“ benefity jako přirozenou součást hodnoty – a komunikuj je věrohodně.

9.5 DESIGN PRODUKTU: FUNKČNOST, ERGONOMIE, ESTETIKA A KONKURENČNÍ VÝHODA

Přednáška vyjmenovává přínosy designu: zajišťuje vyšší funkčnost (ergonomický tvar), zlepšuje užitné vlastnosti (větší pohodlí), zvyšuje estetickou hodnotu. Dále uvádí, že prostřednictvím designu lze přilákat pozornost, zlepšit výkonnost, snížit výrobní náklady a dosáhnout konkurenční výhody díky originalitě.

9.5.1 Design ve službách (service design) a dopravní specifika

V dopravě design často není jen „tvar“, ale:

- design interiéru (ergonomie, přístupnost),
- design procesu (nákup jízdenky, odbavení, přestup),
- design informací (orientační systém, piktogramy, notifikace),
- design digital touchpointů (aplikace, web, samoobslužné kiosky).

Dobrý design v dopravě typicky:

- snižuje kognitivní zátěž (zákazník se nemusí „proklikávat“ či ptát),
- snižuje chyby (špatně koupená jízdenka, nepochopený tarif),
- zvyšuje bezpečí (přehlednost, prevence konfliktů),
- zvyšuje plynulost (rychlejší odbavení, lepší tok lidí).

9.5.2 Eco-design: design jako páka udržitelnosti

Eco-design není „zelená barva“. Je to způsob, jak do návrhu produktu integrovat:

- energetickou efektivitu (provozní náklady i emise),
- dlouhověkost a opravitelnost,
- modularitu a možnost modernizace,
- materiálovou úspornost,
- snadnější recyklaci či znovupoužití (tam, kde je relevantní).

V dopravních službách to často znamená „design systému“: rozumné návaznosti, sdílení kapacit, minimalizace prázdných jízd, chytré řízení poptávky (např. motivace mimo špičku), což jsou produktové volby s přímým dopadem na udržitelnost.

9.6 ZNAČKA PRODUKTU: IDENTIFIKACE, ODLIŠENÍ A STRATEGIE ZNAČEK

Přednáška uvádí, že důležitou součástí produktu je značka; může mít podobu jména, znaku, barvy, zvukového doprovodu nebo kombinace. Úlohou značky je označovat produkt a odlišovat jej od konkurence. Přednáška zároveň konstatuje, že tvorbě značky je věnována nedostatečná pozornost, zejména ve vztahu k právní ochraně/registraci.

Dále přednáška uvádí tři základní značkové strategie:

- **firemní značka** (nejvyšší úroveň – značka firmy, může se používat i pro výrobky),
- **deštníková značka (umbrella brand)** (zastřešuje rodinu produktů),
- **individuální značka** (značka pro jeden produkt v rámci kategorie).

9.6.1 Značka v dopravě: důvěra a redukce rizika

V dopravě je značka zvláště důležitá, protože služba je:

- často nehmotná a „nelze ji vyzkoušet dopředu“,
- spojená s rizikem (čas, bezpečí, spolehlivost),
- opakovaně využívaná (loajalita a zkušenost).

Značka zde funguje jako zkratka: „od této firmy očekávám určitý standard“. Pokud firma slibuje stabilitu a spolehlivost, ale dlouhodobě je nedoručuje, značka se oslabuje a marketingové náklady na získání zákazníka rostou.

9.6.2 Udržitelnost a značka: reputační aktivum i riziko

Udržitelnost může posílit značku, ale zároveň může být zdrojem reputačního rizika. Pokud značka komunikuje „zelené“ benefity, musí být:

- konzistentní s reálným provozem,
- měřitelná a ověřitelná,
- komunikovaná srozumitelně (bez vágních superlativů).

Green kompetence zde znamenají umět nastavit „důkazní standard“ pro environmentální tvrzení a také interní disciplínu, aby sdělení byla jednotná napříč kanály.

9.7 OBAL PRODUKTU: OCHRANA, MANIPULACE, INFORMACE A POZORNOST

Přednáška uvádí, že se značkou úzce souvisí obal, jehož význam vzrostl. Obal zajišťuje ochranu výrobku, usnadňuje manipulaci a skladování (kartony, palety, kontejnery), poskytuje informace o produktu a přilákává pozornost zákazníků.

9.7.1 Obal v logistice: produktová politika „v praxi“

V logistice je obal a balení často „součást služby“:

- ovlivňuje poškození a reklamace,
- ovlivňuje náklady na manipulaci a sklad,
- ovlivňuje bezpečnost,
- ovlivňuje efektivitu přepravy (využití prostoru, stabilita).

Z tohoto pohledu je obal typická oblast, kde se potkává marketing, logistika a udržitelnost:

- lepší obal může snížit ztráty a odpady,
- standardizace může zvýšit efektivitu,
- minimalizace materiálu může snížit dopady, ale nesmí zhoršit ochranu (jinak dopady rostou reklamací a náhradami).

9.8 ŽIVOTNÍ CYKLUS PRODUKTU: PROČ ŽÁDNÝ PRODUKT NENÍ „NAVŽDY“

Přednáška definuje životnost produktu jako dobu, po kterou je produkt schopen se na trhu udržet a být prodáván za přijatelných marketingových podmínek; vyjadřuje se pomocí životního cyklu, který zachycuje vztah mezi objemem prodeje a časem. Životní cyklus produktu je podle přednášky zpravidla členěn na čtyři etapy, které se liší objemem prodeje, tempem růstu, ziskem a modifikacemi marketingového mixu.

9.8.1 Fáze životního cyklu a jejich význam

Přednáška zmiňuje i fázi vývoje (před zavedením, mimo graf), a pak standardní fáze:

- zavedení,

- růst,
- zralost,
- úpadek/zánik.

Přednáška současně popisuje typické charakteristiky: v zavedení jsou vysoké náklady a malé výnosy, růst bývá pomalý; v růstu roste poptávka a vstupuje konkurence; ve zralosti stagnuje růst; v zániku prudce klesá odbyt, produkt se stává nerentabilním a slevy mohou poškodit image.

Aplikace v dopravě:

- Zavedení: nová linka, nový tarif, nová digitální služba (aplikace) – zákazníci váhají, učí se.
- Růst: služba se uchytí, roste počet uživatelů a konkurence reaguje.
- Zralost: stabilní poptávka, tlak na efektivitu, diferenciaci a udržení loajality.
- Úpadek: substitute (nová technologie, konkurence, změna chování), klesající relevance.

9.8.2 Substituční efekt a „kanibalizace“ v portfoliu

Přednáška uvádí substituční efekt jako negativní efekt nově zavedeného produktu na ostatní produkty firmy – nový produkt může snížit zájem o stávající stejnorodé produkty. Úkolem marketingového pracovníka je zjistit pravé příčiny stagnace/poklesu a časově správně rozhodnout o nahrazení novým produktem.

V dopravě je to běžné: například nový levnější tarif může „kanibalizovat“ dražší varianty; nová rychlá linka může ubrat poptávku starší trase; v logistice nová služba doručení může snížit využití standardu. Z pohledu udržitelnosti je důležité umět řídit portfoliové dopady tak, aby inovace nevedla k nechtěnému nárůstu dopadů (např. nárůst prázdných jízd kvůli nevyvážené poptávce).

9.8.3 Variace životních křivek: „zatuhnutí“, cyklus – recyklus, móda a výstřelky

Přednáška ukazuje, že ne všechny produkty mají „klasickou“ křivku. Uvádí například:

- tvar zavádění – růst – deprese – zralost (označeno jako „zatuhnutí“),
- cyklický tvar sezónních produktů (cyklus – recyklus),
- křivky typu „móda“ a „výstřelky“,
- dále „nový život“ a „styl“ (příklady vícevrcholových či dlouhodobě rostoucích křivek).

V dopravě se cyklus – recyklus projeví například u sezónních linek (turistika, lyžařské regiony), zatímco „nový život“ může odpovídat službě, která se po útlumu vrátí díky inovaci (nový tarif, nový vozový park, integrace s MaaS).

9.9 STRATEGIE A PŘÍSTUPY V ŽIVOTNÍM CYKLU: CO DĚLAT V ZAVEDENÍ, RŮSTU, ZRALOSTI A ÚPADKU

Přednáška uvádí pro fázi zavedení na trh čtyři marketingové strategie:

- rychlé sbírání (vysoká cena / vysoké náklady na propagaci),
- pomalé sbírání (vysoká cena / malá propagace),
- rychlé pronikání (nízká cena / vysoké náklady na propagaci),

- pomalé pronikání (nízká cena / malá propagace).

Současně přednáška popisuje podmínky, kdy tyto strategie dávají smysl (např. informovanost trhu, citlivost na cenu, velikost trhu, intenzita konkurence, jednotkové náklady).

9.9.1 Zavedení: práce s rizikem, cenou, propagací a zvyklostmi

Přednáška uvádí, že zavádění je spojené s vysokým rizikem, vysokými náklady a malými výnosy; produkt se upravuje, odstraňují se vady, budují se odbytové cesty a zákazníci váhají s koupí. Cena může být průniková (nízká) nebo smetánková (vysoká). Dále uvádí příčiny rizika: pomalé rozšiřování kapacit, technické problémy, nedostatečná propagace a neochota zákazníků měnit zvyklosti; proto je třeba pracovat s cenou, propagačními náklady, distribucí a podporou prodeje.

Aplikace v dopravě: Zavádění nové služby (např. integrovaného tarifu) často selhává ne proto, že je špatná, ale protože je složitá a zákazníci nechtějí měnit rutinu. Zelená kompetence: v zavedení je účinné snižovat bariéry a vysvětlovat přínos v zákaznickém jazyce (čas, jistota, pohodlí) – a environmentální přínosy uvádět jako podpůrné a konkrétní.

9.9.2 Růst: udržet dynamiku a připravit obranu proti konkurenci

Přednáška uvádí, že ve fázi růstu je produkt na trhu uchycen, poptávka a prodeje rostou, zvyšuje se zisk a účinnost propagace; současně přichází konkurence. Pro udržení růstu doporučuje: získávání nových segmentů, zvyšování funkčnosti odbytových cest (efektivnější logistika), cílenější propagaci, inovace a postupné snižování vysoce výnosných cen.

Udržitelnost ve fázi růstu: Růst je vhodný čas pro „zelené“ zefektivnění: optimalizace logistiky (méně zbytečných přeprav), zlepšení obsazenosti, energeticky úsporný provoz. Tyto kroky mohou současně posílit konkurenceschopnost (nižší náklady, vyšší spolehlivost).

9.9.3 Zralost: prodloužit životnost produktu a zamezit stagnaci

Přednáška uvádí, že ve zralosti stagnuje růst prodeje i zisku; životnost lze prodloužit nalezením nových segmentů, modifikací produktu (zlepšení kvalitativních parametrů) a výraznější podporou odbytu (cenové úpravy, aktivní podpora prodeje). Zároveň přednáška uvádí přístupy pro etapu zralosti: častější používání, větší spotřeba při jednom použití, nové všestrannější použití.

Dopravní interpretace: V dopravě je nutné „větší spotřebu“ chápat jako vyšší využití služby (např. vyšší frekvence cest, rozšíření účelů – do práce i na volnočas), nikoliv jako podporu neefektivní spotřeby. Zelená kompetence zde znamená hledat růst využití tam, kde vede k vyšší efektivitě systému (vyšší obsazenost, lepší využití kapacit), a ne k nárůstu zbytečných přeprav.

9.9.4 Úpadek / zánik: investovat, sklízet, nebo odejít

Přednáška popisuje zánik jako fázi prudkého poklesu odbytu, nerentability, růstu nákladů na skladování/distribuci a poklesu zisku kvůli snižování cen; zároveň klesá image firmy, protože existují dokonalejší konkurenční produkty a přílišné slevy mohou vyvolat nedůvěru. Dále uvádí přístupy v poklesu: zvyšování investic, udržování investic, výběrové snižování investic, „sklizení“ investic a zbavení se obchodu (prodej).

Udržitelnost v úpadku: Přiměřeně zelený pohled zde znamená: pokud produkt končí, je vhodné řídit odchod tak, aby nevznikaly zbytečné odpady a reputační škody (např. promyšlené dojetí zásob, přechod zákazníků na nástupnické řešení, transparentní komunikace). V dopravě to často znamená dobře řízený přechod na substitut (nová služba, nový tarif, nová technologie) bez „sociálního šoku“ pro zákazníky.

9.10 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- **Design produktu:** funkčnost, užité vlastnosti, estetika; pozornost, výkonnost, náklady, konkurenční výhoda.
- **Klasifikace spotřebních produktů:** základní, impulzní, naléhavé; obchodní zboží (stejnorodé/nestejnorodé); speciality; nepožadované.
- **Kvalita produktu:** životnost, spolehlivost, přesnost, funkčnost, ovladatelnost; kvalita je to, co vnímá zákazník.
- **Obal:** ochrana, manipulace/skladování, informace, přitažlivost.
- **Podoby produktu:** výrobky, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvoř aj.
- **Produkt (Kotler; AMA):** cokoliv, co lze nabídnout, upoutá pozornost a uspokojí potřeby/přání.
- **Přístupy v růstu/zralosti/poklesu:** segmentace, inovace, úpravy kvality, podpora odbytu; investovat vs. sklízet vs. odejít.
- **Spotřební vs. průmyslové produkty (B2C vs. B2B).**
- **Strategie zavedení:** rychlé/pomalé sbírání, rychlé/pomalé pronikání.
- **Struktura produktu:** jádro (základní užitek), skutečný výrobek (značka, balení, kvalita, styl/design), rozšířený výrobek (servis, záruky, instalace, dodávky).
- **Substituční efekt (kanibalizace):** nový produkt snižuje zájem o stávající.
- **Značka:** jméno/znak/barvy/znělka; označuje a odlišuje produkt.
- **Značkové strategie:** firemní, deštníková, individuální značka.
- **Životní cyklus produktu (PLC):** vztah prodeje a času; fáze zavedení – růst – zralost – úpadek; rozdíly v prodeji, růstu, zisku a mixu.

9.11 SHRUTÍ KAPITOLY

Přednáška ukazuje produkt jako široký marketingový koncept: produkt je cokoliv, co lze nabídnout a co uspokojuje potřeby zákazníků, a může mít podobu výrobku, služby, osoby, místa či myšlenky. Klíčová je struktura produktu: jádro (základní užitek), skutečný výrobek (kvalita, design, značka, balení) a rozšířený výrobek (servis, záruky, dodávky a další služby). Přednáška dále třídí produkty podle způsobu užití (spotřební vs. průmyslové) a rozebírá kategorie spotřebního zboží podle nákupní logiky (základní, impulzní, naléhavé; obchodní zboží; speciality; nepožadované).

Významná část se věnuje kvalitě (v marketingu rozhoduje vnímaná kvalita), designu jako zdroji funkčnosti i konkurenční výhody, značce a jejím strategiím a roli obalu. Závěr tvoří životní cyklus produktu, jeho fáze a typické marketingové strategie a přístupy v zavedení, růstu, zralosti a úpadku, včetně rizika substitučního efektu a nutnosti včasných inovací a portfoliového řízení. Průřezově platí: produktové řízení je přirozené místo pro udržitelnost – kvalitní návrh,

dlouhodobost, efektivní provoz a transparentní komunikace zvyšují hodnotu pro zákazníka i společenskou přijatelnost služby.

9.12 PROMYSLI SI

- Když si koupíš jízdenku (nebo logistickou službu), co je „jádro produktu“, co je „skutečný výrobek“ a co je „rozšířený výrobek“? Uveď konkrétní příklady.
- Které prvky kvality jsou v dopravě „technické“ a které jsou čistě „vnímané“? Jak bys je měřil/a?
- Uveď příklad, kdy design (ergonomie/informace/digitální rozhraní) rozhodne o tom, zda zákazník službu přijme. Jaký je dopad na udržitelnost (např. podpora veřejné dopravy)?
- Jaké výhody a rizika by měla v dopravě firemní značka vs. individuální značky pro různé služby?
- Kdy je vhodné prodlužovat životní cyklus produktu (zralost) a kdy je lepší připravit náhradu? Jak bys zohlednil/a substituční efekt?
- Vyber jeden dopravní produkt/službu a navrhni, jakou strategii zavedení bys zvolil/a (sbírání vs. pronikání; rychlé vs. pomalé) – a proč.
- Jak bys poznal/a, že firma komunikuje udržitelnost jako součást „rozšířeného produktu“ smyslně – a kdy už jde o riziko reputace?

9.13 ZOPAKUJ SI

- Uveď dvě definice produktu z přednášky a vysvětli, proč je produkt širší než fyzický výrobek.
- Jaké podoby může mít produkt podle přednášky? Uveď alespoň pět.
- Popiš tři vrstvy struktury produktu a uveď typické prvky každé vrstvy.
- Jaký je rozdíl mezi spotřebními a průmyslovými produkty?
- Vyjmenuj kategorie spotřebních produktů podle nákupní logiky (základní / impulzní / naléhavé; obchodní; speciality; nepožadované).
- Jaká hlediska uvádí přednáška pro posuzování kvality? Proč je klíčové vnímání zákazníka?
- Jaké přínosy designu produktu přednáška uvádí?
- Co je značka, jaké může mít formy a jaké jsou její hlavní úlohy?
- Jaké značkové strategie přednáška rozlišuje a jak se liší?
- Jaké funkce plní obal produktu a proč jeho význam roste?
- Definuj životnost produktu a životní cyklus produktu.
- Jaké jsou fáze životního cyklu a čím se typicky liší (prodej/růst/zisk/mix)?
- Co je substituční efekt a jaké rozhodnutí z něj plyne pro marketingového pracovníka?
- Vyjmenuj čtyři strategie zavedení produktu na trh a stručně popiš jejich logiku (cena vs. propagace).
- Jaké přístupy doporučuje přednáška pro růst, zralost a pokles objemu prodeje?

I 0 MARKETINGOVÝ DISTRIBUČNÍ MIX

Úvod

Distribuční mix (distribuční politika) představuje „poslední“ ze čtyř základních skupin marketingových nástrojů, avšak v praxi často rozhoduje o tom, zda se produkt (výrobek i služba) k zákazníkovi vůbec dostane v požadované kvalitě, čase, místě a s přijatelnými náklady. Přednáška zdůrazňuje, že distribuční politika se zaměřuje zejména na **odbytovou politiku** (volbu a hodnocení distribučních kanálů) a současně na **prodejní politiku** (vlastní postup při prodeji – rozpočty, rozsah služeb, práce s lidmi).

V dopravě a logistice je distribuční mix mimořádně konkrétní: nejde jen o „pohyb zboží“, ale o soubor hmotných a nehmotných toků, které propojují dodavatele a zákazníky. Distribuce se proto týká nejen přepravy, skladování a řízení zásob, ale také informací (tracking, jízdní řády, dostupnost kapacit), propagace, plateb, změn vlastnictví a dalších doprovodných činností.

Z hlediska udržitelnosti a green kompetencí je distribuce jedním z největších „pákových bodů“: správný design distribuční sítě může snížit emise, energetickou náročnost a odpady (např. konsolidací toků, optimalizací tras, volbou vhodného dopravního módu, zkracováním poslední míle, lepším plánováním zásob). Současně platí, že udržitelnost musí být v distribuci řízena realisticky: cílem je minimalizovat dopady při zachování zákaznické hodnoty (spolehlivost, dostupnost, kvalita).

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět marketingovému pojetí distribuce, funkcím distribuční sítě a tomu, jak distribuční kanály překonávají časové, prostorové a vlastnické „propasti“ mezi výrobcem a zákazníkem. Dále je cílem umět vysvětlit rozdíly mezi přímou a nepřímou distribucí, zvolit vhodnou distribuční strategii (intenzivní, selektivní, exkluzivní) a pochopit roli maloobchodu a velkoobchodu v distribučním mixu. Průřezově se naučíš uvažovat o distribuci i jako o oblasti, kde lze systematicky rozvíjet udržitelnost (green competence) pomocí volby kanálů, plánování toků a nastavování vztahů v síti.

I 0. I DISTRIBUČNÍ POLITIKA JAKO SOUČÁST MARKETINGOVÉHO MIXU

Přednáška vymezuje distribuční politiku jako rozsáhlý komplex opatření, která na sebe navazují a prolínají se. Jde o **optimální volbu mezi systémy prodeje, formami odbytu a odbytovými cestami** a zároveň o způsob, jak distribuční kanál hodnotit z hlediska nákladů a dalších faktorů.

Z praktického hlediska je užitečné rozlišovat dvě roviny:

- **Odbytová politika (channel design):** kdo a jak bude produkt prodávat a doručovat zákazníkovi; jaké články budou v kanálu; jaká bude délka a šířka kanálu; jaká bude míra kontroly.
- **Prodejní politika (sales execution):** jak bude prodej realizován (proces prodeje, standard služeb, rozpočty, školení spolupracovníků, řízení výkonu).

V dopravě a logistice se tyto roviny často propojují: například volba prodejních kanálů jízdének (e-shop, aplikace, automaty, přepážky, externí prodejci) je současně otázkou distribuce i prodejní politiky – a výrazně ovlivňuje náklady, dostupnost a zákaznickou zkušenost.

Green kompetence: V distribuci není udržitelnost jen o volbě „zelenější dopravy“. Je také o snižování zbytečných toků (např. zlepšením predikcí poptávky, konsolidací, řízením zásob), o digitalizaci nehmotných toků (méně papíru, méně duplicitních procesů) a o nastavování odpovědných standardů pro partnery v síti.

10.2 MARKETINGOVÉ POJETÍ DISTRIBUCE: HMOTNÉ A NEHMOTNÉ TOKY

Přednáška zdůrazňuje, že distribuci nelze chápat výlučně jako fyzický pohyb produktů; jde o souhrn **hmotných i nehmotných toků**, které k distribuci patří. Zároveň upozorňuje, že distribuční systém je významným externím zdrojem a jeho budování či úpravy jsou dlouhodobé, obtížné a nákladné.

V „marketingovém pojetí distribuce“ se objevují tři hlavní okruhy opatření:

- Procesy fyzického přemísťování (doprava produktů).
- Změny vlastnických vztahů (převod práva nakládat s produkty).
- Doprovodné činnosti (např. správní poplatky, DPH, sběr marketingových informací, propagace, pojištění, úvěrování).

Na schématu v přednášce (strana se dvěma bloky „Dodavatelé“ a „Zákazníci“) jsou explicitně zobrazeny:

- **hmotný tok** (fyzický pohyb zboží) směrem k zákazníkovi,
- **nehmotné toky**: informační tok, propagační tok, převod vlastnických vztahů,
- a také **platby za zboží**.

Tento pohled je velmi praktický: jakmile začneš distribuční kanál navrhovat, musíš si ujasnit, kdo v síti zajišťuje informace, kdo komunikuje se zákazníkem, kdo nese riziko, kdo drží zásoby a kdo řídí tok plateb.

Green kompetence: Nehmotné toky jsou často podceňovaným zdrojem environmentálních i ekonomických úspor. Přechod na digitální dokumenty, automatizovaný tracking, proaktivní notifikace či redukce chybovosti v objednávkách mohou snížit množství zbytečných přeprav (např. re-delivery, vratky z důvodu špatných údajů) a současně zvýšit kvalitu služby.

10.3 DISTRIBUČNÍ CESTY: ROLE, FUNKCE A PŘEKLENUTÍ „PROPASTÍ“

Distribuční cesta (kanál, linie, trasa) je v přednášce popsána jako cesta zabezpečující pohyb produktu od výrobců ke spotřebitelům, která překonává **časové, prostorové a vlastnické propasti** oddělující produkty od koncových zákazníků.

Přednáška uvádí, že články distribuce zabezpečují mnoho klíčových funkcí a podílejí se na pohybech:

- **informace** (sběr a šíření marketingových informací o zákaznících a konkurentech),
- **propagace** (vývoj a šíření přesvědčivých informací o nabídkách),
- **jednání** (dosažení dohody o ceně),
- **objednávání** (zpětná komunikace o záměrech členů cesty),
- **financování** (získání a rozdělování fondů pro financování zásob),
- **přebírání rizika** (rizika spojená s pohybem produktů),
- **fyzické vlastnosti** (skladování a pohyb fyzických produktů),
- **platby** (realizace platebních toků).

Dále jsou v přednášce uvedeny funkce distribuční sítě: základní aspekty produktů (nákup / prodej / skladování / doprava), financování pohybu produktů a přebírání rizika.

V dopravě je „distribuční kanál“ často distribučním kanálem služby (např. prodej jízdenek) a současně kanálem fyzického doručení (přepravní proces). Při návrhu kanálu proto hodnotíš nejen ekonomiku, ale i spolehlivost a zákaznickou zkušenost.

Funkce „fyzické vlastnosti“ a „riziko“ jsou klíčové pro udržitelnost: například vyšší přesnost informací a lepší řízení zásob snižují riziko plýtvání (zbytečné přepravy, nadbytečné skladování, expirace), a tím i environmentální dopady.

10.4 ÚROVNĚ DISTRIBUČNÍCH CEST: OD BEZÚROVNĚVÉ PO VÍCEÚROVNĚVOU

Přednáška popisuje úrovně distribučních cest podle počtu zprostředkovatelů:

- **Bezúrovňová cesta:** pouze výrobce prodává přímo finálnímu zákazníkovi.
- **Jednoúrovňová cesta:** jeden zprostředkovatel (často maloobchodník).
- **Dvouúrovňová cesta:** dva zprostředkovatelé (velkoobchodník a maloobchodník).
- **Tříúrovňová cesta:** tři zprostředkovatelé (např. velkoobchodník, překupník, maloobchodník).
- **Víceúrovňová cesta:** méně obvyklá; v zahraničním obchodě může vstupovat agent nebo místní firma znalá poměrů.

Obecně platí: delší kanál může zvýšit dostupnost a snížit některé náklady výrobce (např. na vlastní síť), ale snižuje kontrolu nad zákaznickou zkušeností a nad tokem informací od koncového trhu.

Delší kanál může být environmentálně výhodný i nevýhodný. Výhodný je tehdy, pokud umožní konsolidaci, profesionální skladování a optimalizované doručování. Nevýhodný je tehdy, pokud zvyšuje počet manipulací, převozů a obalových operací bez přidané hodnoty. Udržitelné rozhodnutí tedy není „kratší = vždy lepší“, ale „účelný = lepší“.

10.5 PŘÍMÁ DISTRIBUCE: KONTROLA, KONTAKT, ALE I KOMPLEXITA

Přímá distribuční cesta je podle přednášky distribuční systém **bez prostředníků** (výrobce / dodavatel → spotřebitel / uživatel). Umožňuje kontrolu nad hodnotou.

Výhody přímé distribuce:

- přímý kontakt a komunikace se spotřebitelem (snazší domluva),
- účinná zpětná vazba a citlivý přístup k zákazníkům (snazší zefektivňování prodeje),
- lepší kontrola nad zacházením s produktem (zachování kvality),
- nižší náklady díky absenci mezičlánků.

Nevýhody přímé distribuce:

- nutnost navazovat mnoho kontaktů s velkým počtem partnerů (komplikovanost),
- obtíže při prezentaci produktu (spoléhání na katalogy/brožury),
- neekonomičnost přímých dodávek pro zboží hromadného/širokého použití.

Přednáška uvádí i typické **formy přímých distribučních cest**, např. síť vlastních kamenných prodejen, prodej v místě produkce, mobilní prodejny, prodej ode dveří ke dveřím, vlastní prodejní automaty, prodej přes internet (vlastní e-shop) nebo katalogy, prodej prostřednictvím vlastních osobních prodejců.

Dopravní aplikace:

- vlastní prodejní kanály dopravce: e-shop, mobilní aplikace, automaty, přepážky,
- přímé B2B: smluvní prodej logistických služeb „napřímo“ klíčovým zákazníkům,
- vlastní síť výdejních míst (pokud je v majetku/provozu firmy).

Přímá distribuce umožňuje rychle zavádět „zelené“ inovace v procesu (např. bezpapírové doklady, optimalizace doručování, komunikace o udržitelných volbách) a lépe měřit dopady. Současně může vést k vyšším emisím, pokud firma provozuje fragmentované doručování bez konsolidace. Udržitelné řízení přímé distribuce proto vyžaduje práci s plánováním tras, kapacit, zónováním a řízením poptávky.

I 0.6 NEPŘÍMÁ DISTRIBUCE: VYUŽITÍ KNOW-HOW S NIŽŠÍ KONTROLOU

Nepřímá distribuční cesta je distribuční systém s vložením jednoho nebo více prostředníků; vložení mezičlánků snižuje kontrolu výrobce nad distribuovanou hodnotou. Přednáška připomíná, že u nepřímého prodeje produkt „prodělává několik fází koupě/prodeje“ v řetězci výrobce → velkoobchod → maloobchod → spotřebitel.

Výhody nepřímé distribuce:

- výrobce přenechává část prodejních úkonů mezičlánkům (snížení aktivit u výrobce i spotřebitele),
- využívá se zkušenost a specializace distributora,
- prodej může být efektivnější díky větším objemům,
- menší potřeba finančních prostředků (není nutné budovat mezisklady/servisní střediska).

Nevýhody nepřímé distribuce:

- ztráta kontroly výrobce nad produktem,
- obtížnější získávání informací o konečném spotřebiteli (chybí osobní kontakt).

Přednáška rozlišuje typy distribučních mezičlánků:

- **prostředníci** (zboží po určitý čas vlastní a poté prodají dále),
- **zprostředkovatelé** (zboží nevlastní, pouze zprostředkují prodej),
- **podpůrné distribuční mezičlánky** (usnadňují směnu zboží).

Dopravní aplikace:

- prodej jízdenek přes externí prodejce (integrované systémy, agentury),
- logistické služby prodávané přes partnery nebo jako součást širší nabídky (např. platformy),
- využití sítě externích výdejních míst, partnerů poslední míle, terminálových operátorů.

U nepřímé distribuce roste význam řízení vztahů a standardů. Pokud firma deklaruje udržitelnost, musí ji „prodloužit“ do celé sítě: smluvní požadavky na reporting, kvalitu doručování, bezpečnost, minimalizaci škod a optimalizaci toků. Současně je potřeba umět hodnotit trade-off: partner může mít lepší konsolidační kapacity (nižší emise), ale slabší kontrolu nad zákaznickou zkušeností.

10.7 DISTRIBUČNÍ STRATEGIE PODLE INTENZITY POKRYTÍ TRHU

Přednáška uvádí tři typy distribuce z hlediska počtu použitých mezičlánků: **intenzivní, selektivní, exkluzivní**.

10.7.1 Intenzivní distribuce

Intenzivní distribuce má smysl u běžných standardních produktů s rychlým obrátem, které uspokojují základní a časté potřeby; produkty jsou k dispozici na „všech možných prodejních místech“, ideálně 24/7.

Dopravní analogie: snaha o maximální dostupnost prodeje jízdenek (aplikace, automaty, online, partnerské kanály), aby se zákazník „nezasekl“ na bariéry nákupu.

Intenzivní pokrytí trhu může snížit zbytečné cesty (např. zákazník nemusí jezdit „kupovat jízdenku“), ale může zvyšovat materiálovou/energetickou stopu (mnoho fyzických prodejních bodů). Udržitelné řešení obvykle kombinuje vysokou digitální dostupnost s přiměřenou fyzickou infrastrukturou pro inkluzi.

10.7.2 Selektivní distribuce

Selektivní distribuce se týká omezeného počtu míst, na kterých je produkt k dispozici; místa se vybírají podle povahy produktu a rysů trhu; využívá se více mezičlánků, ale ne všech, kteří přicházejí v úvahu.

Dopravní analogie: specializované prodejní kanály pro vybrané služby (např. B2B logistika, prémiové tarify, kombinované dopravní produkty).

Selektivní distribuce umožňuje lépe řídit standardy a dopady (např. pracovat s partnery, kteří umí konsolidovat, mají kvalitní reporting, splňují provozní standardy).

10.7.3 Exkluzivní distribuce

Exkluzivní distribuce je typ s velmi malým počtem míst; v určité oblasti jde typicky o jednoho distributora s výhradním právem prodeje; používá se zejména u vybraných druhů produktů (např. luxusního zboží).

Dopravní analogie: vysoce specializované B2B služby, kde je výhodné držet distribuci „pod kontrolou“ (např. citlivé zásilky, specializované přepravy, služby s vysokým reputačním rizikem).

Exkluzivita může usnadnit prosazení udržitelných standardů (jeden partner, jasné KPI), ale může snížit konkurenci a tím tlak na inovace. Vhodné je hlídat „uzamčení“ do neoptimálního řešení.

10.8 MALOOBCHOD: DEFINICE, TYPY A ÚROVNĚ SLUŽEB

Přednáška definuje maloobchod jako veškeré činnosti související s prodejem zboží / služeb konečným spotřebitelům pro jejich osobní (neobchodní) užití; většinu maloobchodního prodeje uskutečňují maloobchodní prodejci. Zahrnuje i katalogový prodej, prodej po telefonu, teleshopping a internet.

Maloobchodní prodejny lze třídit:

- podle rozsahu poskytovaných služeb (komplexní / dílčí),
- podle šířky a hloubky produktových řad (základní / rozšířené).

Přednáška dále uvádí úrovně služeb maloobchodníků: samoobslužný prodej, služby v omezeném rozsahu, služby v plném rozsahu.

Dále je v přednášce uvedena klasifikace maloobchodních prodejen podle sortimentu: specializované prodejny, obchodní domy, supermarkety, obchody se smíšeným zbožím, obchodní supercentra; nejpobulárnější jsou supermarkety a obchodní supercentra. Přednáška popisuje i charakteristiky supermarketů (velká plocha, široký sortiment, nízké marže) a zmiňuje, že supermarkety reagují na změny ve stravování mimo domov hledáním možností, jak přilákat zákazníky. Dále popisuje „koloniály“ (malé, blízko bydlení, dlouhá otevírací doba, úzký sortiment, vyšší ceny) a obchodní supercentra (větší než supermarkety, široký sortiment; zahrnují supercentra, velké specializované prodejny, hypermarkety).

Dopravní a logistická vazba: Maloobchod je zásadní „uzel“ poptávky, který generuje tok zásobování a zároveň ovlivňuje strukturu poslední míle (frekvence dodávek, velikost zásilek, skladové nároky). V dopravním marketingu se téma maloobchodu promítá zejména do:

- návrhu distribučních sítí pro zásobování,
- volby kanálů pro prodej dopravních služeb,
- integrace výdejních míst a odběrných uzlů.

V maloobchodu a jeho logistice je klíčové umět pracovat s konsolidací dodávek, plánováním zásob a snižováním plýtvání (např. lepší predikce poptávky). Udržitelnost není jen „elektrododávka“, ale i procesní efektivita: méně jízdy, vyšší vytížení, méně vrátek.

10.9 VELKOOBCHOD: DEFINICE A FUNKCE

Přednáška vymezuje velkoobchod jako veškeré aktivity spojené s prodejem produktů těm, kdo je kupují za účelem dalšího prodeje nebo pro použití při vlastním podnikání. Velkoobchodní prodejci jsou firmy či SBU zabývající se velkoobchodní činností; velkoobchodní firmy nakupují převážně od výrobců a prodávají většinou maloobchodníkům, firmám či jiným velkoobchodníkům.

Velkoobchodní prodejci podle přednášky lépe plní jednu nebo více funkcí:

- prodej/propagace produktů (nízké náklady, velký počet zákazníků),
- nákup/ovlivňování sortimentu (dle potřeb zákazníků),
- dělení nákupu ve velkém na menší objemy (úspora pro zákazníky),
- skladování (šetří náklady dodavatele),
- doprava produktů (rychlejší dodání).

Dopravní interpretace: Velkoobchod je typickým stabilizátorem toků: drží zásoby, vyrovnává nerovnoměrnosti poptávky a umožňuje efektivnější dopravu díky větším objemům. V logistice se role velkoobchodu často překlápí do role distribučních center, cross-docků a regionálních skladů.

Velkoobchodní a distribuční centra mohou výrazně snížit dopady díky:

- konsolidaci (méně jízd),
- optimalizaci skladování (energie, automatizace, minimalizace ztrát),
- plánování dopravy (vyšší vytížení, vhodný dopravní mód),
- kvalitě dat (snižuje vratky a chyby).

10.10 DISTRIBUČNÍ MIX V DOPRAVĚ: PRAKTICKÁ APLIKACE A UDRŽITELNOST

Aby byl distribuční mix „marketingově správně“, musí spojovat tři perspektivy:

- **Zákaznickou:** dostupnost, pohodlí, jistota, rychlost, informace.
- **Podnikovou:** náklady, kontrola, rizika, škálovatelnost, data.
- **Společenskou/udržitelnou:** dopady, bezpečnost, inkluze, dlouhodobá udržitelnost provozu.

Níže jsou typické aplikační situace v dopravě a logistice.

10.10.1 Distribuce dopravních služeb (B2C): „kanál prodeje“ jako část produktu

U osobní dopravy je prodejní/distribuční kanál často součástí samotné služby. Pokud je nákup složitý, zákazník vnímá produkt jako horší, i kdyby byla přeprava kvalitní. Z toho plyne:

- Intenzivní pokrytí prodeje může být žádoucí (digitál + fyzické body).
- Přímá distribuce (vlastní kanály) zvyšuje kontrolu a data; nepřímá distribuce zvyšuje zásah, ale snižuje kontrolu.

Digitalizace prodeje (aplikace, e-shop) může snížit materiálové toky (papír), ale zároveň musí zůstat inkluzivní. Udržitelné řešení je takové, které:

- minimalizuje „zbytečné cesty“ (např. zákazník nemusí na přepážku),
- snižuje chybovost (méně pokut/reklamací/konfliktů),
- respektuje potřeby lidí bez digitálních kompetencí.

10.10.2 Distribuce logistických služeb (B2B): kanál jako síť vztahů a kapacit

U B2B logistiky je distribuční mix často sítí partnerů (terminály, regionální dopravci, skladové operace, poslední míle). Zde je kritické správně nastavit:

- kdo vlastní zásoby a kdy dochází ke změně vlastnictví (přednáška upozorňuje na změny vlastnických vztahů v distribuci),
- kdo nese rizika (poškození, zpoždění) – přednáška uvádí přebírání rizika jako funkci distribuční sítě,
- jak tečou informace (tracking, objednávky, reklamáce) – přednáška zdůrazňuje informační tok.

Green kompetence v B2B distribuci znamenají umět:

- porovnat varianty kanálu nejen podle ceny, ale i podle vytížení, míry konsolidace a „zbytečných kilometrů“,
- nastavit KPI a reporting (např. spolehlivost, poškození, vratky – tyto jevy mají vždy i environmentální dopad),
- volit vhodný dopravní mód (tam, kde to dává obchodní smysl) a optimalizovat poslední míli.

10.10.3 Kritéria volby distribučního kanálu: praktická rozhodovací matice

Přestože přednáška konkrétní matici neuvádí, její obsah přímo vede k tomu, jak kanály hodnotit (náklady, kontrola, funkce, riziko, informace). Prakticky si můžeš stanovit kritéria:

- nákladová efektivita (včetně nákladů na řízení kanálu),
- kvalita a konzistence služby (zákaznická zkušenost),
- rychlost a spolehlivost,
- míra kontroly a dostupnost dat o koncovém zákazníkovi,
- rizika (poškození, reputace, compliance),
- škálovatelnost a flexibilita,
- profil udržitelnosti (konsolidace, emisní intenzita, vratky, plýtvání).

10.11 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- **Distribuční cesty (kanály):** překonávají časové, prostorové a vlastnické propasti; plní funkce informace, propagace, jednání, objednávání, financování, riziko, fyzické vlastnosti, platby.
- **Distribuční mezičlánky:** prostředníci, zprostředkovatelé, podpůrné mezičlánky.

- **Distribuční politika:** volba systémů prodeje, forem odbytu a odbytových cest; hodnocení kanálů; zahrnuje i prodejní politiku.
- **Distribuční strategie:** intenzivní, selektivní, exkluzivní.
- **Fyzická distribuce:** přeprava, skladování, řízení zásob; „správný produkt, čas, místo, kvalita, informace, náklady“.
- **Maloobchod:** prodej konečnému spotřebiteli; typy prodejen a úrovně služeb.
- **Marketingové pojetí distribuce:** hmotné i nehmotné toky; fyzické přemísťování, změny vlastnictví, doprovodné činnosti.
- **Nepřímá distribuce:** s prostředníky; vyšší efektivita a specializace, ale nižší kontrola a horší informace o koncovém zákazníkovi.
- **Přímá distribuce:** bez prostředníků; vyšší kontrola a kontakt, ale vyšší komplexita.
- **Úrovně distribučních cest:** bezúrovňová až víceúrovňová (počet zprostředkovatelů).
- **Velkoobchod:** prodej pro další prodej nebo podnikání; funkce (propagace, sortiment, dělení objemů, sklad, doprava).

10.12 SHRNUTÍ KAPITOLY

Distribuční mix je klíčovou součástí marketingového řízení: řeší volbu distribučního kanálu a jeho hodnocení z hlediska nákladů a dalších faktorů a navazuje na prodejní politiku. Distribuce je v marketingovém pojetí chápána jako soubor hmotných i nehmotných toků: zahrnuje fyzické přemísťování, změny vlastnických vztahů a doprovodné činnosti. Distribuční cesty překonávají časové, prostorové a vlastnické propasti a plní řadu funkcí – od informací a propagace přes jednání, objednávky a financování až po přebírání rizika, skladování a platby.

Kapitola vysvětluje úrovně distribučních cest podle počtu zprostředkovatelů a rozlišuje přímou distribuci (vyšší kontrola a kontakt) a nepřímou distribuci (vyšší efektivita a specializace, ale nižší kontrola a slabší znalost koncového zákazníka). Dále popisuje distribuční strategie intenzivní, selektivní a exkluzivní. Závěr se věnuje maloobchodu a velkoobchodu: jejich definicím, typům a funkcím v distribuční síti. Distribuce je oblast, kde lze účinně snižovat dopady (konsolidace, optimalizace, řízení informací a rizik), ale vždy s ohledem na zákaznickou hodnotu a dlouhodobou stabilitu sítě.

10.13 PROMYSLI SI

- Na schématu marketingového pojetí distribuce (strana se „Dodavatelé“ a „Zákazníci“) identifikuj všechny hmotné a nehmotné toky. Který z nehmotných toků je v dopravě nejkritičtější pro spokojenost zákazníka a proč?
- Kdy bys v dopravní firmě preferoval(a) přímou distribuci a kdy nepřímou? Uveď konkrétní příklad a popiš dopady na kontrolu, náklady a data o zákazníkovi.
- Představ si, že zavádíš novou dopravní službu. Jakou intenzitu pokrytí trhu bys zvolil(a) (intenzivní/selektivní/exkluzivní) a jaké by byly důvody?
- Jaké „green“ ukazatele bys přidal(a) k tradičním nákladovým kritériím při hodnocení distribuční sítě (např. poslední míle, vratky, vytížení)?
- Uvažuj o maloobchodu jako o uzlu poptávky. Jak mohou různé typy prodejen (supermarket vs. koloniál vs. supercentrum) měnit strukturu zásobování a tím i dopravní zátěž?

- Jak bys vysvětlil(a) „substituci“ v distribuci: kdy může nový kanál (např. e-shop/aplikace) kanibalizovat starý kanál (přepážky) a jak to řídit férově a udržitelně?

10.14 ZOPAKUJ SI

- Co je distribuční politika a jaké dvě oblasti v ní přednáška rozlišuje?
- Proč nelze distribuci chápat jen jako fyzický pohyb produktů? Vyjmenuj hlavní okruhy opatření v marketingovém pojetí distribuce.
- Co zahrnuje fyzická distribuce a jaký je její „smysl“ podle přednášky?
- Jak dochází ke změnám vlastnických vztahů v přímém a nepřímém prodeji?
- Uveď alespoň čtyři doprovodné činnosti spojené s distribucí.
- Definuj distribuční cestu a vysvětli, jaké „propasti“ překonává.
- Vyjmenuj klíčové funkce článků distribuce (alespoň šest).
- Jaké úrovně distribučních cest přednáška uvádí a čím se liší?
- Definuj přímou a nepřímou distribuční cestu.
- Jaké jsou hlavní výhody a nevýhody přímé distribuce?
- Jaké jsou hlavní výhody a nevýhody nepřímé distribuce?
- Jaké typy distribučních mezičlánků přednáška rozlišuje?
- Vysvětli intenzivní, selektivní a exkluzivní distribuci a uveď typický příklad použití.
- Co je maloobchod a jaké úrovně služeb maloobchodníků přednáška uvádí?
- Co je velkoobchod a jaké funkce velkoobchodní prodejci typicky plní?

II MARKETINGOVÝ CENOVÝ MIX

Úvod

Cena patří k nejcitlivějším a zároveň nejvíce „manažersky rozhodujícím“ prvkům marketingového mixu. Přednáška výslovně připomíná dva zásadní fakty:

- cena je jediným prvkem marketingového mixu, který firmě generuje příjmy, zatímco ostatní složky (produkt, distribuce a marketingová komunikace) představují náklady;
- způsob stanovení ceny musí odpovídat celkové marketingové strategii, protože přijetí či nepřijetí ceny trhem může být rozhodující pro úspěch podnikání jako celku.

V dopravě a logistice nabývá cenový mix specifického významu. Cena zde nevypovídá jen o „částce za přepravu“, ale často slouží jako signál kvality, bezpečnosti, spolehlivosti a dostupnosti. Zároveň je cena jedním z nejsilnějších nástrojů řízení poptávky v čase (špička vs. sedlo), prostoru (městske centrum vs. periferie) i mezi segmenty (B2B smluvní zákazníci vs. B2C). Ceník, tarifní struktura, slevy, dodací podmínky, platební a úvěrové podmínky či kontraktace dohromady vytvářejí to, co přednáška nazývá cenovým (kontraktačním) mixem.

Důležitou rovinou současného cenového řízení je i udržitelnost. Cena může podporovat environmentálně příznivější volby (např. přesun poptávky do méně zatížených časů, motivace k využití veřejné dopravy nebo kombinované dopravy v logistice), ale současně může vyvolávat otázky sociální spravedlnosti (dostupnost mobility) a reputační rizika (např. „zelené příplatky“ bez jasné hodnoty). Green kompetence v cenotvorbě proto znamenají umět nastavovat ceny tak, aby byly ekonomicky obhajitelné, tržně přijatelné a zároveň konzistentní s cíli udržitelnosti a s dlouhodobou důvěryhodností značky.

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět roli ceny v marketingovém mixu, identifikovat faktory, které cenu ovlivňují, a pochopit cenový (kontraktační) mix jako širší soubor nástrojů než jen „číslo na ceníku“. Dále je cílem zvládnout základní cenové strategie, proces tvorby a finalizace ceny a klíčové cenové efekty, které popisují reakce zákazníků na změny ceny.

II.1 CENA V MARKETINGOVÉM MIXU: PROČ JE CENOVÉ ROZHODNUTÍ TAK „TVRDÉ“

Přednáška zdůrazňuje, že cena je jediný prvek marketingového mixu tvořící příjmy, zatímco produkt, distribuce a marketingová komunikace vytvářejí náklady. To má několik praktických důsledků:

- **Cena je nejrychlejší páka krátkodobé změny výsledků.** Změna ceny se často projeví rychleji než změna produktu nebo distribuce. Zároveň však může rychle poškodit image, pokud není konzistentní s hodnotou a positioningem.
- **Cena je zároveň „tichý komunikátor“.** Zákazník vnímá cenu jako informaci o kvalitě, prestiži či férovosti nabídky. Přednáška mezi „ostatní faktory“ přímo řadí psychologické vlivy, mimo jiné i to, že mnoho spotřebitelů považuje cenu za indikátor kvality.

- **Cena musí být integrována do strategie firmy.** Přednáška opakovaně připomíná, že cenová politika musí být podřízena celkové firemní strategii a manažeři v ní řeší otázky pozice na trhu, reakce na konkurenci a rozhodování o investicích, výrobě a odbytu.

V dopravě se cenový mix typicky propojuje s kapacitní realitou. Pokud je kapacita ve špičce omezená, může být cenotvorba nástrojem řízení poptávky (přesun do sedla), nikoliv jen maximalizace tržeb. Z pohledu udržitelnosti je to klíčové: cenové signály mohou snížit přetížení infrastruktury a energetickou náročnost systému, pokud jsou navrženy transparentně a férově.

11.2 MARKETINGOVÉ POJETÍ CENY A TYPICKÉ CHYBY V CENOTVORBĚ

Přednáška upozorňuje na časté chyby při tvorbě cen: firmy se příliš soustředí na své výrobní/provozní náklady a nedokážou reagovat na změny na trhu v čase. Současně uvádí, že ceny jsou často určovány bez ohledu na ostatní složky marketingového mixu a nedostatečně se přihlíží k životnímu cyklu produktu či cenovým modifikacím.

Pro studijní porozumění je užitečné tyto chyby přeložit do rozhodovací praxe:

- **Nákladová slepota (cost myopia):** cena „náklady + přírážka“ ignoruje, co je zákazník ochoten zaplatit a co nabízí konkurence. V dopravě to může vést k paradoxu: firma má přesně spočtené náklady na kilometr, ale podcení hodnotu spolehlivosti, návazností či informačního komfortu (a tím i možnost cenové premie).
- **Statická cenotvorba:** neschopnost reagovat na změny v poptávce, konkurenci nebo ekonomických podmínkách. Přednáška mezi vnější faktory výslovně uvádí poptávku, konkurenci, ekonomické podmínky a opatření centrálních orgánů.
- **Izolovaná cenotvorba:** cena se nastaví bez vazby na produkt, distribuci a komunikaci. Příklad z dopravy: firma zlevní, ale nezlepší dostupnost prodeje (distribuční kanály) ani informovanost zákazníků (komunikace), takže reálný dopad na prodeje je slabý nebo negativní.
- **Nedostatečná diferenciaci:** přednáška zdůrazňuje potřebu ceny diferencovat podle různorodosti produktových řad a tržních segmentů (např. podle věku, velikosti segmentu apod.). V dopravě je diferenciaci cen přirozená (tarify, slevy, třídy, flexibilita), ale musí být říditelná a vysvětlitelná, jinak roste dojem neférovosti.

Udržitelné cenové řízení začíná u toho, že cena není pouze „úhrada nákladů“. Může být také nástrojem řízení chování a podpory společenských cílů (např. snížení kongescí nebo motivace k volbě nízkoe emisní varianty přepravy). Pokud ale firma udržitelnost deklaruje, neměla by „schovávat“ neudržitelné praktiky za cenové promo akce, které krátkodobě zvyšují poptávku bez zajištění kapacit a kvality. To typicky vede k přetížení, poklesu kvality a následně i k reputačnímu problému.

11.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CENU: VNITŘNÍ, VNĚJŠÍ A OSTATNÍ (PSYCHOLOGICKÉ)

Přednáška třídí faktory ovlivňující výši cen na vnitřní, vnější a ostatní; všechny skupiny mají nezanedbatelný vliv na tvorbu cen dílčích produktů v portfoliu.

11.3.1 Vnitřní faktory: cíle firmy jako „kompas“ ceny

Vnitřní faktory mají značný vliv na cenovou strategii. Přednáška uvádí, že mezi ně patří cíle firmy: dosažení zisku (maximální zisk nebo daná míra zisku), dosažení prodejního obrátu (maximalizace obrátu, podíl na trhu, počet zákazníků) a udržení statusu quo (image, stabilní ceny).

V praxi firma obvykle sleduje více cílů současně, což vede ke kompromisům. Typický dopravní příklad: veřejná doprava může mít kombinaci cílů (dostupnost mobility, stabilita tarifu, udržitelnost) a zároveň tlak na finanční udržitelnost. Cenové rozhodnutí pak není jen „maximalizuj zisk“, ale „vyvaž dostupnost, kvalitu a dlouhodobou stabilitu“.

11.3.2 Vnější faktory: trh, konkurence, síť a regulace

Přednáška mezi vnější faktory uvádí poptávku, konkurenci, distribuční síť, ekonomické podmínky a opatření centrálních orgánů (např. prodej energie, doprava).

Pro dopravní a logistický kontext jsou zvláště důležité:

- **Poptávka:** naléhavost, dostupnost a „životnost produktu“ (u služeb lze chápat jako relevantnost a sezónnost).
- **Konkurence:** reakce na nového konkurenta nebo vstup dalších konkurentů.
- **Distribuční síť:** efektivnost a zapojení účastníků. V logistice je to přímo kapacita terminálů, partnerů poslední míle a IT propojení.
- **Regulace a veřejná politika:** v dopravě běžně ovlivňuje tarify, dotace, mýtné, pravidla přístupu na infrastrukturu či energetické náklady.

Vnější faktory dnes často zahrnují i tlak stakeholderů na transparentnost dopadů (emise, hluk, bezpečnost) a očekávání, že cena bude částečně reflektovat externalitu nebo bude alespoň podporovat žádoucí chování (např. přesun do veřejné dopravy). I když to není čistě „marketingová“ otázka, cenová politika na tyto tlaky reaguje a je součástí image firmy.

11.3.3 Ostatní faktory: psychologie ceny a referenční rámce

Přednáška mezi ostatní faktory řadí zejména psychologické vlivy: cena jako indikátor kvality, používání referenčních cen, a také praxi lichých koncovek (Bat'ovská „99“). Současně upozorňuje, že pokud chce obchodník vytvářet image vysokých cen, měl by se taktice lichých koncovek vyhnout, protože nepůsobí prestižně.

Pro dopravní služby to lze přeložit takto:

- **Referenční cena** u zákazníka může být „co stálo cestování dříve“, „kolik stojí konkurence“ nebo „kolik stojí auto“ (palivo, parkování, čas).
- **Cenové prahy** mohou být psychologické (např. „do 100 Kč“), což má vliv na tvorbu tarifních pásem a balíčků.

11.4 CENOVÝ (KONTRAKTAČNÍ) MIX: CENA NENÍ JEN CENÍK

Přednáška vymezuje cenový mix tak, že zahrnuje: stanovení ceny (cenových podmínek), poskytování a využívání slev a sraček, dodací podmínky, úvěrové podmínky, předložení

objednávky spotřebiteli (B2B, B2C) a kontraktaci (sjednání a uzavření smlouvy / provedení nákupu).

Toto vymezení je zásadní, protože umožňuje chápat cenu jako „balík podmínek“, které formují vnímanou hodnotu.

- **Cenové podmínky:** co přesně je v ceně (základní služba vs. doplňky), jaká je flexibilita, storno podmínky, přestupní pravidla.
- **Slevy a sračky:** pro segmenty (studenti, senioři), pro objemy (B2B), pro čas (off-peak), pro věrnost.
- **Dodací podmínky:** v logistice kritická část hodnoty (čas dodání, garance, odpovědnost).
- **Úvěrové podmínky:** B2B smlouvy, splatnost, risk management.
- **Objednávání a kontraktace:** jednoduchost nákupu, digitální procesy, smluvní rámce.

Cenový mix umožňuje implementovat „zelené pobídky“ velmi konkrétně: např. zvýhodnění mimo špičku (nižší energetická zátěž na jednotku přepravy), zvýhodnění kombinované dopravy, slevy při sdíleném doručení (konsolidace zásilek), nebo cenové balíčky podporující opakované využívání veřejné dopravy. Současně je nezbytné, aby zákazník rozuměl pravidlům: udržitelné pobídky selhávají, pokud jsou tarifně nepřehledné.

11.5 CENOVÁ STRATEGIE JAKO PROCES: SEKVENČNÍ KROKY A ROZHODOVACÍ LOGIKA

Přednáška uvádí, že strategické rozhodování o cenách s přihlédnutím k vnitřním, vnějším a ostatním faktorům je komplexní proces a popisuje sled sekvenčních kroků tvorby a cenové realizace: vymezení odbytového trhu, výzkum spotřebitelského chování, analýza konkurence, vymezení role cen v marketingovém mixu, vymezení nákladů ve vztahu k poptávce a určení ceny (např. „bat'ovská“ vs. prestižní).

Každý krok má v praxi jasnou funkci:

- **Vymezení odbytového trhu (kam prodávám).** Přednáška zdůrazňuje rozhodnutí, kterým zákazníkům budou produkty prodávány, a možnost orientovat se na jeden segment nebo více segmentů.
- **Výzkum spotřebitelského chování (komu prodávám a proč).** Zjišťují se motivy, rozmístění zákazníků, citlivost na cenu, vztahy k výrobci/prodejcům a možnosti reklamního působení; jde o úkol marketingového výzkumu.
- **Analýza konkurence (s kým se srovnávám).** Předmětem zájmu je cenová politika konkurence, podpora podnikání (reklama, sponzoring) a další prvky strategie (např. charitativní činnost).
- **Vymezení role cen v marketingovém mixu (jakou hraje cena roli).** Přednáška uvádí odhad prodaného množství při různých cenách a prognózu reakce konkurentů na zvolenou strategii.
- **Vymezení nákladů ve vztahu k poptávce (co se stane s náklady při změně objemu).** Přednáška zdůrazňuje odhad nákladů pro různé varianty objemu prodeje.

- **Určení ceny (finální rozhodnutí v rámci rozpětí).** Výsledkem je cenové rozpětí a konfrontace s cíli firmy; konečná cena je výsledkem rozhodnutí s ohledem na předchozí kroky.

Udržitelnost se do procesu promítá zejména ve 2. a 5. kroku. Ve výzkumu se zjišťuje, zda segment vnímá environmentální hodnotu a zda mu důvěřuje; v nákladové části se pracuje s náklady na „zelenější“ provoz (např. energie, technologie, standardy) a s tím, zda se promítnou do ochoty platit nebo do úspor (efektivita). Klíčové je vyhnout se tomu, aby udržitelnost byla jen cenovým argumentem bez provozní opory.

11.6 ČTYŘI ZÁKLADNÍ TYPY CENOVÝCH STRATEGIÍ

Přednáška uvádí, že cenová strategie firmy vyplývá z celkové firemní strategie a rozlišuje čtyři druhy cenových strategií: orientace na nízké náklady, orientace na výrobu produktů s unikátními vlastnostmi, kombinovaná strategie a strategie přizpůsobování.

11.6.1 Orientace na nízké náklady

Strategie vychází ze snižování nákladů při současném zvyšování objemu výroby a obvykle souvisí s relativně nízkými cenami. Cesta ke snižování nákladů podle přednášky vede přes zlepšování prodejní sítě (zefektivňování, omezení prodlev) a zavedení nových forem obchodně-technických služeb (moderní technologie při distribuci).

V dopravě to odpovídá např. low-cost modelu, vysoké standardizaci, důrazu na vytížení kapacit a digitální obsluze. Z pohledu udržitelnosti může být nízkonákladová strategie pozitivní, pokud vede k vysoké efektivitě (méně zdrojů na jednotku výkonu), ale může být problematická, pokud tlačí na kvalitu, bezpečnost nebo sociální standardy. Green kompetence zde znamenají rozlišit „úsporu díky efektivitě“ od „úspory díky externalizaci dopadů“.

11.6.2 Orientace na unikátní vlastnosti

Produkt je obohacen o jedinečné rysy (kvalita, technickoekonomické parametry, dobře fungující prodejní síť, kvalitní poprodejní servis). Zvýšené náklady se promítnou do vyšší ceny; cena se skládá ze základní ceny standardního produktu a přírážky za jedinečnost.

V dopravě to může být prémiový segment: vyšší komfort, vyšší spolehlivost, garance návazností, kvalitní servis při mimořádnostech. Udržitelnost zde může fungovat jako součást unikátnosti (např. garantovaně nízkoemisní řešení v logistice, pokud je doložitelné), avšak vždy musí být spojená s prokazatelnou hodnotou a důvěryhodností.

11.6.3 Kombinovaná strategie

Přednáška ji popisuje jako využití výhod obou předchozích strategií: firma s relativně nízkými náklady při výrobě zboží unikátních vlastností může měnit ceny podle vývoje tržní situace.

V dopravě jde typicky o firmy, které umí zároveň provozně optimalizovat (efektivita) a současně nabídnout diferencovaný zážitek (kvalita, spolehlivost, digitální služby). Z hlediska green kompetencí je to často nejperspektivnější směr: efektivita snižuje dopady a zároveň umožňuje udržet kvalitu.

11.6.4 Strategie přizpůsobování

Přednáška uvádí: průměrná úroveň cen v oboru, adaptace cenových struktur (rozlišování mezi cenovými kategoriemi) a přizpůsobování se cenovým výkyvům (krizové situace). Zároveň upozorňuje, že snižování cen může mít řetězový efekt a ovlivnit další produkty.

V dopravě to bývá běžné (reakce na konkurenci, ekonomickou situaci, ceny energií). Riziko v kontextu udržitelnosti: krátkodobé cenové války mohou vést k tlaku na náklady, který odloží investice do modernizace a udržitelnosti. Proto je potřeba strategicky posuzovat, zda „přizpůsobení“ nezpůsobí dlouhodobé škody.

11.7 CENOVÉ STRATEGIE V ŠIRŠÍM SMYSLU: PRAKTICKÉ VARIANTY

Přednáška dále uvádí řadu konkrétních cenových strategií, které je užitečné znát jako „nástrojovou skříňku“ (např. prémiová, penetrační, konkurenční, ekonomická, rozdílná / diferenční, cenové varianty; dále strategie výrobní řady, psychologická cena, komplementární, přechodné slevy, přidaná hodnota, internetové ceny, trvale nízké ceny, vysoké ceny). Pro studium je vhodné chápat jejich logiku:

- **Prémiová cena:** stabilní vysoká cena spojená s vysokou kvalitou a prestiží (dlouhodobý positioning).
- **Penetrační cena:** cílem je rychle získat tržní podíl (zejména při zavádění).
- **Konkurenční:** nízká cena i náklady, velký objem, úspory z rozsahu.
- **Ekonomická:** nízké ceny levných značek (diskontní logika).
- **Diferenční:** různé ceny na různých trzích podle podmínek.
- **Cenové varianty:** různé kombinace produktů a služeb přizpůsobené zákazníkům (typické v dopravě: „basic“ vs. „flex“, doplňky).
- **Psychologická cena:** práce s vnímanou ochotou platit a „emocionální složkou“ ceny (např. 399 Kč).
- **Přidaná hodnota:** vyšší cena je kompenzována službami navíc.
- **Internetové ceny:** tlak na transparentnost a okamžité srovnání vyžaduje jasnou strategii.

Aplikace v dopravě

Tarifní balíčky (cenové varianty) mohou spojit cenu s udržitelným chováním: např. zvýhodněné předplatné, které motivuje k pravidelnému využívání veřejné dopravy, nebo logistické produkty, které cenově zvýhodní konsolidované doručení (méně jízd, vyšší vytížení). Podmínkou je transparentnost a měřitelnost přidané hodnoty.

11.8 DISKRIMINAČNÍ CENY: SEGMENTACE, VERZE PRODUKTU A ČAS

Přednáška definuje diskriminační ceny jako situaci, kdy firma prodává produkt za dvě či více cen, a rozlišuje tři stupně: individuální určování ceny (1. stupeň), různé verze produktu (2. stupeň) a skupinové určování ceny (3. stupeň; např. studentské nebo seniorské slevy).

Současně uvádí typické formy diskriminace: cena pro segmenty (věk, postavení), ceny pro formy produktu (základní vs. limitovaná edice), tvorba ceny podle image, podle místa a podle doby.

V dopravě je cenová diskriminace běžná a často legitimní, protože:

- poptávka je silně časově proměnlivá (špička/sedlo),
- existuje vysoká heterogenita ochoty platit (business vs. leisure),
- kapacita je omezená a nákladově náročná.

Diskriminace může podporovat udržitelnost, pokud motivuje k přesunu poptávky mimo špičku (nižší přetížení, stabilnější provoz) nebo zvyšuje využití veřejné dopravy u skupin, kde je to žádoucí. Zároveň může být vnímána jako neférová, pokud je netransparentní nebo pokud postihuje zranitelné skupiny. Green kompetence zde znamenají navrhovat segmentové ceny tak, aby byly:

- srozumitelné,
- odůvodnitelné (jasná pravidla),
- a sociálně citlivé (mobilita jako základní potřeba).

11.9 DUMPINGOVÉ CENY A CENOVÉ VÁLKY

Přednáška uvádí dumpingové ceny jako situaci, kdy firma prodává produkt za cenu, která nepokrývá výrobní náklady; zmiňuje, že jde o obtížně prokazatelný jev a připomíná roli Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

V dopravě mohou cenové války krátkodobě přinést růst poptávky, ale často vedou k:

- poklesu investic do kvality a inovací,
- tlaku na mzdy a provozní standardy,
- a v dlouhodobém horizontu k oslabení trhu (zánik hráčů, koncentrace).

Trvale neudržitelná cenová politika (extrémní slevy bez ekonomického krytí) typicky zhoršuje schopnost firem investovat do modernizace (energetická účinnost, digitalizace procesů, bezpečnost). Proto je dobré chápat cenovou disciplínu jako součást odpovědného podnikání.

11.10 PROCES FINALIZACE CENY: PĚT PŘÍSTUPŮ A JEJICH VYUŽITÍ

Přednáška uvádí několik přístupů k finalizaci ceny: metodu založenou na nákladech, stanovení ceny na základě poptávky, na základě cen konkurence, stanovení cen dle marketingových cílů firmy a stanovení cen na základě vnímané hodnoty.

11.10.1 Nákladově orientovaná cena

Přednáška popisuje aplikaci modifikovaných kalkulačních postupů a vyčíslení nákladů a zisku na produkt; uvádí i ilustrační kalkulaci (nákupní cena, manipulační náklady, montáž, zisková přírážka).

Tento přístup je vhodný, pokud:

- je poptávka relativně stabilní,
- konkurence nemá výrazně odlišné cenové úrovně,
- a firma potřebuje zajistit krytí nákladů.

Riziko: ignoruje vnímanou hodnotu a cenovou citlivost. V dopravě je často nutné kombinovat nákladový pohled s poptávkovým a hodnotovým, protože vnímaná hodnota (spolehlivost, komfort) může být vyšší než „nákladová logika“.

11.10.2 Poptávkově orientovaná cena

Přednáška uvádí, že tvorba cen je založena na hodnotě, kterou produktu přisoudí spotřebitel; pokud je ochoten zaplatit maximálně 150 Kč, není rozumné prodávat za 200 Kč. Prakticky se zde pracuje s:

- ochotou platit (WTP),
- cenovou elasticitou,
- a testováním cen.

V dopravě je tento přístup typický u volitelných doplňků (rezervace, upgrade) nebo u služeb, kde existuje jasná alternativa (auto, konkurent). Z hlediska udržitelnosti je výhodné, že lze cenou podporovat žádoucí chování: pokud chceme zvýšit využití veřejné dopravy, musíme znát, jak zákazník vnímá „celkovou cenu“ včetně času a pohodlí.

11.10.3 Konkurenčně orientovaná cena

Přednáška uvádí předpoklad, že SBU může za produkty srovnatelné s konkurenčními požadovat srovnatelné ceny, a ilustruje reakci na krátkodobé zlevnění konkurence. To je běžné v komoditních segmentech. Riziko: vede k cenové spirále a omezuje prostor pro diferenciaci. V dopravě je proto důležité jasně definovat, v čem je nabídka skutečně srovnatelná a v čem unikátní.

11.10.4 Ceny dle marketingových cílů

Přednáška uvádí, že firma může sledovat cíle jako přežití (vyprodat zásoby), maximalizace běžného zisku, maximalizace běžných příjmů, maximalizace obrátu nebo maximalizace využití trhu (sbírání smetany). V dopravě se tento přístup uplatňuje např. při zavádění nové služby (penetrace), při krizích (přežití), nebo při strategickém budování věrnosti (maximalizace obrátu).

11.10.5 Cena podle vnímané hodnoty

Přednáška zdůrazňuje, že rozhodující je, jak hodnotu produktu vnímá zákazník; vnímání hodnoty je ovlivněno řízenou marketingovou taktikou a vychází se ze znalosti psychiky zákazníků a možností ji ovlivňovat (např. vytvoření dojmu luxusu). V dopravě je hodnotový přístup klíčový zejména tam, kde:

- existuje vysoká rizikovost (garance, spolehlivost),
- zákazník kupuje „klid a jistotu“ (informace, servis),
- a kde je udržitelnost součástí reputace (např. B2B zákazníci sledující ESG).

U hodnotové ceny je zásadní umět oddělit skutečnou hodnotu od pouhé rétoriky. Pokud firma účtuje „zelenou prémii“, musí být schopna prokázat, co zákazník kupuje navíc (např. doložitelně nízkoemisní řešení, investice do zlepšení, transparentní reporting). Jinak hrozí reputační poškození.

11.11 CENOVÉ EFEKTY: JAK ZÁKAZNÍCI INTERPRETUJÍ ZMĚNY CENY

Přednáška uvádí několik cenových efektů, které vysvětlují „neintuitivní“ reakce poptávky:

- **Atrakční efekt:** porovnává vývoj cen komodity s cenami jiných druhů zboží a pracuje s koeficientem křížové cenové elasticity.
- **Spekulační efekt:** změna ceny signalizuje další vývoj; kupující po prosáknutí informace čekají a na starou cenu nereagují.
- **Veblenův efekt:** snížení ceny může odrazovat kupující, protože cena je metrikou příslušnosti k životnímu stylu segmentu.
- **Guttenbergův efekt:** čím větší je změna ceny, tím více lidí chce kupovat (typicky výprodeje), reakce poptávky je nadproporcionální.
- **Carryover efekt:** změna ceny vyvolá dočasné zakolísání poptávky, která se vrátí k původnímu objemu nebo se vytvoří nové zvyklosti.

Pro dopravní praxi to znamená:

- **Pozor na interpretaci slev:** masivní sleva může krátkodobě zvýšit poptávku (Guttenberg), ale může signalizovat změnu programu nebo zhoršení (spekulační efekt) – zákazník čeká na „nové podmínky“.
- **Pozor na prémiové segmenty:** snížení ceny může poškodit prestižní positioning (Veblen).
- **Pozor na substituty:** změna ceny dopravy se posuzuje relativně vůči alternativám (auto, konkurent, jiný mód) – atrakční efekt a křížová elasticita jsou zde velmi relevantní.

Cenové efekty je vhodné využívat pro řízení chování, ale opatrně. Například výrazné „zelené slevy“ mohou zvýšit zájem, ale pokud nejsou dlouhodobě udržitelné, vyvolají carryover problém a nespokojenost po jejich ukončení. Efektivnější bývá systémová práce s cenovou strukturou (mimošpičkové tarify, dlouhodobé předplatné, balíčky), která vytváří stabilní návyky.

11.12 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- **Cena v marketingovém mixu:** jediný prvek tvořící příjmy; ostatní prvky mixu jsou nákladové.
- **Cenové efekty:** atrakční, spekulační, Veblenův, Guttenbergův, carryover.
- **Cenový (kontraktační) mix:** cena, slevy/srážky, dodací a úvěrové podmínky, objednávání, kontraktace.
- **Čtyři cenové strategie:** nízké náklady, unikátní vlastnosti, kombinovaná, přizpůsobování.
- **Diskriminační ceny:** 1. stupeň (individuální), 2. stupeň (verze produktu), 3. stupeň (skupiny/segmenty).
- **Dumpingové ceny:** cena nepokrývá výrobní náklady; soutěžní a regulační rozměr.
- **Faktory ovlivňující cenu:** vnitřní (cíle firmy), vnější (poptávka, konkurence, síť, ekonomika, regulace), ostatní (psychologie).
- **Marketingové pojetí ceny:** nutnost reagovat na trh v čase; nefixovat se jen na náklady; provázat cenu s ostatními prvky mixu.

- **Metody finalizace ceny:** nákladová, poptávková, konkurenční, dle marketingových cílů, dle vnímané hodnoty.
- **Psychologické vlivy ceny:** cena jako indikátor kvality, referenční ceny, liché koncovky („Baťovská“), prestižní cenotvorba.
- **Sekvenční kroky cenové strategie:** vymezení trhu, výzkum chování, analýza konkurence, role ceny v mixu, náklady vs. poptávka, určení ceny.

11.13 SHRNUTÍ KAPITOLY

Cena je klíčovým prvkem marketingového mixu, protože jako jediná vytváří příjmy; ostatní složky mixu představují náklady. Cenová politika musí být podřízena celkové firemní strategii a její formulace vyžaduje práci s řadou faktorů – vnitřních (cíle firmy), vnějších (poptávka, konkurence, síť, ekonomické podmínky, regulace) i „ostatních“ (psychologické vlivy). Přednáška zdůrazňuje, že firmy často chybují přílišným zaměřením na náklady a nedostatečnou reakcí na změny trhu, případně izolovaným stanovováním cen bez vazby na další prvky mixu.

Cenový (kontraktační) mix zahrnuje nejen samotnou cenu, ale také slevy, dodací a úvěrové podmínky, proces objednávání a kontraktaci. Cenová strategie je popsána jako sekvence kroků od vymezení trhu přes výzkum zákazníků a analýzu konkurence až po určení cenového rozpětí a finální cenu. V rámci strategií přednáška uvádí orientaci na nízké náklady, orientaci na unikátní vlastnosti, kombinovanou strategii a strategii přizpůsobování; doplňuje také řadu praktických cenových variant.

Závěr tvoří metody finalizace ceny (nákladová, poptávková, konkurenční, dle cílů, dle vnímané hodnoty) a cenové efekty (atrakční, spekuláční, Veblenův, Guttenbergův, carryover), které vysvětlují reakce poptávky na změny ceny.

Rovina udržitelnosti cenového mixu spočívá v tom, že cena může být nástrojem efektivity, řízení poptávky a podpory žádoucích voleb, avšak pouze tehdy, je-li transparentní, férová a podložená reálnou hodnotou.

11.14 PROMYSLI SI

- Kdy je v dopravě vhodné používat poptávkově orientovanou cenu a kdy naopak nákladovou? Jaká jsou rizika každého přístupu?
- Vyber konkrétní dopravní službu (B2C nebo B2B) a identifikuj u ní vnitřní, vnější a psychologické faktory, které by nejvíce ovlivňovaly cenotvorbu.
- Uveď příklad, kdy by snížení ceny mohlo poškodit vnímání kvality (Veblenův efekt nebo cena jako indikátor kvality). Jak bys tomu předešel/a?
- Jak bys navrhl/a cenový (kontraktační) mix pro logistickou službu „doručení do druhého dne“ tak, aby byl ekonomicky udržitelný a současně podporoval konsolidaci a nižší počet jízd?
- Jaké typy cenové diskriminace považuješ v dopravě za férové a proč? Kdy už může diskriminace zvyšovat reputační riziko?
- Představ si krizovou situaci (např. výrazný růst nákladů). Zvolil/a bys strategii přizpůsobování, nebo bys držel/a stabilní ceny kvůli image? Jaké informace bys potřeboval/a pro rozhodnutí?

- Jak bys nastavil/a „zelený příplatek“ (pokud vůbec) tak, aby byl zákaznický pochopitelný, doložitelný a nevyvolával podezření z greenwashingu?

11.15 ZOPAKUJ SI

- Proč je cena v marketingovém mixu specifická a jaký je její vztah k ostatním prvkům mixu?
- Jaké jsou typické chyby firem při tvorbě cen podle přednášky?
- Vyjmenuj tři skupiny faktorů ovlivňujících cenu a uveď příklady z každé skupiny.
- Jaké cíle firmy (vnitřní faktory) přednáška uvádí a proč firmy obvykle sledují kombinaci cílů?
- Jaké vnější faktory ovlivňující cenu přednáška uvádí?
- Vysvětli roli psychologických vlivů v cenotvorbě: cena jako indikátor kvality, referenční ceny, liché koncovky.
- Co zahrnuje cenový (kontraktační) mix?
- Popiš sekvenční kroky cenové strategie od vymezení trhu po určení ceny.
- Vyjmenuj čtyři cenové strategie uvedené v přednášce a stručně je charakterizuj.
- Co jsou diskriminační ceny a jaké tři stupně cenové diskriminace přednáška rozlišuje?
- Uveď příklady diskriminace podle segmentu, místa a času.
- Co jsou dumpingové ceny a proč jsou obtížně prokazatelné?
- Vyjmenuj metody finalizace ceny uvedené v přednášce.
- Vysvětli poptávkově orientovanou cenu na jednoduchém příkladu.
- Vyjmenuj cenové efekty z přednášky a stručně popiš, co který efekt znamená (atrakční, spekulární, Veblenův, Guttenbergův, carryover).

I 2 ZÁKLADY DIGITÁLNÍHO MARKETINGU

Úvod

Digitální marketing dnes tvoří páteř většiny marketingových strategií – nejen v e-commerce, ale i v dopravě, službách, B2B a veřejném sektoru. Zásadní změnou oproti „klasickému“ marketingu není jen to, že se odehrává online, ale především to, že umožňuje velmi přesné cílení, rychlou iteraci, okamžité měření a automatizaci. Současně však přináší rizika: závislost na platformách, tlak na výkon, etická dilemata (např. invazivní tracking, manipulativní prvky, greenwashing) a rostoucí očekávání transparentnosti.

Přednáška staví digitální marketing na logice zákaznické cesty a vysvětluje, jak **přitáhnout zákazníky** dvěma základními způsoby: **sales generation** (prodejem) a **lead generation** (generováním potenciálních zákazníků). Ukazuje také, proč „marketing“ není jen pro ty, kteří chtějí nakoupit hned: velká část populace buď problém vůbec nevnímá, nebo je teprve ve fázi sběru informací – a právě zde digitální marketing vytváří budoucí poptávku.

Průvodce studiem postupuje od základní filozofie (funnel, AIDA, STDC) přes klíčové kanály digitálního marketingu (web, SEM = SEO + PPC, sociální sítě) až po měření a odpovědné (udržitelné) pojetí digitální praxe. Udržitelnost je v této kapitole chápána především jako kombinace:

- etiky a důvěryhodnosti,
- ochrany soukromí a bezpečnosti,
- inkluzivního přístupu a přístupnosti,
- provozní efektivity (např. „lehčí“ weby, rozumná práce s daty, méně plýtvání rozpočtem i pozorností).

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět základům digitálního marketingu, zákaznické cestě a tomu, jak se plánují aktivity podle fází See–Think–Do–Care. Dále je cílem umět vysvětlit roli webu, SEO, PPC a sociálních sítí při akvizici i péči o zákazníka a pochopit principy měření výkonu a konverzí.

I 2.1 DIGITÁLNÍ MARKETING: SMYSL, CÍLE A „PROČ MARKETING“

Digitální marketing je souhrn aktivit, které využívají digitální kanály (web, vyhledávače, sociální sítě, e-mail, aplikace, online reklamu a další) k budování značky a k dosažení obchodních či neobchodních cílů. V praxi se typicky pohybuje mezi dvěma póly:

- **Sales generation:** cílem je přímo prodat (zboží, službu, jízdenku, předplatné, rezervaci).
- **Lead generation:** cílem je získat kontakt nebo poptávku (vyplněný formulář, registrace, žádost o nabídku, telefonát, stažení dokumentu).

Přednáška vysvětluje, proč marketing musíme dělat i pro lidi, kteří „nekupují teď“. Model v přednášce ukazuje, že jen malá část lidí je připravena k nákupu ihned, zatímco významná část:

- problém nevnímá,
- nebo si jej uvědomuje, ale teprve sbírá informace.

Z toho plyne klíčová kompetence digitálního marketéra: **plánovat komunikaci pro různé fáze připravenosti zákazníka**. Výkonové kampaně (které cílí „nakup teď“) samy o sobě nestačí, pokud firma dlouhodobě nebuduje známost, důvěru a relevance.

Dlouhodobé budování poptávky je často udržitelnější než agresivní tlak na okamžitý prodej. Snižuje potřebu „přepalovat“ rozpočty, podporuje férovou komunikaci a umožňuje edukaci zákazníků (např. o dopadech, životnosti, údržbě, odpovědném užívání služby). To je praktický rozměr green kompetencí v marketingu: vytvářet hodnotu i v informační fázi, nikoliv pouze maximalizovat okamžitý obrat.

12.2 ZÁKAZNICKÁ CESTA A MARKETINGOVÉ MODEL: AIDA A STDC

Digitální marketing je nejefektivnější, když vychází ze struktury zákaznického rozhodování. Přednáška pracuje se dvěma základními modely.

12.2.1 AIDA (Attention–Interest–Desire–Action)

AIDA popisuje postupný „ohřev“ zákazníka:

- **Attention / Awareness:** zákazník si všimne značky nebo problému,
- **Interest:** začne se zajímat,
- **Desire:** vzniká preference a touha,
- **Action:** dochází k akci (nákup, registrace, poptávka).

AIDA je užitečná jako jednoduchý rámec pro psaní textů, tvorbu landing pages a návrh reklamních sdělení. Její limit je v tom, že v digitálním prostředí je cesta často nelineární (lidé se vrací, porovnávají, přeskakují kroky), proto přednáška navazuje robustnějším přístupem.

12.2.2 STDC (See – Think – Do – Care) jako strategický rámec

Model STDC (See – Think – Do – Care) je v přednášce prezentován jako efektivní strategie pro práci se zákazníkem napříč fázemi:

- **See:** oslovujete všechny potenciální zákazníky, kteří by mohli mít zájem; lidé často značku ani produkt neznají.
- **Think:** lidé aktivně přemýšlejí, hledají informace; cílem je poradit, v čem produkt pomáhá.
- **Do:** zákazník je rozhodnutý nakoupit; cílem je utvrdit ho, že vaše volba je správná (důkazy, výhody, jednoduchost nákupu).
- **Care:** péče o stávající zákazníky s cílem loajality a opakovaného nákupu.

Přednáška to ilustruje příběhem zákaznice „Anety“ a nákupu podložky na cvičení: od prvního zásahu reklamou (See), přes vyhledávání recenzí a článků (Think), až po slevovou pobídku a snadný nákup (Do) a následné e-maily s péčí a newsletterem (Care).

STDC je mimořádně použitelné pro plánování kanálů a obsahu:

- **See:** sociální sítě, video, display, PR, obsah pro široké publikum.
- **Think:** SEO články, srovnání, návody, recenze, webináře, e-booky.

- Do: PPC ve vyhledávání na transakční dotazy, remarketing, produktové kampaně, landing pages, slevové kódy.
- Care: e-mail, CRM, zákaznický servis, komunitní kanály, věrnostní programy.

V See / Think fázích je prostor pro odpovědnou edukaci (např. jak vybírat produkt podle životnosti, opravitelnosti, spotřeby; jak službu využívat efektivně). V Care fázi je prostor pro „prodloužení života“ hodnoty: návody, servis, správná údržba, férové řešení reklamací, komunitní podpora – to vše snižuje plýtvání a zvyšuje důvěru.

12.3 WEBOVÉ STRÁNKY JAKO CENTRUM DIGITÁLNÍHO MARKETINGU

Přednáška zdůrazňuje, že web je „domovská základna“ digitálního marketingu a uvádí klíčová pravidla pro správný web: technické zázemí, bezpečnost, uživatelská přívětivost, pravidla pro obsah, webdesign a doplňky.

12.3.1 Technické zázemí: doména, responzivita, rychlost, zálohování

Přednáška doporučuje vlastní doménu 2. řádu (např. „mojefirma.cz“) a připomíná, že správně zvolená doména je důležitá pro organické vyhledávání. Dále zdůrazňuje:

- **responzivitě** (optimalizaci pro mobilní zařízení),
- **rychlost načítání** (optimálně pod 2 vteřiny, souvisí s hostingem),
- **zálohování** (pravidelné automatické i mimořádné při rozsáhlých změnách).

Z pohledu marketingového řízení je klíčové chápat techniku jako součást „produktu“. Pomalý web a špatná mobilní použitelnost snižují konverze i důvěru, a zároveň komplikují SEO (vyhledávače upřednostňují kvalitní uživatelskou zkušenost).

Technická optimalizace má i environmentální rozměr. Rychlejší a „lehčí“ web obvykle znamená:

- méně přenesených dat,
- méně výpočetních nároků na straně zařízení i serveru,
- a často i nižší náklady (hosting, infrastruktura).

Prakticky to vede k důrazu na optimalizaci obrázků, rozumné používání skriptů, efektivní design a minimalizaci zbytečných trackerů.

12.3.2 Bezpečnost a důvěra: HTTPS, GDPR, cookies

Přednáška uvádí, že web má být zabezpečen protokolem HTTPS (zámek v adresním řádku), což znamená šifrovaný přenos dat přes SSL. Dále připomíná nutnost stránky se zásadami ochrany osobních údajů (GDPR) a práci s cookies.

Bezpečnost je v digitálním marketingu zásadní nejen kvůli právu, ale i kvůli značce. Pokud zákazník cítí riziko (nezabezpečené stránky, nejasná pravidla), konverze klesá. U B2B to platí dvojnásob: bezpečnost a compliance jsou často vstupní podmínkou.

Odpovědný marketing pracuje s daty přiměřeně. „Více dat“ automaticky neznamená „lepší marketing“. Udržitelné a etické pojetí znamená:

- sbírat jen data, která dávají jasný smysl,
- zvyšovat transparentnost a kontrolu uživatele,
- a snižovat datovou „zátěž“ (méně zbytečných skriptů a systémů).

12.3.3 Obsah a použitelnost: jazyk zákazníka, orientace, CTA, odkazy, SEO

Přednáška doporučuje:

- povinné legislativní údaje (firma, IČ, DIČ, zápis v rejstříku atd.),
- snadnou orientaci,
- mluvit řečí zákazníka,
- jasnou nabídku a unikátní výhodu,
- výzvu k akci (CTA), kontaktní formulář,
- interní a externí odkazy,
- a návaznost na SEO.

Základní pravidlo: web není „brožura“, ale nástroj. Každá klíčová stránka by měla mít:

- jasný účel (informovat, přesvědčit, převést na akci),
- důkazy a srozumitelnost,
- a minimalizaci tření (frikce) v konverzním procesu.

12.3.4 Design a doplňky: šablony, přístupnost a funkční integrace

Přednáška uvádí, že design lze řešit šablonami (např. platformy pro weby) nebo WordPressem či agenturou, a zdůrazňuje, že dobrý design podporuje obsah, názornost, orientaci a responzivitu, a má respektovat pravidla přístupnosti. Doplňky webu mohou být:

- embedded propojení (YouTube, Facebook, Instagram),
- chat, ankety, rezervační systém,
- pluginy,
- zákaznická sekce (zabezpečená),
- odkazy do dalších aplikací (e-shopy a prodejní aplikace),
- i „neviditelné“ doplňky pro zlepšení funkcí.

Přístupnost (accessibility) je v digitálu klíčová i eticky. Zajištění použitelnosti pro širší skupiny lidí (včetně lidí se zdravotním omezením) zvyšuje skutečnou společenskou hodnotu digitálních služeb. Zelené kompetence zde znamenají chápat udržitelnost nejen environmentálně, ale i sociálně: inkluzivní design, férovost a dostupnost.

12.4 SEM (SEARCH ENGINE MARKETING): SEO + PPC JAKO „BOJ O VIDITELNOST“

Přednáška strukturuje oblast vyhledávání pod SEM: **SEO (optimalizace pro vyhledávače)** a **PPC (pay-per-click reklama)**. Klíčová myšlenka je jednoduchá: vyhledávač je bránou návštěvníků na web, a vyšší pozice zvyšuje pravděpodobnost nalezení a konverze. Doporučený přístup je kombinace kvalitní organiky a placené propagace, s cílem být „top of mind“ v digitálním prostředí oboru.

12.4.1 Terminologie vyhledávání: indexace, procházení, Googlebot, sitemap, robots

Přednáška vysvětluje základní pojmy:

- **SEM:** marketing ve vyhledávačích,
- **SEO:** proces vylepšování webu pro vyhledávače,
- **SERP:** stránka výsledků vyhledávání,
- **index a indexování:** „rejstřík“ webů a proces zařazení,
- **procházení:** objevování URL (předchází indexování),
- **Googlebot / prohledávač:** automat, který web prochází a indexuje,
- **sitemap:** soubor (typicky XML) pomáhající vyhledávačům,
- **robots / robots.txt:** pravidla pro povolení/zakázání přístupu robotům.

Pro praxi je důležité vědět, že SEO není „kouzlo“ – je to soustava technických a obsahových opatření, která vyhledávači pomáhají stránku pochopit, zařadit a doporučit.

12.4.2 SEO jako dlouhodobý proces: on-page a off-page

Přednáška zdůrazňuje, že optimalizace není jednorázová a že „detaily dělají celek“ – i drobné úpravy mohou mít významný dopad na návštěvnost a konverze. Zároveň uvádí, že SEO je výsledek souhry více rolí (designer, kodér, marketér, stratég) a že technické SEO může hrát prim.

Off-page SEO je popsáno jako link building (získávání odkazů) a aktivity mimo web – např. brand building (PR), sociální sítě (ne přímo ranking faktor, ale nepřímý efekt), content marketing i mimo vlastní blog a přirozené zmínky a odkazy.

On-page SEO zahrnuje optimalizaci faktorů na webu: srozumitelné nadpisy, SEO title, meta description, unikátní URL, interní a externí odkazy, správně vyplněné obrázky. Přednáška jde i do technických detailů: sémantika HTML, struktura a validita kódu, absence neplatných odkazů (404), práce s klíčovými slovy v obsahu (hustota jako poměr, ne „spamming“).

Proč nejsem na Googlu? Přednáška uvádí důvody jako špatné propojení webu s jinými weby, nový web bez času pro procházení, design brání procházení, chyby při procházení, nebo zásady webu brání Googlu. Doplnuje i praktické příčiny: nekvalitní a neaktuální obsah, nevyužívání profilu „Moje firma“, nepřizpůsobení mobilům, pomalé načítání, nedostatečné zabezpečení, chybějící sitemap.

Udržitelné SEO znamená vyhnout se „odpadu v obsahu“: netvořit množství nerelevantních článků jen pro návštěvnost, ale produkovat obsah, který skutečně pomáhá rozhodování a snižuje informační nejistotu zákazníka. To je etické i ekonomické.

12.4.3 Google Search Console jako nástroj řízení SEO

Přednáška představuje Google Search Console jako bezplatný nástroj, který ověřuje, zda Google web vidí, upozorňuje na nový obsah, pomáhá odstraňovat obsah, poskytuje statistiky, mapuje

nastavení, napadení, analyzuje dotazy/klíčová slova, interní prolinkování i externí backlinky, posuzuje mobilní přizpůsobení a rychlost.

Je podstatné pochopit, že SEO není jen „teorie“. Je to řízený proces, který se bez nástrojů neobejde. Search Console pomáhá odpovídat na otázky:

- Na jaká klíčová slova se web zobrazuje?
- Které stránky přivádějí návštěvníky?
- Jak Google vidí web a kde jsou technické problémy?
- Jak je na tom mobilní použitelnost?

12.5 PPC REKLAMA: RYCHLÁ AKVIZICE, ALE JEN PŘI DISCIPLINOVANÉM ŘÍZENÍ

PPC (pay-per-click) reklama je v přednášce definována jako model, kdy platíte typicky až tehdy, když uživatel klikne na reklamu. Přednáška zároveň připomíná, že cílem PPC není klik, ale **konverze** (nákup, poptávka, telefonický kontakt).

12.5.1 Výhody a nevýhody PPC

Přednáška uvádí hlavní výhody PPC: rychlý přísun návštěvnosti, nižší rozpočet než tradiční média, cílení na velké množství lidí, zacílení na uživatele se zájmem, platba až při projevení zájmu, měření konverzí, možnost kampaně upravit či zastavit, přesnější měření účinnosti a výpočet návratnosti investic.

Nevýhody podle přednášky: systémy se rychle vyvíjejí, samotné vytvoření kampaně je relativně snadné, ale obtížné je zvolit strategie a dlouhodobě spravovat kampaně rentabilně; užitečná je znalost dalších nástrojů (Analytics, Merchant, atd.).

Klíčový princip: PPC je „výkonový motor“, ale bez strategie a měření se stává rychlou cestou ke spalování rozpočtu.

12.5.2 PPC a typy systémů

Přednáška uvádí, že cíle PPC závisí na činnosti firmy (příjem z objednávek u e-shopů, leady u lead webů, zobrazení pro značku, instalace aplikace, návštěvy pobočky). Mezi PPC systémy uvádí Google Ads, Sklik a další.

12.5.3 Reklamní sítě a typy kampaní: vyhledávací, obsahová, remarketing a další

Přednáška rozlišuje:

- **Vyhledávací síť:** reklamy ve výsledcích vyhledávání na základě dotazu; často výkonnostní charakter.
- **Obsahová síť:** reklamy na partnerských webech; vhodné pro budování povědomí, cílení dle témat, zájmů, demografie, zájmu o koupi atd.

Remarketing: cílení na uživatele, kteří už navštívili web; funguje brandově i výkonově, ale vyžaduje kvalitní akvizici a správnou segmentaci (např. vyloučit ty, kteří už nakoupili; odlišně cílit na ty, kteří vložili do košíku, ale nedokončili).

Přednáška dále popisuje řadu typů kampaní (brandové, produktové/shopping, kategorie a značky, videoreklamy, Discovery / demand gen, kampaně pro mobilní aplikace, lokální kampaně, Performance Max). Zmiňuje i logiku **skóre kvality** (Quality Score) u brandových kampaní a jeho dopad na cenu za proklik a pozici.

Z pohledu green kompetencí je důležité:

- nastavovat kampaně tak, aby nezvyšovaly „digitální odpad“ (zbytečné impresní kampaně bez relevance),
- řídit frekvenci (neobtěžovat uživatele přestřeleným remarketingem),
- a preferovat kvalitu a relevanci (lepší skóre kvality = často nižší cena a efektivnější využití rozpočtu).

Odpovědný výkonový marketing tedy není jen o maximalizaci zásahu, ale o minimalizaci plýtvání.

12.6 SOCIÁLNÍ SÍTĚ: KANÁL PRO ZNAČKU, KOMUNITU I ZÁKAZNICKÝ SERVIS

Přednáška nabízí historický přehled sociálních sítí, fakta a formáty, a zejména „trendy“ (v prezentaci označené pro rok 2025). Pro studium je důležité pochopit roli sociálních sítí ve třech rovinách:

- **Zásah a známost (See):** oslovování širokých publik, budování povědomí, práce s videem a kreativitou.
- **Důvěra a obsah (Think):** edukace, recenze, vysvětlení, social proof, UGC.
- **Konverze a péče (Do/Care):** social commerce, remarketing, komunity, zákaznický servis.

12.6.1 Formáty a „kanálová disciplína“

Přednáška uvádí přehled doporučených rozměrů pro různé platformy (např. Instagram, TikTok, Facebook, LinkedIn, YouTube a další). Z praktického hlediska je důležité:

- respektovat nativní formáty platformy,
- přizpůsobit sdělení kontextu (jiná očekávání na LinkedIn než na TikToku),
- a hlídat konzistenci značky (tón komunikace, vizuální identita, hodnoty).

12.6.2 Trendy: originalita, UGC, AI, komunity, SEO na sítích, servis, transparentnost a odpovědnost

Přednáška uvádí více trendů: důraz na originální videoobsah, popularitu UGC, využití umělé inteligence pro tvorbu obsahu, uzavřené skupiny a komunity, používání klíčových slov (SEO) na sociálních sítích, růst role zákaznického servisu na sítích, význam transparentnosti spoluprací a důraz na sociální odpovědnost včetně ekologického uvažování.

Z trendů vyplývají následující potřebné kompetence:

- **Obsahová kompetence:** umět vytvářet příběhy, které jsou srozumitelné, krátké a hodnotné (zejména video).
- **Komunitní kompetence:** budovat vztah, nejen zásah; udržet kvalitu diskuse.
- **Datová kompetence:** měřit, co funguje, a rozlišovat korelaci a kauzalitu (např. „aktivita na sítích“ vs. reálný růst poptávky).
- **Etická kompetence:** transparentně označovat spolupráce, nevytvářet klamná tvrzení, hlídat reputační rizika.
- **Zelená kompetence:** komunikovat udržitelnost pravdivě, konkrétně a přiměřeně – a ukazovat i „jak“ (procesy, standardy), nejen „že“ (slogany).

12.7 MĚŘENÍ A VYHODNOCOVÁNÍ: KONVERZE, NÁVRATNOST A „CO JE ÚSPĚCH“

Digitální marketing musí mít jasně definované cíle a metriky.

12.7.1 Konverze jako základní jednotka výkonu

Přednáška definuje konverzi jako dokončení akce na webu – nejčastěji prodej, zisk poptávky, telefonický kontakt apod. V praxi je důležité:

- mít konverze správně definované (co přesně počítám),
- nastavit měření (tagy, analytika),
- a rozlišit mikro-konverze (např. klik na kontakt, stažení ceníku) a makro-konverze (objednávka).

12.7.2 ROI, efektivita a udržitelnost rozpočtu

Přednáška zmiňuje možnost počítat návratnost investic a rychle vyhodnocovat účinnost reklamy. Z hlediska odpovědného řízení je důležité:

- neoptimalizovat jen na „levné kliky“, ale na kvalitní konverze,
- hlídat přínos kampaní po odečtení nákladů,
- a porozumět dlouhodobému efektu (např. budování značky zvyšuje výkonnost budoucích výkonových kampaní).

Udržitelné marketingové řízení znamená i udržitelný rozpočet: nespálit prostředky na taktiky, které krátkodobě vypadají dobře (např. vysoký dosah), ale nevytvářejí hodnotu. To je analogie k environmentální udržitelnosti: méně „odpadu“ a více „užitku“ na jednotku investice.

12.8 PRAKTICKÝ POSTUP: JAK NAVRHNOUT DIGITÁLNÍ STRATEGII PODLE STDC

Aby byl rámec použitelný i pro semináře a zkoušku, je vhodné umět sestavit základní návrh digitální strategie. Níže je praktická šablona, která vychází z logiky přednášky (STDC, web, SEM, sociální sítě).

Krok 1: Definuj cíle a typ akvizice (sales vs. lead)

- Je cílem přímý prodej, nebo získání poptávky?

- Jak vypadá úspěšná konverze?
- Jaká je „hodnota“ konverze (obrat, marže, dlouhodobá hodnota zákazníka)?

Krok 2: Popiš publika v See / Think / Do / Care

- See: kdo jsou potenciální zákazníci „v široku“?
- Think: kdo právě zvažuje, porovnává, hledá?
- Do: kdo je blízko nákupu a jaké bariéry řeší (cena, důvěra, dostupnost)?
- Care: jak buduješ opakovaný nákup a loajalitu?

Krok 3: Zvol kanály a obsah pro každou fázi

- See: video, brand kampaně, obsahová síť, sociální síť (povědomí).
- Think: SEO články, návody, srovnání, recenze, Search Console řízení obsahu.
- Do: PPC ve vyhledávání na transakční dotazy, produktové kampaně, remarketing, landing pages.
- Care: e-mail, newsletter, zákaznický servis na sítích, komunitní obsah, post-purchase péče.

Krok 4: Nastav měření a pravidla (governance)

- Jaké metriky sleduješ v každé fázi (zásah, návštěvnost, konverze, retence)?
- Jak budeš testovat (A/B testy, kreativní varianty, landing page)?
- Jak nastaviš transparentnost, ochranu dat a bezpečnost (HTTPS, GDPR, cookies)?

Krok 5: Udržitelnost a odpovědnost jako průřezové zásady

- Vyhní se zavádějícím „zeleným“ tvrzením; komunikuj konkrétně (co děláme, jak to měříme).
- Neobtěžuj uživatele přestřeleným remarketingem.
- Minimalizuj zbytečné datové sběry a nepotřebné skripty.
- Zahrň přístupnost a inkluzi do návrhu webu i komunikace.

12.9 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- **AIDA:** Attention, Interest, Desire, Action – postupné „žhavení“ zákazníka.
- **Google Search Console:** nástroj pro kontrolu viditelnosti a problémů ve vyhledávání.
- **Konverze:** dokončení cílové akce na webu (nákup, poptávka, telefon).
- **PPC:** platba typicky za klik; cílem je konverze; výhody, nevýhody, měřitelnost.
- **Remarketing:** cílení na uživatele, kteří už web navštívili; vyžaduje kvalitní akvizici a segmentaci.
- **Sales generation / Lead generation:** přímý prodej vs. získání kontaktu/poptávky.
- **SEM:** Search Engine Marketing = SEO + PPC.
- **SEO:** on-page a off-page faktory; indexace, procházení, sitemap, robots, Googlebot.
- **SERP:** stránka výsledků vyhledávání.
- **Sociální síť – trendy:** video a originalita, UGC, AI, komunity, SEO na sítích, servis, transparentnost a odpovědnost.
- **STDC (See – Think – Do – Care):** strategie podle fází zákaznické cesty; péče vede k loajalitě a opakovanému nákupu.

- **Webové minimum:** doména, responzivita, rychlost, zálohování; bezpečnost (HTTPS/SSL), GDPR, cookies; obsah s CTA; design a přístupnost; doplňky.

12.10 SHRNUTÍ KAPITOLY

Digitální marketing je postaven na řízení zákaznické cesty a práci s lidmi v různých fázích rozhodování. Přednáška zdůrazňuje, že zákazníky lze přitahovat buď přímým prodejem (sales generation), nebo získáváním poptávek a kontaktů (lead generation), a že velká část lidí není připravena nakoupit hned – proto je nutné budovat povědomí a poskytovat hodnotu už ve fázi sběru informací.

Základní rámce jsou AIDA a zejména STDC (See–Think–Do–Care), který pomáhá plánovat kanály a obsah podle toho, zda zákazník značku teprve poznává, zvažuje, nakupuje, nebo vyžaduje péči po nákupu. Web je chápán jako centrum digitálních aktivit a musí splňovat technická, bezpečnostní, obsahová i designová pravidla. V oblasti vyhledávání přednáška rozlišuje SEO (dlouhodobá optimalizace on-page i off-page) a PPC (rychlá akvizice s důrazem na konverze, měření a rentabilitu), včetně remarketingu a dalších typů kampaní. Sociální sítě jsou prezentovány jako kanál pro zásah, obsah, komunitu i zákaznický servis, s důrazem na trendy jako video, UGC, AI, komunity, transparentnost a sociální odpovědnost.

Odpovědný digitální marketing pracuje transparentně, bezpečně, přiměřeně s daty, respektuje přístupnost a komunikuje společenská a environmentální témata věrohodně a bez přehánění.

12.11 PROMYSLI SI

- Uveď příklad produktu/služby, kde je vhodnější lead generation než sales generation. Jak by se změnila struktura webu a kampaní?
- Vymysli si značku (např. dopravní službu nebo e-shop) a navrhni aktivity pro See / Think / Do / Care. Jaké kanály bys použil/a a jaký typ obsahu v každé fázi?
- Která 3 pravidla „správného webu“ považuješ za nejkritičtější pro konverze a proč (rychlost, bezpečnost, obsah, design, doplňky...)?
- Jaké jsou typické důvody, proč se web nemusí zobrazovat ve vyhledávání? Které z nich jsou technické a které obsahové?
- Remarketing může být velmi rentabilní, ale také otravný. Jak bys nastavil/a pravidla (frekvence, segmentace, vylučování publika), aby byl efektivní a zároveň etický?
- Jak bys na sociálních sítích komunikoval/a udržitelnost tak, aby to nebyl greenwashing? Jaké „důkazy“ bys použil/a a jaké formulace bys raději nepoužil/a?
- Kde vidíš největší trade-off mezi výkonem a soukromím (cookies, tracking, personalizace)? Jak bys hledal/a „přiměřené“ řešení?

12.12 ZOPAKUJ SI

- Jaký je rozdíl mezi sales generation a lead generation?
- Vysvětli AIDA a uveď příklad sdělení pro každou fázi.
- Popiš model STDC a vysvětli, co je cílem fáze Care.
- Jaká jsou „nejdůležitější pravidla pro správný web“ podle přednášky?
- Co znamená HTTPS/SSL a proč je důležité pro marketing i důvěru?
- Co je SEM a jaký je rozdíl mezi SEO a PPC?

- Definuj: SERP, index, indexování, procházení, Googlebot, sitemap, robots.txt.
- Jaké jsou hlavní on-page a off-page faktory SEO? Uved' příklady.
- Co je Google Search Console a k čemu slouží?
- Co je konverze a proč „klik“ není cílem PPC kampaně?
- Vyjmenuj výhody a nevýhody PPC marketingu podle přednášky.
- Jaký je rozdíl mezi vyhledávací a obsahovou sítí?
- Co je remarketing a kdy nebude fungovat dobře?
- Jaké trendy na sociálních sítích přednáška zmiňuje (alespoň pět)?
- Proč je transparentnost (např. označení spoluprací) důležitá a jak může ovlivnit image značky?

ZÁVĚR

Tento průvodce studiem byl sestaven jako ucelená opora pro zvládnutí klíčových oblastí marketingového řízení s důrazem na aplikaci v praxi. Jednotlivé kapitoly postupně rozvíjejí hlavní logiku marketingu: pochopení hodnoty pro zákazníka, tvorbu a řízení nabídky (produktové politiky), nastavení podmínek směny (cenové politiky), návrh cesty k zákazníkovi (distribuční politiky) a moderní digitální pojetí práce s poptávkou, komunikací a daty. Celek je koncipován tak, aby studující získali nejen terminologickou jistotu, ale i schopnost marketing „řídit“ – tedy umět rozhodovat, volit vhodné strategie, zdůvodnit je a vyhodnocovat jejich účinnost.

Znalosti získané v rámci průvodce jsou využitelné napříč obory. Ať už jde o výrobní firmu, služby, dopravu, logistiku nebo veřejný sektor, marketingové principy se opakují: zákazník vždy porovnává přínos, náklady, riziko a komfort, zatímco firma musí sladit svou nabídku s kapacitami, nákladovou strukturou, konkurencí, distribuční sítí a dlouhodobými cíli. Z tohoto důvodu je důraz kladen na schopnost pracovat se strukturou produktu a se zákaznickou zkušeností, porozumět funkci distribučních kanálů v hmotných i nehmotných tocích, řídit cenu jako nástroj příjmů i jako signál hodnoty a využívat digitální kanály podle zákaznické cesty (See – Think – Do – Care). Právě tato „provázanost“ témat je nejdůležitějším přínosem: studující si mají odnést, že žádné marketingové rozhodnutí nefunguje izolovaně a že skutečná kvalita marketingu spočívá v integraci jednotlivých nástrojů.

Současně průvodce připomíná, že moderní marketing nelze oddělit od odpovědnosti a udržitelnosti. Z pohledu praxe jde nejen o environmentální dopady, ale také o důvěryhodnost, transparentnost, férovost a dlouhodobou stabilitu vztahu se zákazníkem. Udržitelný přístup v marketingu se projevuje v kvalitní a dlouhodobé nabídce, efektivní distribuci bez zbytečných toků, cenové politice, která je srozumitelná a sociálně citlivá, a v digitálním prostředí pak v přiměřeném nakládání s daty, respektu k soukromí, přístupnosti a minimalizaci „plýtvání pozorností“. V konečném důsledku jsou tyto principy nejen etické, ale i ekonomicky racionální: zvyšují loajalitu, snižují reputační rizika a podporují dlouhodobý růst.

Pro studující je závěrečným úkolem převést poznatky do vlastního způsobu uvažování. Průvodce nabízí strukturu, pojmy a otázky, ale skutečná hodnota vzniká teprve tehdy, když si studující dokážou představit konkrétní situaci (produkt, službu, organizaci, trh), identifikovat problém, zvolit strategii a obhájit ji na základě dat, logiky a souvislostí marketingového mixu. Pokud se ti podaří používat poznatky z jednotlivých kapitol jako nástroje pro analýzu a rozhodování – a zároveň přemýšlet o dlouhodobých dopadech těchto rozhodnutí – splnil průvodce svůj hlavní účel: připravit tě na marketing jako manažerskou disciplínu a na praxi, ve které je potřeba spojit výkon, kvalitu i odpovědnost do jednoho konzistentního přístupu.

LITERATURA

- AAKER, David A. *Building Strong Brands*. New York: Free Press, 1996. ISBN 978-0029001516.
- AAKER, David A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press, 1991. ISBN 978-0029001011.
- ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARIELY, Dan. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York: HarperCollins, 2008. ISBN 978-0061353246.
- ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. *Marketing: An Introduction*. Harlow: Pearson, 2018. ISBN 978-1292220178.
- ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a kol. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 978-1292220178.
- BALLOU, Ronald H. *Business Logistics/Supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*. Upper Saddle River: Pearson, 2004. ISBN 978-0131278763.
- BELCH, George E. a Michael A. BELCH. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York: McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 978-1259548147.
- BELZ, Frank-Martin a Ken PEATTIE. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. 2. vyd. Chichester: Wiley, 2012. ISBN 978-0470742872.
- BLYTHE, Jim. *Principles and Practice of Marketing*. London: SAGE, 2006. ISBN 978-0761943418.
- BOOMS, Bernard H. a Mary J. BITNER. Marketing strategies and organization structures for service firms. In: DONNELLY, James H. a William R. GEORGE (eds.). *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981, s. 47–51.
- BOWERSOX, Donald J., David J. CLOSS a M. BIXBY COOPER. *Supply Chain Logistics Management*. 4. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2013. ISBN 978-0078026752.
- CIALDINI, Robert B. *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: Harper Business, 2006. ISBN 978-0061241895.
- COUGHLAN, Anne T., Erin ANDERSON, Louis W. STERN a Adel I. EL-ANSARY. *Marketing Channels*. 8. vyd. Harlow: Pearson, 2019. ISBN 978-1292218205.
- DANGELICO, Rosa Maria a Matteo V. VOCALIELLI. “Green Marketing”: An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production*. 2017, 165, 1263–1279. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.07.184.
- DOLAN, Robert J. a Hermann SIMON. *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*. New York: Free Press, 1996. ISBN 978-0684823930.
- DOYLE, Peter. *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Chichester: Wiley, 2008. ISBN 978-0470029096.
- DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1954.
- EVROPSKÁ KOMISE. *Guidance on the implementation/application of Directive 2005/29/EC on Unfair Commercial Practices* [online]. Brussels: European Commission, 2021 [cit. 2025-12-12]. Dostupné z: <https://commission.europa.eu/>
- EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA (EU). *Nařízení (EU) 2016/679 ... (GDPR)* [online]. EUR-Lex, 2016 [cit. 2025-12-12]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- FARRIS, Paul W., Neil T. BENDLE, Phillip E. PFEIFER a David J. REIBSTEIN. *Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance*. 3. vyd. Upper Saddle River: Pearson, 2016. ISBN 978-0134085962.

- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-8025125977.
- GOOGLE. *Google Ads Help* [online]. Google, průběžně aktualizováno [cit. 2025-12-12]. Dostupné z: <https://support.google.com/google-ads/>
- GOOGLE. *Google Search Central Documentation* [online]. Google, průběžně aktualizováno [cit. 2025-12-12]. Dostupné z: <https://developers.google.com/search/docs>
- GOOGLE. *Google Search Console Help* [online]. Google, průběžně aktualizováno [cit. 2025-12-12]. Dostupné z: <https://support.google.com/webmasters/>
- GRÖNROOS, Christian. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 3. vyd. Chichester: Wiley, 2007. ISBN 978-0470028624.
- HINTERHUBER, Andreas. *Pricing and Revenue Management*. Abingdon: Routledge, 2015. ISBN 978-0415638160.
- HOLLENSEN, Svend. *Marketing Management: A Relationship Approach*. Harlow: Pearson, 2010. ISBN 978-0273713960.
- CHAFFEY, Dave a Fiona ELLIS-CHADWICK. *Digital Marketing*. 8. vyd. Harlow: Pearson, 2022. ISBN 978-1292400969.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logistics & Supply Chain Management*. 5. vyd. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1292083797.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 14001:2015 Environmental management systems — Requirements with guidance for use*. Geneva: ISO, 2015.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 14021:2016 Environmental labels and declarations — Self-declared environmental claims (Type II environmental labelling)*. Geneva: ISO, 2016.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 14024:2018 Environmental labels and declarations — Type I environmental labelling — Principles and procedures*. Geneva: ISO, 2018.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 14025:2006 Environmental labels and declarations — Type III environmental declarations — Principles and procedures*. Geneva: ISO, 2006.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 14067:2018 Greenhouse gases — Carbon footprint of products — Requirements and guidelines for quantification*. Geneva: ISO, 2018.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr JANEČEK. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- KAHNEMAN, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. ISBN 978-0374275631.
- KAPFERER, Jean-Noël. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. 5. vyd. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0749465155.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KAUSHIK, Avinash. *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*. Indianapolis: Sybex, 2010. ISBN 978-0470529398.
- KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4. vyd. Harlow: Pearson, 2013. ISBN 978-0273779416.

- KINGSNORTH, Simon. *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. 2. vyd. London: Kogan Page, 2022. ISBN 978-1398602727.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson, 2018. ISBN 978-1292220178.
- KOTLER, Philip a Christian SARKAR. *Brand Activism: From Purpose to Action*. Chicago: Idea Bite Press, 2018. ISBN 978-0999525301.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 16. vyd. Harlow: Pearson, 2021. ISBN 978-1292404813.
- KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: Wiley, 2017. ISBN 978-1119341208.
- KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley, 2021. ISBN 978-1119668510.
- KRUG, Steve. *Don't Make Me Think, Revisited: A Common Sense Approach to Web Usability*. 3. vyd. Berkeley: New Riders, 2014. ISBN 978-0321965516.
- LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. 1960, 38(4), 45–56. ISSN 0017-8012.
- LEVY, Michael a Barton A. WEITZ. *Retailing Management*. 10. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2021. ISBN 978-1260260386.
- LOVELOCK, Christopher a Jochen WIRTZ. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 8. vyd. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1292094748.
- MC DONALD, Malcolm. *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. 8. vyd. Chichester: Wiley, 2016. ISBN 978-1119162124.
- MENTZER, John T. (ed.). *Supply Chain Management*. Thousand Oaks: SAGE, 2001. ISBN 978-0761921133.
- MONROE, Kent B. *Pricing: Making Profitable Decisions*. 3. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2002. ISBN 978-0071225077.
- NAGLE, Thomas T., John E. HOGAN a Joseph ZALE. *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. 6. vyd. Abingdon: Routledge, 2016. ISBN 978-1138696764.
- NIELSEN, Jakob. *Usability Engineering*. San Francisco: Morgan Kaufmann, 1993. ISBN 978-0125184069.
- OECD. *Measuring What Matters for Environmental Sustainability* [online]. Paris: OECD Publishing, 2020 [cit. 2025-12-12]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/environment/measuring-what-matters-for-environmental-sustainability.htm>
- OTTOMAN, Jacquelyn A. *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2011. ISBN 978-1605097075.
- PEATTIE, Ken. Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing. *The Marketing Review*. 2001, 2(2), 129–146. DOI: 10.1362/1469347012569869.
- POLONSKY, Michael J. An Introduction to Green Marketing. *Electronic Green Journal*. 1994, 1(2). ISSN 1076-7975.
- PORTER, Michael E. a Mark R. KRAMER. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011, 89(1–2), 62–77. ISSN 0017-8012.
- PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. ISBN 978-0029253601.
- RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN 978-0071373587.

- RODRIGUE, Jean-Paul, Claude COMTOIS a Brian SLACK. *The Geography of Transport Systems*. 5. vyd. New York: Routledge, 2020. ISBN 978-1138669577.
- ROSENBLOOM, Bert. *Marketing Channels: A Management View*. 8. vyd. Mason: South-Western Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1133625875.
- SIMON, Hermann. *Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything*. Cham: Springer, 2015. ISBN 978-3319234063.
- SOLOMON, Michael R. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. 13. vyd. Harlow: Pearson, 2019. ISBN 978-1292150741.
- STRAUSS, Judy a Raymond FROST. *E-Marketing*. 7. vyd. New York: Routledge, 2014. ISBN 978-0133552526.
- THALER, Richard H. a Cass R. SUNSTEIN. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press, 2008. ISBN 978-0300122237.
- TUTEN, Tracy L. a Michael R. SOLOMON. *Social Media Marketing*. 4. vyd. London: SAGE, 2020. ISBN 978-1544362333.
- UNITED NATIONS. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* [online]. New York: United Nations, 2015 [cit. 2025-12-12]. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- W3C. *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2* [online]. World Wide Web Consortium, 2023 [cit. 2025-12-12]. Dostupné z: <https://www.w3.org/TR/WCAG22/>
- WBCSD a WRI. *The Greenhouse Gas Protocol: Corporate Accounting and Reporting Standard* [online]. Washington, DC: World Resources Institute, 2004 [cit. 2025-12-12]. Dostupné z: <https://ghgprotocol.org/corporate-standard>
- ZEITHAML, Valarie A., Mary Jo BITNER a Dwayne D. GREMLER. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 7. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 978-1259814662.

SEZNAM ZKRATEK

- **AI** – umělá inteligence (Artificial Intelligence), v marketingu typicky pro tvorbu obsahu, automatizaci a analýzu dat.
- **AIDA** – model zákaznické cesty: *Attention, Interest, Desire, Action* (Pozornost, Zájem, Touha, Akce).
- **B2B** – *Business-to-Business*, obchodní vztah firma – firma (např. logistické služby pro podniky).
- **B2C** – *Business-to-Consumer*, obchodní vztah firma – koncový zákazník (např. prodej jízdenek veřejnosti).
- **CRM** – *Customer Relationship Management*, systém/řízení vztahů se zákazníky (data, segmentace, péče, retence).
- **CTA** – *Call to Action*, výzva k akci (např. „Koupit“, „Poptat“, „Registrovat se“).
- **DPH** – daň z přidané hodnoty (v distribuci a fakturaci jako součást doprovodných činností a podmínek směny).
- **ESG** – *Environmental, Social, Governance*, rámec hodnocení udržitelnosti (životní prostředí, sociální oblast, řízení a správa).
- **EU** – Evropská unie.
- **GHG** – *Greenhouse Gases*, skleníkové plyny (např. v kontextu emisí a reportingu).
- **HTML** – *HyperText Markup Language*, značkovací jazyk pro strukturu webových stránek.
- **HTTPS** – *HyperText Transfer Protocol Secure*, zabezpečený protokol pro přenos dat na webu (šifrování).
- **ISO** – *International Organization for Standardization*, Mezinárodní organizace pro normalizaci (normy, např. v oblasti environmentálního managementu).
- **IT** – informační technologie (systémy, infrastruktura, digitální nástroje).
- **KPI** – *Key Performance Indicators*, klíčové ukazatele výkonnosti (např. konverze, CAC/CPA, retence, využití kapacit).
- **OCR** – (pokud se v textu objeví) *Optical Character Recognition*, optické rozpoznávání textu (typicky v digitalizaci dokumentů).
- **PPC** – *Pay-Per-Click*, model online reklamy, kde se platí typicky za klik (cílem je konverze, ne klik).
- **PR** – *Public Relations*, řízení vztahů s veřejností (reputace, důvěryhodnost, komunikace).
- **ROI** – *Return on Investment*, návratnost investice (např. do kampaní, kanálů či obsahu).
- **SEM** – *Search Engine Marketing*, marketing ve vyhledávačích (zahrnuje SEO i PPC).
- **SEO** – *Search Engine Optimization*, optimalizace pro vyhledávače (technická, obsahová a autoritativní část).
- **SERP** – *Search Engine Results Page*, stránka výsledků vyhledávání.
- **SBU** – *Strategic Business Unit*, strategická podnikatelská jednotka (část firmy řízená jako samostatný celek).
- **SSL** – *Secure Sockets Layer* (v praxi dnes typicky TLS), technologie šifrování pro zabezpečení přenosu dat (souvisí s HTTPS).
- **STDC** – model zákaznické cesty: *See, Think, Do, Care* (Vidět, Zvažovat, Koupit/Udělat, Péče).

- **UGC** – *User-Generated Content*, uživatelsky tvořený obsah (recenze, fotky, videa, zkušenosti).
- **URL** – *Uniform Resource Locator*, webová adresa konkrétní stránky/zdroje.
- **WCAG** – *Web Content Accessibility Guidelines*, doporučení pro přístupnost webového obsahu.
- **WBCSD** – *World Business Council for Sustainable Development*, Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj.
- **WRI** – *World Resources Institute*, World Resources Institute (instituce zaměřená na zdroje, klima a udržitelnost).
- **XML** – *eXtensible Markup Language*, značkovací formát (např. pro sitemap pro vyhledávače).



Vytvořeno v rámci projektu **Green Deal UPCE**, reg. č. NPO_UPCE_MSMT-2142/2024-4.

Toto dílo podléhá licenci Creative Commons BY-SA 4.0. Pro zobrazení licenčních podmínek navštivte <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

