

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

TEORIE A APLIKACE MARKETINGU V DOPRAVĚ

Průvodce studiem

doc. Ing. Jan Chocholáč, Ph.D.



OBSAH

ÚVOD	9
TEORIE A APLIKACE MARKETINGU V DOPRAVĚ V KONTEXTU ZELENÝCH ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ.....	10
I ÚVOD DO MARKETINGU V DOPRAVĚ	11
1.1 Marketing jako řízení vztahů a hodnoty	11
1.1.1 Tržní dynamika a posilování role zákazníka	11
1.2 Marketing versus prodej: proč je rozdíl klíčový právě v dopravě.....	12
1.3 Podstata marketingové koncepce: od potřeby ke směně	12
1.3.1 Reaktivní a anticipativní marketing: „vyrobme si vlastního zákazníka“	13
1.4 Marketingové nástroje: marketingový mix a jeho variace.....	13
1.4.1 7P v dopravě – praktická interpretace	13
1.4.2 Variace marketingového mixu: 3V, 4A, 4S.....	14
1.4.3 3V – aplikace v dopravě	14
1.4.4 4A – aplikace v dopravě	14
1.4.5 4S – aplikace v dopravě	15
1.4.6 Problémy marketingového mixu	15
1.5 Co chce zákazník: funkční a emocionální hodnota	15
1.6 USP: jedinečný prodejní argument v dopravě	16
1.7 Specifika sektoru dopravy	16
1.8 Marketing v dopravním sektoru a povaha dopravních služeb	17
1.8.1 Co je služba a proč na tom záleží	17
1.8.2 Klasifikace služeb (OSN / CPC) a dopravní služby	17
1.9 Členění dopravních služeb a role aktérů	18
1.10 Specifika dopravních služeb: pět znaků služeb a jejich marketingové důsledky	18
1.10.1 Nehmatatelnost: potřeba „důkazů“ a důvěry	18
1.10.2 Nedělitelnost: kvalita vzniká v okamžiku spotřeby	18
1.10.3 Proměnlivost (heterogenita): žádné dvě jízdy nejsou stejné	19
1.10.4 Neskladovatelnost: řízení poptávky, kapacity a cenotvorby.....	19
1.10.5 Nemožnost vlastnictví: zákazník kupuje právo, ne věc	19
1.11 Pojmy k zapamatování	19
1.12 Shrnutí kapitoly	20
1.13 Promysli si	20
1.14 Zopakuj si	20
2 SPECIFIKA MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ V DOPRAVĚ.....	22
2.1 Proč jsou marketingové nástroje v dopravě specifické	22
2.1.1 Regulační a jiná omezení: marketing v podmínkách pravidel.....	22
2.1.2 Odvozená poptávka a síťový charakter	23
2.1.3 Dopravní špičky, neskladovatelnost a řízení kapacity	24
2.1.4 Rozdíly v marketingu osobní a nákladní dopravy	24
2.1.5 Očekávání od dopravního marketingu.....	24
2.2 Veřejné služby v přepravě cestujících: marketing v režimu objednávky.....	25
2.2.1 Právní rámec a význam pojmu dopravní obslužnost.....	25

2.2.2	Role objednatele: kdo určuje rozsah služby a proč to mění marketing	25
2.2.3	Smlouvy, soutěže a přímé zadání	25
2.2.4	Kompenzace a finanční model: ekonomika jako součást „produktu“	26
2.2.5	Standardy kvality a bezpečnosti: „produkt“ je formalizovaný	26
2.3	Specifika marketingu v letecké osobní dopravě	26
2.3.1	Sezónnost, globální trh a mezinárodní regulace	27
2.3.2	Konkurence, diferenciací a práce se značkou	27
2.3.3	Cenové strategie a dynamické tarifování (revenue management)	27
2.3.4	Cílený marketing a balíčky služeb (unbundling a bundling)	27
2.3.5	Nízkonákladové aerolinky	28
2.3.6	Letecké aliance a věrnostní programy: síť jako produkt	28
2.3.7	Digitální marketing, zkušenost zákazníka, mimořádnosti a environmentální komunikace	28
2.4	Specifika marketingu v železniční osobní dopravě	29
2.4.1	Sítovost, jízdní řád a integrace jako „tvrdé“ hranice marketingu	29
2.4.2	Segmentace: kdo jsou klíčové skupiny cestujících a co opravdu chtějí	29
2.4.3	Dynamická cenotvorba na železnici	29
2.4.4	Věrnostní programy: vztahový marketing a retence	30
2.4.5	Linioví pracovníci a služby zdarma: „People“ a „Physical evidence“ jako konkurenční páka	30
2.4.6	Komunikační mix	31
2.4.7	Udržitelnost jako konkurenční výhoda bez greenwashingu	31
2.5	Pojmy k zapamatování	31
2.6	Shrnutí kapitoly	32
2.7	Promysli si	32
2.8	Zopakuj si	33
3	KVALITA DOPRAVNÍCH SLUŽEB	34
3.1	Kvalita dopravních služeb jako jádro konkurenceschopnosti	34
3.2	ČSN EN 13816:2002 a „smyčka jakosti“ jako systém řízení kvality	35
3.3	Čtyři pohledy na kvalitu a „mezery“ mezi nimi	35
3.4	Kritéria jakosti podle EN 13816 a jejich praktická interpretace	36
3.5	Měření spokojenosti a provedení: CSS, MSS, DPM a jejich role	38
3.6	Faktory kvality v osobní dopravě a rozdílné váhy podle dopravního módu	38
3.7	Model SERVQUAL: měření vnímané kvality přes rozdíl očekávání a vnímání	39
3.8	NPS a CSI: loajalita, aktuální zkušenost a jejich kombinace	39
3.9	Pojmy k zapamatování	40
3.10	Shrnutí kapitoly	41
3.11	Promysli si	41
3.12	Zopakuj si	41
4	ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)	43
4.1	Od transakčního marketingu k vztahovému marketingu: proč je to v dopravě klíčové	43
4.2	CRM v dopravě: definice, vývoj, pilíře a praktický význam	43
4.3	Životní cyklus zákazníka, segmentace a KPI CRM	44

4.4	Klíčový zákazník, CLV a strategie vztahů	44
4.5	CRM v jednotlivých druzích dopravy, datové zdroje, GDPR a omnichannel	45
4.6	Řízení stížností a osvědčené postupy: reklamace jako zdroj zlepšování	45
4.7	Shrnutí kapitoly	46
4.8	Pojmy k zapamatování	46
4.9	Promysli si	46
4.10	Zopakuj si	46
5	CÍLENÝ MARKETING NA TRHU DOPRAVNÍCH SLUŽEB	48
5.1	Trh dopravních služeb: kde se střetává nabídka a poptávka	48
5.1.1	Členění trhu dopravních služeb.....	49
5.2	Přepravní poptávka a nabídka: od potřeby k nákupu	49
5.2.1	Přepravní potřeba → přepravní požadavek → přepravní poptávka.....	49
5.2.2	Původní a odvozená poptávka	50
5.2.3	Příčiny vzniku přepravní poptávky a její rozptyl	50
5.2.4	Nabídka dopravních služeb a její omezení	51
5.3	Základní charakteristiky trhu: potenciál, kapacita, podíl	51
5.3.1	Tržní potenciál.....	51
5.3.2	Tržní kapacita a nasycenost trhu.....	51
5.3.3	Tržní podíl a relativní tržní podíl.....	52
5.4	Přístupy k prodeji dopravních služeb: nediferencovaný vs. diferencovaný marketing.....	52
5.4.1	Nediferencovaný marketing	52
5.4.2	Cílený (diferencovaný) marketing a logika S-T-P	52
5.5	Segmentace trhu dopravních služeb.....	53
5.5.1	Proč segmentovat: přínosy i omezení.....	53
5.5.2	Proces segmentace dopravního trhu.....	53
5.5.3	Segmentační kritéria (základny) v dopravě.....	54
5.5.4	Požadavky na segmentaci (kritéria kvality segmentu)	54
5.6	Targeting: výběr cílových segmentů a strategií pokrytí	55
5.6.1	Pět strategií výběru cílového trhu.....	55
5.7	Positioning: umístění dopravní služby v mysli zákazníka.....	56
5.7.1	Kritéria diferenciací: co musí splnit „odlišení“	56
5.7.2	Jaké vlastnosti dopravních služeb lze pro positioning využít	57
5.7.3	Úrovně umístění dopravní firmy a realizace positioningu	57
5.8	Marketingová persona: od segmentu k „živému“ zákazníkovi	57
5.8.1	Proč persony v dopravě fungují (a kdy ne)	58
5.8.2	Jak personu sestavit: prvky profilu.....	58
5.8.3	Sedm tematických okruhů otázek pro tvorbu persony.....	58
5.9	Negativní (vylučující) marketingová persona.....	59
5.10	Pojmy k zapamatování	59
5.11	Shrnutí kapitoly	60
5.12	Promysli si	60
5.13	Zopakuj si	61

6	PUBLIC RELATIONS (PR) – ÚVOD	62
6.1	Co jsou public relations a co nejsou.....	62
6.2	PR jako „záležitost všech“: firemní identita, kultura a první linie.....	63
6.3	Hierarchie komunikace a místo PR v marketingu.....	63
6.4	Nástroje PR – PENCILS.....	63
6.5	PR versus reklama, advertorial a hranice důvěryhodnosti	64
6.6	Klíčové pojmy: publicita, image, reputace a corporate identity	64
6.7	Impression management, agenda setting a issues management.....	65
6.8	Teoretické pohledy na PR: exekutivní, kritický a vyvážený.....	65
6.9	Historie PR: od rétoriky a propagandy k profesionální disciplíně	66
6.10	Etika PR a typické neetické praktiky	66
6.11	Cílové skupiny PR: komu PR slouží a jakými nástroji	67
6.12	PR v dopravě se zaměřením na udržitelnost: jak komunikovat „zeleně“ a důvěryhodně	68
6.13	Pojmy k zapamatování	69
6.14	Shrnutí kapitoly	69
6.15	Promysli si	70
6.16	Zopakuj si	70
7	KRIZOVÁ KOMUNIKACE	71
7.1	Základní pojmy a principy: proč krize vznikají a proč je komunikace klíčová.....	71
7.1.1	Význam nových technologií: nic se neutají a první dojem vzniká okamžitě.....	72
7.1.2	Role médií v krizi: média nejsou nepřítel, ale zesilovač i nástroj	72
7.2	Příčiny a typy krizí: co může spustit dopravní krizi	72
7.2.1	Příčiny krizí: od vyšší moci po spotřebitelskou nespokojenost.....	72
7.2.2	Typy krizí: vnitřní / vnější, reálné / umělé.....	73
7.3	Krizová komunikace: co je cílem a jaké má zásady	73
7.3.1	Základní zásady: racionální, plánovaná, pravdivá a transparentní.....	73
7.3.2	Srozumitelnost a konzistence: mluv „lidskou řečí“	74
7.3.3	Triple T Model a práce s mediálním zjednodušením	74
7.3.4	Negativní dominance: proč jedna špatná zpráva „převálcuje tři dobré	75
7.3.5	Rychlost a „fleš“: první reakce jako nástroj řízení situace.....	75
7.3.6	Aktivita, empatie, důvěra: proč „no comment“ nefunguje	75
7.3.7	Pravdivost a transparentnost: nelhat, nezamlčovat, ale řídit otevřenost	76
7.4	Komunikační strategie v krizi: deny – diminish – deal a volba odpovědnosti.....	76
7.4.1	Deny (popření).....	76
7.4.2	Diminish (relativizace odpovědnosti).....	77
7.4.3	Deal (přijetí odpovědnosti).....	77
7.5	Komunikační taktiky v krizi: 5W, analýza problému a (ne)vhodné postupy	77
7.5.1	Analýza problému: otázky, které musí krizový tým položit	77
7.5.2	Přehled taktik: od odpoutání pozornosti po omluvu.....	78
7.5.3	Eticky sporné taktiky: spin doctoring a astroturfing	78
7.6	Nástroje krizové komunikace: co konkrétně použít a kdy	78
7.6.1	Tisková zpráva, brífink a tisková konference	79

7.6.2	Krizová inzerce: drahá, méně důvěryhodná, vhodná spíše pro obnovu reputace.....	79
7.6.3	Krizový web („dark site“): aktualizace, jednoduchost, kontakty.....	79
7.6.4	Sociální sítě: riziko fám, ale nejúčinnější kanál bez prostředníka.....	79
7.7	Prevence a příprava: krize se nevyřeší až ve chvíli, kdy začne.....	80
7.8	Po krizi: návrat k normálu, obnova reputace a „poučení do budoucna“	81
7.9	Pojmy k zapamatování	81
7.10	Shrnutí kapitoly	81
7.11	Promysli si	82
7.12	Zopakuj si	82
8	KREATIVNÍ BRIEF	84
8.1	Kreativní brief.....	84
8.1.1	Proč je kreativní brief klíčový	84
8.1.2	Typy briefů	85
8.1.3	Kreativní brief na modelovou kampaň: základní body	85
8.2	Pojmy k zapamatování	87
8.3	Shrnutí kapitoly	87
8.4	Promysli si	87
8.5	Zopakuj si	87
9	TISKOVÁ ZPRÁVA, TISKOVÁ KONFERENCE A MEDIA RELATIONS	89
9.1	Tisková zpráva	89
9.1.1	Typy tiskových zpráv a kdy je použít	89
9.1.2	Výhody a nevýhody	90
9.1.3	Rozsah, typografie a formální úprava	90
9.1.4	Struktura tiskové zprávy a princip obrácené pyramidy	90
9.1.5	Co v tiskové zprávě často chybí: „proč teď“ a práce s čísly	91
9.1.6	Citace: dvě osoby, přirozenost a nulová sebechvála.....	91
9.1.7	Jazyk a styl: krátké věty, minimum floskulí, „lidsky“	91
9.1.8	Distribuce tiskové zprávy: e-mail, web, sociální sítě a „sniper vs. shotgun“	92
9.2	Tisková konference.....	92
9.2.1	Kdy tiskovou konferenci svolat a kdy ne	92
9.2.2	Logistika akce: místo, délka, struktura, řečníci	93
9.2.3	Jak zvát novináře a jak načasovat termín.....	93
9.2.4	Vystupování na tiskové konferenci	93
9.3	Tiskový mluvčí.....	93
9.3.1	Desatero zásad tiskového mluvčího.....	94
9.3.2	Mediální prezentace a řeč těla	94
9.3.3	Psychologie přesvědčování: Cialdini a etický rámec.....	94
9.4	Media Relations – trendy.....	94
9.5	Pojmy k zapamatování	95
9.6	Shrnutí kapitoly	95
9.7	Promysli si	96
9.8	Zopakuj si	96

10 DIGITÁLNÍ MARKETING NA TRHU DOPRAVNÍCH SLUŽEB (1. ČÁST)..... 97

10.1	Digitální marketing: účel, kanály a logika „přilákání zákazníků“	97
10.1.1	AIDA a rozšířený funnel: od pozornosti k akci a loajalitě	98
10.1.2	„Žhavení“ zákazníka a práce s kontaktem v čase	98
10.2	Model STDC: See – Think – Do – Care jako rámec digitální strategie	98
10.2.1	See: oslovit široké publikum, ale s jasným tématem	99
10.2.2	Think: pomoci lidem porovnat a pochopit	99
10.2.3	Do: odstranit bariéry a „dotlačit“ k akci férovým způsobem	99
10.2.4	Care: servis, retence, loajalita a reputace	100
10.3	Webové stránky: základ digitální infrastruktury	100
10.3.1	Technické zázemí: doména, responzivita, rychlost, zálohy	100
10.3.2	Bezpečnost webu: HTTPS, GDPR a cookies	100
10.3.3	Doporučení pro obsah: legislativa, orientace, jazyk zákazníka, CTA	101
10.3.4	Webdesign a přístupnost: design podporuje obsah	101
10.3.5	Rozšiřující doplňky: propojení, chat, rezervační systémy, zákaznické sekce	101
10.4	SEM: vyhledávání jako „brána“ na web a klíčová disciplína viditelnosti	102
10.4.1	Terminologie: SEM, SEO, SERP, indexace, procházení, sitemap a robots	102
10.4.2	Algoritmy a indexace: proč jsou „detaily“ rozhodující	102
10.5	SEO off-page: autorita, odkazy, zmínky a reputace	103
10.6	SEO on-page: technická kvalita, obsah a sémantika stránky	103
10.6.1	Struktura obsahu: nadpisy, titulek, meta popisek a URL	103
10.6.2	Obrázky, přístupnost a „správně vyplněné obrázky“	103
10.6.3	Technické SEO: validita, rychlost, mobilní použitelnost a hlasové vyhledávání	104
10.7	Google Search Console: praktický nástroj řízení organické viditelnosti	104
10.7.1	Proč je Search Console důležitý právě v dopravě	104
10.7.2	Doporučený pracovní postup se Search Console	104
10.8	Integrovaná digitální strategie v dopravě: jak vše spojit do funkčního systému	105
10.9	Pojmy k zapamatování	106
10.10	Shrnutí kapitoly	106
10.11	Promysli si	106
10.12	Zopakuj si	107

11 DIGITÁLNÍ MARKETING NA TRHU DOPRAVNÍCH SLUŽEB (2. ČÁST)..... 108

11.1	SEM a PPC: logika výkonnostní reklamy ve vyhledávacích	108
11.1.1	Výhody a nevýhody PPC – a co to znamená pro dopravu	108
11.2	Cíle PPC a měření konverzí	109
11.2.1	Dopravní příklady cílů (B2C vs. B2B)	109
11.2.2	Zásadní pravidlo: bez měření neoptimalizujete	110
11.3	PPC systémy a reklamní sítě	110
11.3.1	Vyhledávací síť: když uživatel projevil záměr	110
11.3.2	Obsahová síť: budování povědomí a chytré cílení	110
11.4	Typy PPC kampaní a jejich použití	111
11.4.1	Remarketing: návrat relevantních uživatelů	111

11.4.2	Brandové kampaně a skóre kvality (Quality Score)	111
11.4.3	Produktové / Shopping kampaně – a jejich dopravní analogie	111
11.4.4	Videoreklamy, Discovery / Demand Gen, Performance Max	112
11.5	Sociální sítě: vývoj, role v marketingu dopravy a formáty.....	112
11.5.1	Jakou roli mají sociální sítě v dopravě.....	113
11.5.2	Formáty a technické parametry	113
11.6	Trendy sociálních sítí 2025 – a jejich dopravní aplikace.....	113
11.6.1	Originální video + příběhy: vysvětluje, nezahlcuje	113
11.6.2	UGC: důvěryhodnost „od lidí“, ale s pravidly.....	114
11.6.3	AI v tvorbě obsahu: efektivita ano, odpovědnost také	114
11.6.4	Uzavřené komunity: hlubší vztah a servis	114
11.6.5	SEO na sociálních sítích: klíčová slova místo „jen hashtagů“	114
11.6.6	Zákaznický servis na sociálních sítích.....	115
11.6.7	Transparentnost spoluprací a společenská odpovědnost	115
11.7	Pojmy k zapamatování	115
11.8	Shrnutí kapitoly	116
11.9	Promysli si	116
11.10	Zopakuj si	116
ZÁVĚR.....		118
LITERATURA.....		120
SEZNAM ZKRATEK		124

ÚVOD

Tento průvodce studiem je vytvořen jako praktická opora k předmětu Teorie a aplikace marketingu v dopravě. Navazuje na jednotlivé přednášky a převádí jejich obsah do podoby, která ti umožní systematicky se učit, propojovat pojmy s praxí dopravních organizací a současně rozumět tomu, proč se marketing v dopravě liší od marketingu v mnoha jiných odvětvích. Doprava je vysoce viditelná služba s přímým dopadem na každodenní život lidí, ekonomiku i veřejný prostor. Proto se v ní marketing netýká jen podpory prodeje, ale také důvěry, bezpečnosti, spolehlivosti, řízení očekávání a vysvětlování změn, které se dotýkají široké veřejnosti. Stejně tak je doprava prostředí s vysokou mírou rizik a mimořádností – ať už provozních, reputačních, technologických nebo legislativních – a marketingová komunikace se zde přirozeně prolíná s public relations, krizovou komunikací a kvalitním zákaznickým servisem. V jednotlivých kapitolách najdeš vždy stejnou strukturu, která ti má usnadnit orientaci a přípravu na výuku i zkoušku. Každá kapitola obsahuje krátký úvod, jasně formulované cíle, hlavní výklad, klíčové pojmy k zapamatování, shrnutí a sadu otázek pro zamyšlení i opakování. Výklad je postaven primárně na obsahu přednášek, zároveň je doplněn o dopravní kontext a aplikaci do reálných situací, aby se z teorie stal nástroj pro rozhodování: co komunikovat, komu, jakým kanálem, v jakém tónu, s jakými daty a jak měřit účinnost. Důraz je kladen na propojení strategických rámců (např. práce s cíli, cílovými skupinami, zákaznickou cestou) s operativními nástroji (tisková zpráva, tisková konference, sociální sítě, SEO / PPC, web). Získáš tak ucelený obraz marketingu v dopravě jako systému, který má podporovat konkurenceschopnost, kvalitu služby a dlouhodobou důvěryhodnost dopravní organizace.

Součástí průvodce je i průběžné upozorňování na etická a reputační rizika. V dopravě se totiž komunikace velmi rychle stává veřejnou a podléhá mediální zkratce i emocím. Schopnost komunikovat srozumitelně, rychle, konzistentně a empaticky, pracovat s fakty a přiznávat nejistotu tam, kde ještě nejsou ověřené informace, patří k základním profesním dovednostem. Průvodce proto nevede jen k memorování pojmů, ale i k rozvoji praktického úsudku: co je v dané situaci účinné, co je férové, co je obhajitelné a co může poškodit důvěru v organizaci.

TEORIE A APLIKACE MARKETINGU V DOPRAVĚ V KONTEXTU ZELENÝCH ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ

Marketing v dopravě se dnes stále častěji odehrává v prostředí, kde roste důraz na udržitelnost, klimatickou odpovědnost, kvalitu ovzduší, hluk, energetickou efektivitu a férovou dostupnost mobility. Z tohoto důvodu průvodce studiem systematicky integruje tzv. green kompetence napříč kapitolami. Nejde o samostatné „přídavné téma“, ale o soubor znalostí a dovedností, které se stávají běžnou součástí práce marketéra v dopravní organizaci: umět formulovat cíle udržitelnosti, komunikovat dopady odpovědně, pracovat s daty, předcházet reputačním krizím a podporovat chování, které je výhodné pro uživatele i pro okolí.

Zelené znalosti se v průvodci objevují zejména v tom, že dopravní služby jsou posuzovány nejen podle ceny a času, ale také podle dopadů. Prakticky to znamená rozumět pojmům jako emisní stopa, externality dopravy, energetická náročnost, intermodalita, nízkoemisní technologie nebo principy odpovědné veřejné komunikace. Zelené dovednosti se pak týkají schopnosti tyto znalosti přeložit do srozumitelného a ověřitelného sdělení.

V kapitolách věnovaných PR a media relations se to promítá do práce s daty a kontextem (baseline, rozsah tvrzení, metodika), do volby tónu komunikace (bez moralizování, bez prázdných sloganů) a do tvorby obsahů, které veřejnosti vysvětlují „proč“ i „jak“ – například proč se zavádějí změny v dopravě, jaké budou dopady, jak se budou vyhodnocovat a co to znamená pro uživatele. V krizové komunikaci je zelená kompetence především schopnost zvládnout situace s environmentální nebo společenskou dimenzí: ekologické havárie, dopady extrémního počasí na infrastrukturu, reputační spory o tvrzení v oblasti udržitelnosti či obvinění z greenwashingu. Průvodce zdůrazňuje principy rychlosti, řízené otevřenosti, konzistence a empatie – a zároveň nutnost řešit nejen mediální obraz, ale i „jádro problému“ (náprava, prevence, prokazatelné kroky). V digitálním marketingu se green kompetence promítají do toho, že web a digitální kanály podporují udržitelnou volbu dopravy pouze tehdy, pokud jsou rychlé, přístupné, bezpečné a poskytují přesné informace. Důraz na SEO, PPC a práci s daty se zde propojuje s odpovědností: tvrzení o udržitelnosti musí být doložitelná, reklamy nesmí slibovat nereálné dopady a automatizace musí být řízena tak, aby komunikace zůstala věcná a kontrolovatelná.

Celkově průvodce vede k tomu, aby studenti chápali udržitelnost jako součást profesionálního standardu v dopravním marketingu: ne jako doplněk, ale jako kompetenci pracovat s dopady, transparentností, důvěryhodností a dlouhodobým vztahem se stakeholdery. Pokud tyto principy zvládneš, budeš umět tvořit marketing, který nejen „funguje“, ale také ob stojí ve veřejné debatě, v regulovaném prostředí dopravy a v rostoucích očekáváních společnosti.

I ÚVOD DO MARKETINGU V DOPRAVĚ

Úvod

Tato kapitola otevírá předmět **Teorie a aplikace marketingu v dopravě** a vytváří společný základ pojmů, logiky a souvislostí, na kterých budou stavět další témata. V přednášce se pracuje s tím, že marketing není „oddělení reklam“, ale **způsob řízení organizace orientovaný na trh, zákazníka a dlouhodobou konkurenceschopnost**. Zároveň je vysvětlen rozdíl mezi marketingem a prodejem, podstata marketingové koncepce (potřeby – přání – produkty – poptávka – směna – trh) a specifika dopravních služeb, která zásadně ovlivňují použití marketingových nástrojů v dopravním sektoru.

V rámci této kapitoly je navíc průběžně doplněn **udržitelný rozměr marketingu v dopravě**: doprava je sektor s významnými externalitami (emise, hluk, zábory, kongesce), a proto se moderní marketing dopravních služeb musí učit pracovat s tématy **dekarbonizace, modal shift, společenské přijatelnosti, transparentní komunikace a „green kompetenci“** (zelené znalosti a dovednosti) – ovšem bez zjednodušování a bez greenwashingu.

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět marketingu jako systému řízení hodnoty pro zákazníka a pro společnost, odlišit marketing od prodeje a pochopit, jak specifika dopravních služeb mění použití marketingového mixu a tvorbu hodnotové nabídky.

I.1 MARKETING JAKO ŘÍZENÍ VZTAHŮ A HODNOTY

Přednáška definuje marketing prakticky: jako **řízení vzájemně prospěšných vztahů se zákazníky a dalšími subjekty** a jako souhrn kontaktů organizace s vnějším světem. To je důležité zejména v dopravě, protože dopravní podnik (dopravce, provozovatel infrastruktury, integrátor mobility, speditér) je permanentně „na očích“ – zákazník vnímá nejen reklamu, ale i:

- způsob informování při zpoždění,
- čistotu a komfort,
- chování personálu,
- srozumitelnost tarifů,
- funkčnost digitálních kanálů,
- férovost při řešení reklamací,
- a stále častěji také to, jak organizace přistupuje k udržitelnosti.

Marketing v tomto pojetí není jednorázová kampaň, ale **souvislý management hodnoty**: jakou hodnotu zákazníkovi slibují (value proposition), jak ji dokážu dodat v provozu a jak ji umím prokázat (důkazy kvality, měření, reference).

I.1.1 Tržní dynamika a posilování role zákazníka

Přednáška upozorňuje na prostředí trhu: vysokou dynamiku, měnící se podmínky, rostoucí sílu spotřebitele a konkurenční boj o přízeň zákazníka. V dopravě se to projevuje velmi konkrétně:

- digitalizace snižuje bariéry změny poskytovatele (např. nákup jízdenky „na dvě kliknutí“),
- zkušenost je snadno sdílená (recenze, sociální sítě, komunitní skupiny),
- spolehlivost a transparentnost se stávají marketingovým aktivem i rizikem,

- v udržitelnosti roste citlivost zákazníků na rozpory mezi slovy a realitou (riziko reputačního dopadu).

Z hlediska „green kompetencí“ to znamená: umět porozumět očekáváním zákazníka v oblasti udržitelnosti, ale současně umět pracovat s tím, že **zákazníková vnímaná hodnota** není totéž co **objektivní environmentální dopad**. Profesionální marketing musí zvládat obojí: vnímanou hodnotu i měřitelná data.

I.2 MARKETING VERSUS PRODEJ: PROČ JE ROZDÍL KLÍČOVÝ PRÁVĚ V DOPRAVĚ

Přednáška jasně odlišuje prodej a marketing: **prodej** se snaží přimět zákazníka k nákupu již existující nabídky, zatímco **marketing** usiluje o to, aby organizace nabízela to, co zákazník skutečně požaduje, a tomu podřizuje vývoj produktu, cenotvorbu, distribuci, komunikaci, servis a doplňkové služby.

V dopravě je tento rozdíl mimořádně praktický:

- pokud dopravce „jen prodává“, soustředí se na obsazenost a tržby v krátkém období,
- pokud dopravce „řídí marketing“, navrhuje **službu jako celek**: spojení, návaznosti, tarifní jednoduchost, dostupnost kanálů, informování v reálném čase, garance, péči o zákazníka, včetně dopadu na okolí (hluk, emise) a společenskou legitimitu.

Udržitelnost zde není „přílepek“. V dopravě je často součástí samotné podstaty produktu: volba trasy, vozidlový park, energetický mix, přístup k intermodálním řešením, práce s přepravními proudy. Marketing bez propojení na provoz a strategii snadno sklouzne ke slibům, které provoz neumí doručit – a to je přesně prostředí, kde vzniká greenwashing.

I.3 PODSTATA MARKETINGOVÉ KONCEPCE: OD POTŘEBY KE SMĚNĚ

Přednáška pracuje s řetězcem: **potřeby – přání – produkty – poptávka – směna (transakce) – trh**. Pro dopravní marketing je tento model užitečný, protože nutí přesně rozlišit:

- **potřebu**: například potřeba dostat se do práce včas, bezpečně a s přiměřenými náklady,
- **přání**: preference konkrétního módu (auto, vlak, MHD), stylu (komfort, ticho), a dnes i preference „čistší“ varianty,
- **produkt**: dopravní služba (přeprava) plus doprovodné služby (informace, garance, zákaznická péče),
- **poptávku**: ochota zaplatit (ne vždy v penězích – v dopravě hraje roli i čas, komfort, stres),
- **směnu**: zákazník se něčeho vzdává, aby získal něco jiného; organizace musí dát „dobrý důvod“.

Směna má v přednášce jasně vyjádřené podmínky (minimálně dvě strany, něco hodnotného, schopnost komunikovat, svoboda přijmout/odmítnout, ochota dohodnout se). V dopravě je „něco hodnotného“ často komplexní balík: rychlost + spolehlivost + komfort + bezpečnost + dostupnost + jednoduchost.

Zelený rozměr se zde dá uchopit bez ideologie: **environmentální atributy** (nižší emise, nižší hluk, menší lokální zátěž) jsou pro část trhu součástí užitku. Pro jinou část trhu je důležitější cena nebo čas. Úkolem marketingu je umět segmentovat a navrhnout takovou hodnotovou nabídku, která je současně konkurenceschopná a zodpovědná.

I.3.1 Reaktivní a anticipativní marketing: „vyrobme si vlastního zákazníka“

Přednáška rozlišuje reaktivní marketing (naplňování existujících potřeb) a anticipativní marketing (vytváření nabídky pro potřeby, které zákazníci dříve neměli nebo o nich nevěděli).

V dopravě je anticipace běžná:

- zavádění MaaS a digitálních integrovaných služeb,
- dynamická práce s kapacitou a tarifem,
- nové standardy komfortu (Wi-Fi, tichá zóna, kvalitní informace),
- a v udržitelnosti například nabídky, které umožňují zákazníkovi snížit uhlíkovou stopu (např. lepší návaznosti, kombinace dopravních módů, zvýhodněné první cestování, práce s obsazeností).

Anticipativní marketing však vyžaduje disciplínu: co slíbím, musím provozně doručit a měřit. To je důležitá „green kompetence“: **orientace v metrikách a důkazech** (např. transparentní metodika výpočtu emisí, kvalitní reporting, srozumitelné vysvětlení zákazníkovi).

I.4 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE: MARKETINGOVÝ MIX A JEHO VARIACE

Přednáška uvádí marketingový mix jako soubor nástrojů, jimiž organizace vyvolává poptávku, prodává produkty a buduje věrnost, přičemž pro služby se typicky používá **7P**: Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical evidence. Zároveň zdůrazňuje nutnost synergického efektu 7P – nástroje nelze řešit izolovaně.

V dopravě je 7P prakticky „povinná výbava“, protože služba je do značné míry zážitková a procesní.

I.4.1 7P v dopravě – praktická interpretace

- **product (produkt/služba)**: samotná přeprava, navazující služby (rezervace, informace, asistence), spolehlivost, návaznosti, integrace do širší mobility,
- **price (cena)**: tarifní struktura, slevy, dynamická cenotvorba, férovost, transparentnost, práce s „celkovými náklady“ zákazníka (čas, stres),
- **place (distribuce)**: prodejní kanály (aplikace, web, automaty, pokladny, integrátory), dostupnost v místě a čase, interoperabilita,
- **promotion (komunikace)**: informování, značka, kampaně, public affairs (dopravní podniky často komunikují i směrem k veřejné správě a komunitám),
- **people (lidé)**: personál první linie, zákaznický servis; v dopravě velmi citlivé na emoce zákazníka,
- **process (procesy)**: nákup, odbavení, reklamace, řešení mimořádností, přestupy,
- **physical evidence (hmotné důkazy)**: stanice, vozidla, čistota, uniformy, označení, propagační materiály; přednáška výslovně zdůrazňuje „zhmotnění služby“ jako odpověď na nehmatatelnost.

Udržitelnost lze do 7P začlenit korektně: ne jako samostatné „P“, ale jako atribut produktu, procesu, lidí i důkazů. Příklady:

- **Product:** ekologičtější varianta spojení, minimalizace prázdných kilometrů, intermodální návaznosti.
- **Process:** energeticky úsporné řízení provozu, e-ticketing, minimalizace papíru, optimalizace kapacity.
- **Physical evidence:** komunikace reálných zlepšení (např. úsporné osvětlení, obnovitelné zdroje ve zázemí) – jen tam, kde je to prokazatelné.

1.4.2 Variace marketingového mixu: 3V, 4A, 4S

Přednáška představuje i další modely:

- **3V** (Valued customer, Value proposition, Value network) jako transformaci otázek „Pro koho? Co? Jak?“ zejména pro B2B,
- **4A** (Affordability, Availability, Awareness, Acceptability) jako model zohledňující specifika prostředí s omezeními (původně venkovské trhy),
- **4S** (Scope, Site, Synergy, System) jako rámec pro online prostředí a e-commerce (Constantinides).

Tyto modely jsou v dopravě velmi použitelné, protože dopravní služby:

- mají často B2B část (logistika, smluvní přeprava, integrace v řetězcích),
- jsou silně ovlivněny dostupností a akceptovatelností (čas, dostupnost zastávek/terminálů, bariéry pro určité skupiny),
- a jsou stále více digitální (aplikace, systémy informování, propojování partnerů).

1.4.3 3V – aplikace v dopravě

- **Valued customer (koho obsluhovat?):** V dopravě je kritické rozlišit, kdo je uživatel, kdo je kupující a kdo platící – přednáška na to upozorňuje otázkami typu „kdo je uživatel, kupující, platící, ovlivňovatel“. Například u veřejné dopravy může platit cestující, ale objednatel je veřejná správa; u nákladní dopravy může být uživatelem příjemce, ale platícím odesílatel.
- **Value proposition (co nabízet?):** Přednáška vede ke kontrole odlišení a uvěřitelnosti positioningu (není příliš rozkročený, má oporu v produktu). V udržitelnosti to znamená: tvrzení o „zelenosti“ musí být jasné, relevantní a doložitelné (např. konkrétní opatření, metodika, rozsah).
- **Value network (jak nabízet?):** V dopravě se hodnotová síť typicky skládá z dopravců, infrastruktury, terminálů, IT systémů, prodejních kanálů a často i dalších partnerů (např. sdílená mobilita). Přednáška zdůrazňuje otázky ziskovosti obsluhy, schopností a partnerství. Zelená kompetence zde spočívá v tom, že udržitelnost se často dosahuje právě **sít'ově** (intermodální spolupráce, návaznosti, sdílení dat, standardy).

1.4.4 4A – aplikace v dopravě

4A je v dopravě intuitivní:

- **affordability:** zákazník posuzuje hodnotu vůči ceně; v dopravě často i vůči času,
- **availability:** dostupnost spojení v místě a čase,

- **awareness:** povědomí o možnosti (nová linka, nová návaznost, nový tarif),
- **acceptability:** přijatelnost služby; u dopravy se do ní promítá bezpečnost, komfort, spolehlivost a dnes i společenská přijatelnost dopadů.

Pro udržitelnost je „acceptability“ klíčová: část veřejnosti může odmítat některé druhy dopravy kvůli emisím či hluku; přednáška zmiňuje externalitu a substituty i komplementaritu dopravy. Marketing dopravního podniku proto musí umět pracovat i s komunitami, samosprávou a regulatorními očekáváními.

I.4.5 4S – aplikace v dopravě

Model 4S (Scope, Site, System, Synergy) je v dopravě praktickým checklistem:

- **scope:** strategie a cíle webu/aplikace, segmenty, interní analýza,
- **site:** co zákazník očekává, proč se vrací, jaké funkce jsou rozhodující,
- **system:** technické zázemí, platby, návštěvnost, provozní spolehlivost,
- **synergy:** integrace strategie, integrace webu do procesů a informačních systémů (CRM, MIS), integrace třetích stran.

Zelené hledisko je zde spíše nepřímé, ale významné: kvalitní digitální systém zvyšuje obsazenost, snižuje chaos v mimořádnostech, umožňuje řídit poptávku a podporuje efektivní využití kapacity – což jsou typické „win-win“ efekty (ekonomika i ekologie).

I.4.6 Problémy marketingového mixu

Přednáška upozorňuje na limity marketingového mixu: je často chápán jako základ strategie, ale je to spíše taktika; hrozí šablonovitost, staticnost a zjednodušení reality. V dopravě to platí dvojnásob, protože:

- služba se odehrává v reálném čase,
- vstupuje do ní infrastruktura, počasí, mimořádnosti,
- existují silné regulace a veřejný zájem,
- a důsledky (externality) dopadají na třetí strany.

Proto je vhodné doplňovat 7P procesním pohledem: zákaznická cesta (customer journey), řízení zkušenosti (CX), řízení kvality služby (např. spolehlivost, přesnost, informovanost), a také řízení dopadů (emise, hluk, kongesce) jako součást společenské licence k provozu.

I.5 CO CHCE ZÁKAZNÍK: FUNKČNÍ A EMOCIONÁLNÍ HODNOTA

Přednáška rozlišuje hodnotu funkční a emocionální. V dopravě je funkční hodnota typicky:

- dojezdový čas,
- spolehlivost a přesnost,
- bezpečnost,
- dostupnost (zastávky, přestupy),
- cena a jednoduchost tarifu.

Emocionální hodnota může být překvapivě rozhodující:

- pocit kontroly (dobré informace),
- stres vs. klid,
- prestiž,
- sociální normy (např. „je to společensky správně“),
- důvěra ve značku.

Přednáška dále uvádí, že podniky nabízejí produkty, ale zákazníci kupují užitek; užitek je subjektivní a hodnota pro zákazníka je rozdíl mezi vnímanou hodnotou a náklady, které musí vynaložit. Pro dopravu je zásadní, že „náklady“ nejsou jen peníze: patří sem i čas, nejistota, námaha, riziko zmeškání, nutnost plánování.

Udržitelnost se do hodnoty promítá dvěma cestami:

- **jako atribut užítku** (pro část segmentů): „chci cestovat/přepravovat s menším dopadem“,
- **jako rámec přijatelnosti**: i když zákazník sám nepreferuje „zelené“, může dopravce čelit tlaku veřejné správy, investorů nebo regulace – a to se nakonec promítne do produktu, ceny i dostupnosti.

I.6 USP: JEDINEČNÝ PRODEJNÍ ARGUMENT V DOPRAVĚ

Přednáška představuje USP (Unique Selling Proposition) jako unikátní hodnotu značky či produktu, s důrazem na jasnost, relevanci, odlišení a užitek. V dopravě je tvorba USP náročná, protože část nabídky je komoditní (přeprava z A do B). O to důležitější je hledat USP v kombinaci:

- spolehlivosti a garancí,
- nejlepší informovanosti,
- jednoduchosti tarifu a odbavení,
- kvalitě návazností,
- komfortu a bezpečnosti,
- a někdy i v udržitelnosti – ovšem pouze tam, kde je rozdíl reálný a obhajitelný.

Pravidlo proti greenwashingu pro USP: Pokud je „zelenost“ součástí USP, musí být definovaná (co přesně), měřitelná (jak to dokládám), relevantní (pro koho) a zasazená do kontextu (v jakém rozsahu). Tvzení typu „eco“ bez hranic a důkazů je slabé USP a vysoké reputační riziko.

I.7 SPECIFIKA SEKTORU DOPRAVY

Přednáška uvádí klíčová specifika dopravy: rozsáhlost a složitost sítí, neskladovatelnost produktu, časovou variabilitu poptávky, možnou geografickou exkluzivitu, rostoucí přetížení, externality, substituty a komplementaritu. Každý bod má přímé marketingové důsledky:

- **sítě**: zákazník hodnotí i návaznosti a integraci; marketing musí spolupracovat s plánováním dopravy,
- **neskladovatelnost**: neprodaná kapacita „propadne“; vzniká tlak na řízení poptávky,

- **variabilita poptávky:** špička/sedlo, sezóny; klíčová je cenotvorba, pobídky a komunikace,
- **geografická exkluzivita:** někdy omezená konkurence, ale vyšší očekávání veřejnosti,
- **přetížení:** kongesce, kapacitní omezení; marketing nemůže slibovat to, co infrastruktura neumožní,
- **externality:** dopady na okolí; udržitelnost se stává podmínkou legitimacy,
- **substituty:** auto vs. vlak vs. bus vs. letecky; marketing musí umět pracovat s porovnáním hodnoty,
- **komplementarita:** dopravní módy se doplňují; roste význam intermodality.

Přednáška pracuje i s kulturním jevem „flygskam“ (stud za létání) jako ilustrací, že společenské normy mohou ovlivnit poptávku a reputaci. To je dobrý příklad, jak se udržitelnost promítá do emocionální hodnoty a do ochoty službu využít.

I.8 MARKETING V DOPRAVNÍM SEKTORU A POVAHA DOPRAVNÍCH SLUŽEB

Přednáška definuje dopravní marketing jako proces řízení, jehož cílem je uspokojit potřeby a přání zákazníka způsobem zajišťujícím splnění cílů společnosti poskytující dopravní / přepravní služby; potřeby mohou být hmotné (bezpečnost, úspora nákladů) i nehmotné (psychologické a emocionální potřeby, značka, společenská přijatelnost).

Zároveň je připomenuto, že sektor služeb je velmi dynamický a významný v ekonomice. V dopravě je „službovost“ klíčová: zákazník nekupuje věc, ale **zážitek a výsledek v čase**.

I.8.1 Co je služba a proč na tom záleží

Přednáška uvádí definici služby jako činnosti zahrnující nehmatatelnost, často s kontaktem zákazníka s poskytovatelem; výsledek ovlivňuje poskytovatel i další osoby; nevzniká převod vlastnictví a produkce často nesouvisí s fyzickým produktem.

Toto je pro dopravní marketing zásadní, protože:

- kvalitu nelze „vyrobit na sklad“ a dodat později,
- zákazník hodnotí i to, co by u zboží bylo „okrajové“ (např. komunikace při zpoždění),
- a očekávání zákazníka se přímo promítá do vnímané kvality.

I.8.2 Klasifikace služeb (OSN / CPC) a dopravní služby

Přednáška uvádí, že jako vhodná klasifikace služeb se doporučuje klasifikace OSN – Central Product Classification (CPC) – a mezi kategoriemi jsou i dopravní služby. Pro studium to má význam zejména metodický: doprava je součástí širšího rámce služeb, a proto je vhodné přenášet obecné poznatky marketingu služeb do dopravního kontextu – ale s respektem ke specifikům sítí, kapacit a externalit.

I.9 ČLENĚNÍ DOPRAVNÍCH SLUŽEB A ROLE AKTÉRŮ

Přednáška třídí dopravní služby podle různých hledisek: podle módů, teritoria, periodicity, počtu cestujících a dopravní cesty. Dále uvádí příklady módů (kolejová, silniční, letecká, potrubní, kombinovaná/intermodální, vodní, i specifické typy jako taxi či cyklodoprava) a také služby doprovázející dopravu (manipulace s nákladem, skladové služby).

Přednáška rovněž vymezuje dopravní službu jako službu poskytovanou provozovatelem při přemísťování osob nebo nákladu a definuje role poskytovatele (dopravce, speditér, zprostředkovatel) a zákazníka (odesílatel, příkazce, cestující, objednavatel).

Pro marketing je to klíčové: v dopravě je běžné, že různí aktéři mají různé cíle a různá kritéria hodnoty. Green kompetence zde znamená umět identifikovat, kdo nese jaké dopady a kdo o nich rozhoduje:

- zákazník může preferovat cenu, ale objednatel může preferovat nižší emise,
- u B2B může být tlak na uhlíkovou stopu součástí nákupních kritérií (supplier requirements),
- u veřejné dopravy je legitimita a environmentální dopad součástí veřejného zájmu.

I.10 SPECIFIKA DOPRAVNÍCH SLUŽEB: PĚT ZNAKŮ SLUŽEB A JEJICH MARKETINGOVÉ DŮSLEDKY

Přednáška shrnuje, že marketing dopravních služeb je ovlivněn zejména: **nehmatatelností, nedělitelností, proměnlivostí (heterogenitou), neskladovatelností (zničitelností / pomijivostí) a nemožností vlastnictví.**

I.10.1 Nehmatatelnost: potřeba „důkazů“ a důvěry

Protože službu nelze před zakoupením smyslově vnímat, je nutné přesvědčit zákazníka o kvalitě ještě před přepravou – např. vystupováním pracovníků první linie, interiérem/exteriérem místa poskytování a správnými propagačními materiály. Přednáška rovněž zdůrazňuje „zhmotnění služby“ (propagační materiály, občerstvení, internet během jízdy, hmatatelné důkazy abstraktní služby).

Z pohledu udržitelnosti to má jasné pravidlo: pokud komunikujete environmentální přínosy, musíte je umět „zhmotnit“ – ne obrazem listu na plakátu, ale důkazy (např. měřitelné parametry, transparentní metodika, auditovaná data, konkrétní projekty).

I.10.2 Nedělitelnost: kvalita vzniká v okamžiku spotřeby

Služby se vytvářejí a spotřebovávají současně; nároky na kvalitu jsou vysoké, reklamace bývá složitější než u výrobků. V dopravě to znamená: marketing nesmí být oddělen od provozu.

„Moment pravdy“ je například:

- přestup, který nevyšel,
- zpoždění a způsob informování,
- přeplněný spoj,
- incident v bezpečnosti,

- porucha aplikace při nákupu.

Udržitelnost zde souvisí s odolností: pokud dopravce zavádí nové „zelené“ technologie, musí současně řídit provozní spolehlivost a zákaznickou zkušenost, jinak se ekologická inovace může marketingově obrátit proti němu.

I.10.3 Proměnlivost (heterogenita): žádné dvě jízdy nejsou stejné

Přednáška uvádí, že žádné dvě jízdy nejsou identické, průběh a kvalita závisí na mnoha faktorech a nelze je všechny předvídat; variabilitu lze řídit např. výběrem a přípravou pracovníků, marketingovým výzkumem a sběrem připomínek; cestující se obávají proměnlivosti a spoléhají na WOM.

Marketingový důsledek: systematické řízení kvality, standardy a komunikační transparentnost jsou součástí značky. Green kompetence: umět pracovat s tím, že zákazník může mít odlišné vnímání „zelených opatření“ (např. omezení komfortu kvůli úsporám). Marketing musí takové změny vysvětlit, zasadit do kontextu a především nastavit je tak, aby nezničily hodnotu pro zákazníka.

I.10.4 Neskladovatelnost: řízení poptávky, kapacity a cenotvorby

Přednáška uvádí, že dopravní služba by měla být poskytována za každého počasí, neskladovatelnost není problém při stabilní nabídce a poptávce, ale při kolísání vznikají problémy; typické jsou špičky/sedla a sezónnost; reakce zahrnují diferencované ceny v různých časech, částečný přesun poptávky a flexibilní práci s pracovníky.

Z hlediska udržitelnosti je řízení poptávky jedním z nejefektivnějších nástrojů: vyrovnaní špiček zvyšuje využití kapacity, snižuje potřebu „rezervní“ flotily a omezuje kongesce. To je dobrý příklad, kdy marketing (cenové pobídky, komunikace, produktové balíčky) přímo podporuje environmentální i ekonomické cíle.

I.10.5 Nemožnost vlastnictví: zákazník kupuje právo, ne věc

Přednáška připomíná, že službu nelze vlastnit; zákazník kupuje právo na poskytnutí služby. V dopravě to posiluje význam vztahového marketingu: věrnost se buduje zkušeností, důvěrou a opakováním, nikoliv „vlastněním“. Udržitelnost sem vstupuje především skrze důvěryhodnost značky: pokud dopravce dlouhodobě plní sliby (včetně slibů v oblasti udržitelnosti), roste loajalita a tolerance k dočasným problémům.

I.11 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- Green kompetence (pracovní pojem pro tento předmět): schopnost propojovat udržitelnost s hodnotou, procesy, daty a důvěryhodnou komunikací
- Hodnota pro zákazníka (vnímaná hodnota vs. náklady)
- Marketing vs. prodej (orientace na zákazníka a tvorbu nabídky)
- Marketing: řízení vztahů a kontaktů organizace se světem
- Marketingová koncepce: potřeby, přání, produkty, poptávka, směna, trh
- Marketingový mix 7P pro služby

- Specifika dopravních služeb: nehmatatelnost, nedělitelnost, proměnlivost, neskladovatelnost, nemožnost vlastnictví
- Specifika sektoru dopravy: sítě, neskladovatelnost, variabilita poptávky, externality, substituty, komplementarita
- Trh: dynamika, měnící se podmínky, rostoucí síla spotřebitele
- USP – jasnost, relevance, odlišení, užitek
- Variace mixu: 3V, 4A, 4S

I.12 SHRUTÍ KAPITOLY

Přednáška vymezuje marketing jako komplexní řízení hodnoty a vztahů, nikoli jako izolovanou propagaci. Ukazuje rozdíl mezi marketingem a prodejem a vysvětluje marketingovou koncepci od potřeb až ke směně. Dále představuje marketingový mix 7P (vhodný pro služby) a doplňkové modely 3V, 4A a 4S, které pomáhají uvažovat strategicky, zákaznicky a digitálně. Zásadní část přednášky tvoří specifika dopravy a dopravních služeb: kapacitní a síťový charakter, variabilní poptávka, externality a typické znaky služeb (nehmatatelnost, nedělitelnost, proměnlivost, neskladovatelnost, nemožnost vlastnictví). To vše vysvětluje, proč marketing v dopravě musí být úzce propojen s provozem, kvalitou a (přiměřeně, ale důsledně) s udržitelností.

I.13 PROMYSLI SI

- Jak byste vlastními slovy vysvětlili rozdíl „marketing vs. prodej“ na příkladu veřejné dopravy ve vašem městě?
- Které prvky 7P jsou v dopravě nejvíce „viditelné“ pro zákazníka a které jsou naopak skryté, ale rozhodující pro zkušenost?
- V čem se liší „hodnota pro zákazníka“ u dojíždění do práce a u cestování ve volném čase? Jak do toho vstupují emoce?
- Kdy může být udržitelnost reálnou součástí USP dopravní služby a kdy je to spíše reputační riziko?
- Vyberte jedno specifikum dopravy (např. neskladovatelnost nebo externality) a popište, jak by mělo ovlivnit marketingové rozhodování dopravce.

I.14 ZOPAKUJ SI

- Jaké jsou základní charakteristiky trhu, které zvyšují význam marketingu?
- Definujte marketing v pojetí přednášky a uveďte příklad „marketingového kontaktu“ v dopravě.
- Popište řetězec marketingové koncepce (potřeby – přání – produkty – poptávka – směna – trh).
- Vyjmenujte 7P a stručně vysvětlíte význam „Physical evidence“ u dopravních služeb.
- Co znamená model 3V a proč je vhodný zejména pro B2B?
- Jaké jsou hlavní slabiny marketingového mixu podle přednášky?
- Co je USP a jaké má klíčové znaky?
- Uveďte specifika sektoru dopravy uvedená v přednášce a vyberte dvě, která považujete za nejdůležitější pro marketing.

- Vysvětlete pět specifik dopravních služeb a u každého uveďte jeden marketingový důsledek.
- Jaké nástroje může dopravce použít pro řízení poptávky mezi špičkou a sedlem a proč to může být přínosné i environmentálně?

2 SPECIFIKA MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ V DOPRAVĚ

Úvod

Druhá přednáška se zaměřuje na to, proč se „klasické“ marketingové nástroje (produkt, cena, distribuce, komunikace a jejich službové rozšíření v 7P) v dopravě uplatňují jinak než v běžných spotřebitelských odvětvích. Klíčovým rámcem jsou **specifika dopravních služeb**, ale tentokrát s důrazem na jejich **praktické dopady na marketingový mix**: regulace, odvozená poptávka, dopravní špičky, síťový charakter dopravy a veřejný zájem. Přednáška současně otevírá dvě důležité aplikační oblasti: **veřejné služby v přepravě cestujících** (objednávaná doprava) a specifika marketingu v **letecké a železniční osobní dopravě**.

Z hlediska udržitelnosti je tato kapitola významná v tom, že ukazuje, jak může marketing v dopravě podporovat cíle jako **kvalita života, dopravní obslužnost, snižování externalit** a informované rozhodování zákazníků – nikoli pouze maximalizaci krátkodobého prodeje. V dopravě je udržitelnost současně konkurenční téma, regulatorní požadavek i oblast reputačního rizika (zejména při nepřesné nebo přehnané „zelené“ komunikaci).

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je pochopit, jak regulační rámec, odvozená poptávka a provozní specifika dopravy formují marketingové nástroje, a umět aplikovat tyto poznatky na veřejnou dopravu, leteckou osobní dopravu a železniční osobní dopravu.

2.1 PROČ JSOU MARKETINGOVÉ NÁSTROJE V DOPRAVĚ SPECIFICKÉ

Přednáška vychází z toho, že dopravní marketing je proces řízení, jehož cílem je uspokojit potřeby a přání zákazníka způsobem zajišťujícím splnění cílů dopravní/přepravní společnosti – přičemž potřeby mohou být **hmotné** i **nehmotné** (psychologické, emocionální, reputační). V dopravě se navíc potřeby zákazníka často střetávají s širšími společenskými cíli: dostupnost území, bezpečnost, ochrana zdraví, ochrana životního prostředí a hospodárné využití infrastruktury.

Základní „marketingový mix“ proto v dopravě nelze chápat jako volně nastavitelnou sadu pák. U řady dopravních služeb je část mixu **předurčena** (např. tarify v objednávané dopravě) a část mixu je silně závislá na **provozu** (kapacita, jízdní řád, turnusová potřeba, mimořádnosti). Přednáška to shrnuje přesně: marketingové aktivity v dopravě ovlivňuje nehmatatelnost, nedělitelnost, proměnlivost, neskladovatelnost a nemožnost vlastnictví – a jejich důsledky se v dopravě projevují „nahlas“ a okamžitě.

2.1.1 Regulační a jiná omezení: marketing v podmínkách pravidel

Jedním z největších rozdílů oproti mnoha jiným odvětvím je intenzita regulace. Přednáška uvádí, že regulační a jiná omezení snižují marketingové aktivity a uplatňuje je stát – typicky jde o omezení v procesu dopravní služby, v cenové oblasti a v oblasti společenských zájmů.

Omezení v procesu dopravní služby mohou zahrnovat například zákaz nočních jízd / letů, zákaz jízd o nedělích a svátcích, limity doby jízdy a povinných přestávek, omezení zátěže či rychlosti, ustanovení jízdního řádu, pracovněprávní předpisy nebo povolovací režimy pro zahraniční přepravu.

Marketingový důsledek: slib služby (produkt) musí respektovat právní rámec a provozní pravidla. Dopravce si nemůže „vymyslet“ parametry produktu bez ohledu na předpisy. Tvorba hodnotové nabídky proto začíná realisticky: co je legálně a provozně možné – a kde lze získat konkurenční výhodu uvnitř těchto hranic (např. kvalita informování, komfort, návaznosti, servis).

Omezení v cenové oblasti – přednáška uvádí typický příklad slev v pravidelné osobní dopravě (děti, žáci a studenti, zdravotně postižení, důchodci, poslanci).

Marketingový důsledek: cena není pouze nástroj konkurence, ale často i nástroj veřejné politiky. Dopravce musí umět pracovat s tím, že část cenové struktury je „dána“ a skutečná soutěž se přesouvá do jiných prvků mixu (procesy, digitální kanály, spolehlivost, značka).

Omezení v oblasti společenských zájmů zahrnuje ochranu určitých oblastí (přírodní rezervace, obytné zóny, vodní zdroje) a závazky veřejné služby, například zajištění dopravní obslužnosti či provozování nerentabilních spojů.

Marketingový důsledek: dopravce je často hodnocen i těmi, kdo nejsou přímými zákazníky (obyvatelé, obce, regulátor). Zde se udržitelnost přirozeně stává součástí marketingu: nejde jen o „eko-kampaň“, ale o průkazné řízení dopadů (emise, hluk, bezpečnost) a o společenskou legitimitu dopravní služby.

U regulace je užitečné si u každého nástroje marketingového mixu položit otázku: „Co je v našich rukou a co je rámováno pravidly?“. Tím si zjednodušíš analýzu reálného marketingového prostoru.

2.1.2 Odvozená poptávka a síťový charakter

Poptávka po dopravních službách je typicky **odvozená**: je ovlivněna individuální potřebou cestujících i výrobní potřebou organizací („přepravujeme, kolik vyprodukujeme“ a „přepravujeme podle toho, jaký je zájem cestujících“).

To znamená, že marketing dopravy musí rozumět „primární aktivitě“, kvůli které doprava vzniká: práce, škola, služby, rekreace, výroba, obchod. Dopravce tak často nevyhrává marketingem „o sobě“, ale schopností být **nejlepším článkem** v hodnotovém řetězci zákazníka (např. dojíždění bez stresu; logistika bez výpadků; návazné služby).

Přednáška dále připomíná, že realizace dopravní služby je často spojena s jinými druhy dopravy nebo probíhá současně s ostatními službami. Prakticky: zákazník nekupuje izolovanou jízdu, ale cestu „od dveří ke dveřím“. Z toho plyne význam integrace (tarifní, informační, návazné). Pro udržitelnost je tento bod zásadní: největší environmentální přínosy často nevznikají „uvnitř jedné firmy“, ale v dobře poskládané síti (intermodalita, koordinace jízdních řádů, jednotné informace).

2.1.3 Dopravní špičky, neskladovatelnost a řízení kapacity

Přednáška zdůrazňuje nutnost zvládnutí dopravních špiček a obecně neskladovatelnost služby. V dopravě „neprodaná kapacita“ v dané hodině zaniká; zároveň je kapacita ve špičce drahá a často limitovaná.

Marketingové nástroje, které se v dopravě používají pro práci se špičkami, se typicky kombinují:

- **cenové nástroje:** diferencované tarify, dynamická cenotvorba, výhodné produkty mimo špičku.
- **produktové nástroje:** posílení kapacity v určitých časech, garantované návaznosti, pohodlí.
- **komunikační nástroje:** doporučení alternativních časů, práce s očekáváním, informace v reálném čase.
- **procesní nástroje:** rychlé odbavení, kvalitní informační systém, krizové scénáře.

Zelené kompetence v tomto místě znamenají umění vysvětlit, že řízení poptávky není jen „výdělek navíc“, ale i nástroj snižování kongescí, lokálních emisí a potřeby nepřetěžovat infrastrukturu. V praxi se často ukazuje, že dobře nastavené pobídky mimo špičku mohou současně zvýšit spokojenost zákazníků i snížit negativní dopady.

2.1.4 Rozdíly v marketingu osobní a nákladní dopravy

Přednáška explicitně zmiňuje rozdíly v marketingu osobní a nákladní dopravy. Tyto rozdíly stojí za to si ukotvit, protože marketingové nástroje se v obou světech používají jinak:

- **Osobní doprava:** častěji B2C, vysoký význam emocí, zkušenosti, značky, dostupnosti kanálů, masová komunikace, práce s komunitami.
- **Nákladní doprava:** častěji B2B, rozhoduje spolehlivost, SLA, integrace do logistických procesů, cena v kontextu celkových nákladů řetězce, obchodní vztahy, vyjednávání.

Udržitelnost v B2B nákladní dopravě často vstupuje přes požadavky zákazníků (např. reporting emisí, preference intermodality, požadavky na paliva/technologie). Marketing zde vyžaduje „datovou gramotnost“: umět nabídnout transparentní parametry služby, včetně environmentálních ukazatelů, a zároveň umět vysvětlit jejich limity (např. metodiky výpočtu).

2.1.5 Očekávání od dopravního marketingu

Přednáška shrnuje očekávání od dopravního marketingu: co největší spokojenost zákazníků (současně poznámka, že spokojenost je obtížně měřitelná), maximalizace možnosti výběru dopravce (omezená v oblastech s malou poptávkou) a maximalizace kvality života. Kvalita života je zde vyjádřena jako jeden z nejvyšších hodnotových cílů marketingového systému a explicitně se zmiňuje i šetrnost dopravy k životnímu prostředí.

Pro studium je důležité pochopit, že v dopravě se marketing často pohybuje na hraně mezi:

- konkurenční logikou trhu (boj o zákazníka),
- veřejným zájmem (dostupnost, bezpečnost, externality),
- a provozní realitou (kapacita, infrastruktura, špičky, mimořádnosti).

Z toho plyne i metodický závěr: u dopravních služeb si při návrhu marketingu vždy hlíděj „trojúhelník“ **zákazník – provoz – společnost**. Tam, kde je marketing v souladu se všemi třemi vrcholy, vzniká dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda.

2.2 VEŘEJNÉ SLUŽBY V PŘEPRAVĚ CESTUJÍCÍCH: MARKETING V REŽIMU OBJEDNÁVKY

Přednáška dělí veřejnou dopravu na **objednávanou/závazkovou (veřejné služby v přepravě cestujících)** a **komerční**. To je jeden z nejdůležitějších konceptů pro pochopení marketingu ve veřejné dopravě: dopravce často neprodává jen „cestujícímu“, ale současně plní smlouvu vůči objednateli (stát, kraj, obec).

2.2.1 Právní rámec a význam pojmu dopravní obslužnost

Přednáška odkazuje na zákon č. 194/2010 Sb., o veřejných službách v přepravě cestujících (v aktuálním znění) a vykládá, že dopravní obslužnost znamená zabezpečení dopravy po všechny dny v týdnu zejména do škol, k orgánům veřejné moci, do zaměstnání, do zdravotnických zařízení, ke kulturním a rekreačním aktivitám (včetně dopravy zpět) – a zároveň má přispívat k trvale udržitelnému rozvoji územního obvodu.

Marketingová interpretace: „produkt“ veřejné dopravy není jen spoj, ale **veřejná služba**, jejíž hodnota se měří i společenskými kritérii (dostupnost území, sociální inkluze, udržitelnost). To je mimořádně relevantní pro green kompetence: studenti by měli umět vysvětlit, že udržitelnost zde není volitelné téma, ale součást definice a cíle služby.

2.2.2 Role objednatele: kdo určuje rozsah služby a proč to mění marketing

Přednáška uvádí, že kraje a obce stanoví rozsah dopravní obslužnosti a zajišťují ji veřejnými službami (dražní osobní doprava, linková doprava a jejich propojení); kraj zajišťuje obslužnost ve svém územním obvodu, obec nad rámec obslužnosti území kraje.

Dopad na marketing je zásadní:

- **segmentace** se netýká jen cestujících, ale i objednatelů (kraj/obec) a jejich cílů,
- **hodnota** je definována dvojím způsobem: pro cestujícího (zkušenost) a pro objednatele (dostupnost, kvalita, ekonomika),
- **komunikace** často míří paralelně na veřejnost a na veřejnou správu (včetně transparentnosti a výkaznictví).

Jinými slovy: marketing veřejné dopravy je vždy do určité míry i **marketingem důvěry** (důvěra občanů) a **marketingem legitimacy** (důvěra objednatele a stakeholderů).

2.2.3 Smlouvy, soutěže a přímé zadání

Přednáška popisuje postup: objednatel může uzavírat smlouvy o veřejných službách s dopravci nebo poskytovat veřejné služby sám; veřejné služby mají tvořit ucelené technické a provozní soubory, mají být provázané s jinými veřejnými službami a mají být poskytované v souladu s plánem dopravní obslužnosti.

Dále jsou uvedeny podmínky pro poskytování veřejných služeb (kapacita dopravní cesty a oprávnění u drážní dopravy, licence a schválený jízdní řád u linkové dopravy, zajištění vozidel, personálu a zázemí, splnění standardů kvality a bezpečnosti včetně standardů pro osoby s omezenou schopností pohybu a orientace).

V praxi to znamená, že soutěžní výhoda dopravce ve veřejných službách se často vytváří:

- **předem v nabídkovém řízení** (kvalita nabídky, finanční model, schopnost garantovat standardy),
- **průběžně v plnění** (spolehlivost, kvalita, zákaznická zkušenost, komunikace při mimořádnostech).

Marketingový mix je zde propleten s řízením kvality. Zároveň přednáška uvádí i pravidla pro nabídkové řízení a informační povinnosti u přímého zadání (časové lhůty, zveřejnění údajů o dopravci, rozsahu a hodnotě).

2.2.4 Kompenzace a finanční model: ekonomika jako součást „produktu“

Přednáška uvádí, že kompenzaci poskytuje objednatel ze svého rozpočtu a že před uzavřením smlouvy (při přímém zadání) dopravce předkládá finanční model nákladů, výnosů a čistého příjmu.

Marketingový důsledek: u veřejné služby je důvěryhodnost dopravce i schopnost doložit ekonomiku poskytování služby součástí hodnotové nabídky. Tady se udržitelnost často váže na efektivitu: energetická účinnost, optimalizace provozu a kvalita plánování mohou zlepšovat jak environmentální, tak finanční parametry.

2.2.5 Standardy kvality a bezpečnosti: „produkt“ je formalizovaný

Přednáška uvádí příklady standardů: informační zařízení (označení vozidel, čitelnost i za tmy, akustické informace), označení přístupnosti pro osoby s omezenou schopností pohybu a orientace, požadavky na přepravu kočárků a vodících psů, vyhrazená místa, a také technické parametry vozidel včetně průměrného stáří vozidel ve veřejné linkové dopravě.

Marketingová interpretace je jednoduchá, ale důležitá: pokud je kvalita definována standardem, marketing se posouvá od „slibů“ k **důkazům** (Physical evidence) a k práci s očekáváním. Pro dopravce je výhodou umět standardy nejen splnit, ale i **srozumitelně komunikovat** (např. přístupnost, informační systémy, bezpečnostní prvky). Pro zákazníka to snižuje nejistotu, pro objednatele to zvyšuje kontrolovatelnost.

2.3 SPECIFIKA MARKETINGU V LETECKÉ OSOBNÍ DOPRAVĚ

Letecká osobní doprava je v přednášce prezentována jako vysoce konkurenční, globální a silně řízené odvětví, které pracuje se sofistikovanými cenovými strategiemi, digitální distribucí, loajalitou a značkovou diferenciací.

2.3.1 Sezónnost, globální trh a mezinárodní regulace

Přednáška uvádí sezónnost a výkyvy poptávky (letní sezóna, svátky), globální trh (zákazníci z různých kultur, jazyková lokalizace) a mezinárodní regulaci jako faktory, které marketing musí zohledňovat.

Marketingový důsledek: segmentace a plánování kampaní jsou vícevrstevné (časové, geografické, kulturní). Zároveň je letectví citlivé na externí šoky (krize, geopolitika, počasí), takže komunikace musí být připravena na rychlé změny.

2.3.2 Konkurence, diferenciaci a práce se značkou

Přednáška zdůrazňuje silnou konkurenci a potřebu agresivních strategií k získání a udržení zákazníků; zároveň se zmiňuje diferenciaci značky (komfort, stravování, bezpečnost, efektivita).

V praxi to znamená, že letecké společnosti kombinují:

- **produktové vrstvy** (třídy, doplňkové služby),
- **zážitkové prvky** (palubní servis, lounge),
- **důvěru v bezpečnost** (jako nezbytná podmínka, nikoli „bonus“).

Z hlediska green kompetencí je důležité chápat, že v letectví je udržitelnost často „napjaté téma“: zákazníci i veřejnost vnímají vysokou emisní intenzitu letecké dopravy, a proto musí být environmentální komunikace přísně věcná, konkrétní a nepřehánějící.

2.3.3 Cenové strategie a dynamické tarifování (revenue management)

Přednáška uvádí, že letecké společnosti používají sofistikované cenové strategie (tarify podle doby rezervace, flexibilní ceny, balíčky) a přímo ukazuje princip dynamického tarifování: cena se mění podle dne v týdnu, špiček/sedel, obsazenosti letu a zbývajících dní do odletu. Toto je v dopravním marketingu klíčový příklad propojení marketingu s provozem a kapacitou.

Při studiu revenue managementu si zkus uvažovat ve třech krocích:

- Jaký je kapacitní problém (kolik sedadel, jaká nejistota)?
- Jaké segmenty zákazníků mají různé preference (čas, flexibilita, cena)?
- Jak se to promítne do tarifních pravidel a komunikace (srozumitelnost, férovost)?

Udržitelnost zde vstupuje nepřímou: dobře řízená obsazenost snižuje „zbytečné“ lety a zvyšuje efektivitu využití kapacity. Současně ale platí, že cenové praktiky musí zůstat transparentní, aby nedocházelo k reputačnímu poškození.

2.3.4 Cílený marketing a balíčky služeb (unbundling a bundling)

Přednáška obsahuje ukázky balíčků služeb (tarifní balíky se zřetelným vymezením, co zákazník dostane) a logiku cíleného marketingu. Z pohledu marketingového mixu je to čistá práce s „produktem“: služba přepravy je jádro, ale obchodní hodnota vzniká ve vrstvení doplňkových benefitů (zavazadla, boarding, změny, výběr sedadla, flexibilita). Zároveň to má dopad na cenu (Price) a komunikaci (Promotion): zákazník musí pochopit rozdíly mezi tarify, jinak roste frustrace.

2.3.5 Nízkonákladové aerolinky

Přednáška detailně popisuje charakteristiky nízkonákladových dopravců: standardizovaná flotila (typicky Boeing 737 / Airbus A320), jediná třída, maximalizace sedadlové kapacity, zjednodušené odbavení, vlastní rezervační systém, point-to-point lety na krátké vzdálenosti, sekundární letiště, minimální prodejní místa a omezená spolupráce s CK a globálními distribučními systémy. Dále je zdůrazněna logika dodatečných poplatků a zpoplatnění doplňkových služeb (ancillary revenues), povinnost okamžité platby a nižší flexibilita změn.

Marketingové poučení: u LCC je marketing velmi úzce navázán na nákladový model. Hodnota pro zákazníka je definována „nízkou cenou za základ“, ale zákazník platí za doplňky. Komunikace musí být nastavená tak, aby byla srozumitelná a minimalizovala pocit „skrytých poplatků“. Pokud se to nepodaří, reputační ztráta je rychlá.

Zelený rozměr: nízkonákladový model může vést k vysoké obsazenosti a relativně efektivnímu využití sedadel, ale současně může stimulovat růst poptávky po létání. Z hlediska marketingové etiky a udržitelnosti je proto důležitá práce s přesností tvrzení (např. neztotožňovat „vyšší obsazenost“ automaticky s „udržitelností“ bez kontextu).

2.3.6 Letecké aliance a věrnostní programy: síť jako produkt

Přednáška popisuje přínosy aliancí: kombinace letů na jedné letence, codeshare, garantované přestupy, automatické překládání zavazadel, přesměrování v případě nesnází, standard služeb napříč aliancí a propojené věrnostní programy. Dále uvádí přehled aliancí (Star Alliance, Oneworld, SkyTeam) a obecné úrovně věrnostních programů (např. Silver / Gold, Ruby / Sapphire / Emerald).

Marketingový důsledek: aliance rozšiřují „Place“ (dostupnost sítě) a posilují „Product“ (garance návaznosti, standardy), přičemž loajalita (CRM) se stává strategickým aktivem. Pro zákazníka je síť součástí hodnoty: nejde jen o jednotlivý let, ale o spolehlivou cestu s návaznostmi a podporou při problémech.

2.3.7 Digitální marketing, zkušenost zákazníka, mimořádnosti a environmentální komunikace

Přednáška zdůrazňuje roli internetu a sociálních médií, online rezervací a mobilních aplikací, a také význam celkové zkušenosti zákazníka. Zmiňuje environmentální aspekty jako téma marketingu (snižování emisí, udržitelný provoz) a potřebu reagovat na krize a mimořádné situace komunikací v reálném čase.

Z hlediska „green kompetencí“ je zde praktická zásada: environmentální komunikace musí být integrována do celkové důvěryhodnosti značky. V letectví nefunguje abstraktní „zelené“ tvrzení – funguje transparentnost, konkrétní opatření, a hlavně schopnost nezastírat limity (např. že určité dopady nelze krátkodobě eliminovat, pouze snižovat).

2.4 SPECIFIKA MARKETINGU V ŽELEZNIČNÍ OSOBNÍ DOPRAVĚ

Část věnovaná železniční osobní dopravě v přednášce tematicky otevírá marketing železnice „dnes“, segmentaci, dynamickou cenotvorbu, věrnostní programy, roli liniových pracovníků a konkrétní komunikační nástroje (OOH, event marketing, soutěže, speciální nabídky, mobilní aplikace, sociální sítě a spolupráce s influencery / youtubery). Níže najdeš rozšířený výklad, který tyto body propojuje do uceleného marketingového rámce.

2.4.1 Síťovost, jízdní řád a integrace jako „tvrdé“ hranice marketingu

Železnice je typickým příkladem síťového odvětví s vysokou kapitálovou náročností a omezeními infrastruktury. Z marketingového hlediska to znamená:

- „Produkt“ je silně svázán s jízdním řádem a kapacitou dopravní cesty,
- „Místo“ (Place) není jen prodejní kanál, ale i fyzická síť stanic a návazností,
- „Procesy“ (Process) – odbavení, přestup, informace – mají stejnou váhu jako samotná jízda.

Zde se nejlépe ukazuje princip z přednášky: veřejné zásahy a omezení snižují čistě tržní orientaci managementu dopravní společnosti. U železnice je tato realita běžná: část výkonů je objednávaná, část může být komerční; v obou případech ale dopravce naráží na infrastrukturní a regulační rámec.

Když analyzuješ marketing železnice, vždy si nejprve nakresli „tvrdé hranice“ (síť, kapacita, takt, návaznosti) a až potom řeš kampaně a komunikační kreativitu. V dopravě totiž kreativita bez provozní reality rychle selhává.

2.4.2 Segmentace: kdo jsou klíčové skupiny cestujících a co opravdu chtějí

Přednáška uvádí segmentaci jako explicitní téma. V železniční dopravě je segmentace obvykle kombinací:

- **účelu cesty** (dojíždění, služební cesty, volnočasové cestování),
- **časového vzorce** (špička/sedlo, víkendy, sezóna),
- **citlivosti na cenu vs. čas vs. komfort**,
- **požadavků na jistotu** (garantované přestupy, rezervace),
- a také **digitální vyspělosti** (app-first vs. tradiční nákup).

Pro marketing je důležité, že segmentace se promítá do celého mixu: jiný produkt (např. tichý oddíl pro práci), jiná cena (flexibilní vs. vázaná), jiný kanál (app, web, pokladna) i jiná komunikace (rychlost a spolehlivost vs. zážitek a pohodlí).

Udržitelnost se zde obvykle uplatní jako podpůrný argument zejména u segmentů, kde rozhoduje „společenská přijatelnost“ a hodnotová orientace – ale neměla by nahrazovat základní hodnotu železnice: spolehlivé spojení, bezpečnost, komfort, jednoduchost.

2.4.3 Dynamická cenotvorba na železnici

Přednáška uvádí dynamickou cenotvorbu i v železniční části. Z praxe (a pro studijní pochopení) je užitečné vědět, že železnice často přejímá logiku „yield managementu“, ale s omezeními:

- část výkonů může být v režimu veřejné služby (cena je regulovaná nebo smluvně rámovaná),
- síťový charakter znamená, že cena jedné relace může ovlivnit zatížení jiných úseků,
- cestující často očekává vyšší stabilitu a férovost cen než u letectví.

Smyslem dynamické cenotvorby bývá:

- vyrovňování špiček,
- lepší využití kapacity mimo špičku,
- motivace k včasnému nákupu,
- a v komerční dálkové dopravě i maximalizace výnosu při omezené kapacitě.

Zelený dopad zde může být pozitivní, pokud cenotvorba podporuje přesun poptávky do méně zatížených časů a snižuje potřebu „překapacitňování“ systému.

2.4.4 Věrnostní programy: vztahový marketing a retence

Přednáška věnuje pozornost věrnostním programům (v železniční části i letecké části).

V železniční dopravě mají věrnostní programy typicky cíle:

- zvýšit retenci pravidelných zákazníků,
- podporovat opakované cesty,
- sbírat data o zákaznickém chování (pro segmentaci a personalizaci),
- a přenést komunikaci do přímých digitálních kanálů (nižší závislost na masové reklamě).

Pro studenty je důležité uvažovat o věrnostních programech nejen jako o „bodech“, ale jako o **platformě vztahu**: app, účet zákazníka, push notifikace, personalizované nabídky, řešení reklamací, kompenzace při zpoždění, informace o přestupech.

Udržitelnost lze začlenit citlivě: např. odměny za cestování mimo špičku, podpora kombinace s MHD/koly, nebo transparentní informace o dopadech (ale vždy věcně a bez nadsazování).

2.4.5 Linioví pracovníci a služby zdarma: „People“ a „Physical evidence“ jako konkurenční páka

Přednáška zmiňuje liniové pracovníky a služby zdarma. V dopravě je to klíčové, protože moment pravdy často vzniká v kontaktu s personálem a v drobných detailech služby:

- průvodčí/stevard jako garant informací a bezpečí,
- zákaznická podpora při mimořádnosti,
- čistota, pořádek, srozumitelná navigace ve stanicích,
- Wi-Fi, zásuvky, tiché zóny, místa pro kola/kočárky.

„Služby zdarma“ nejsou zdarma ekonomicky, ale mohou být strategicky výhodné: zvyšují vnímanou hodnotu a snižují bariéru volby. Pro marketing je podstatné, aby tyto prvky byly konzistentní a aby zákazník věděl, že se na ně může spolehnout (proměnlivost je nepřítel důvěry). Zelené kompetence zde znamenají umět vyhodnotit dopad: některé „free“ služby zvyšují spotřebu energie (Wi-Fi, klimatizace), jiné mohou snižovat dopady (digitální informace místo

papíru). Marketing by měl být schopen tato témata držet v rozumné rovnováze: primárně doručit hodnotu a zároveň snižovat zbytečné ztráty.

2.4.6 Komunikační mix

Přednáška uvádí konkrétní komunikační nástroje, které se v železničním marketingu běžně používají: soutěže, event marketing, out-of-home reklamu, speciální nabídky, mobilní aplikace, sociální sítě a spolupráci s youtubery / influencersy. Aby sis tuto část dobře osvojil/a, je užitečné rozlišit účel nástroje:

- **OOH (stanice, vozidla, citylighty):** vysoký zásah, práce s dostupností a připomenutím; vhodné pro linkové novinky, značku, sezónní nabídky.
- **Event marketing:** zážitek, emoce, budování vztahu se značkou (např. otevření nového spojení, komunita, regionální vazby).
- **Soutěže:** aktivace a získání kontaktů (data), podpora engagementu, posílení vnímání značky.
- **Mobilní aplikace:** nejen prodejní kanál, ale „operační centrum“ vztahu se zákazníkem (informace, změny, kompenzace).
- **Sociální sítě:** rychlá komunikace, servis, reputace, práce s komunitou; v dopravě extrémně důležité při mimořádnostech.
- **Influenceri/youtubeři:** zásah specifických segmentů, autentická forma prezentace; současně reputační riziko, pokud je obsah nevyvážený nebo nevěcný.

Z pohledu udržitelnosti je vhodné, aby komunikace podporovala informované rozhodování: např. vysvětlovala, jak fungují návaznosti, jak plánovat cestu „bez stresu“, jak využít kombinaci s MHD / kolem, a aby environmentální argumenty byly zasazeny do celkové hodnoty (čas, pohodlí, spolehlivost), nikoli postavené jako jediné sdělení.

2.4.7 Udržitelnost jako konkurenční výhoda bez greenwashingu

Přednáška opakovaně propojuje marketing dopravy s kvalitou života a šetrností k životnímu prostředí. U železnice (a obecně v dopravě) je velmi lákavé komunikovat „zelenost“ zkratkou. Pro akademicky správný marketing je ale důležité dodržet tři zásady:

- **konkrétnost:** říkat, co přesně je lepší (emise na osobokilometr, lokální znečištění, hluk, obsazenost, energie) – a v jakém kontextu,
- **důkaznost:** umět doložit tvrzení (metodika, rozsah, předpoklady) a umět přiznat limity,
- **relevance pro zákazníka:** zelený argument funguje nejlépe jako součást širší hodnoty (spolehlivost + komfort + odpovědnost), ne jako izolovaný slogan.

Green kompetence zde znamenají schopnost vyvažovat marketingový tlak na jednoduché sdělení s odbornou odpovědností dopravního sektoru.

2.5 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- Dopravní obslužnost a její společenský cíl (včetně udržitelného rozvoje území)
- Dopravní špičky a řízení kapacity (marketingové nástroje pro vyrovnávání poptávky)
- Dynamické tarifování v letectví (faktory změny ceny)

- Green kompetence v dopravním marketingu: konkrétnost, důkaznost, relevance, práce s externalitami
- Letecké aliance, codeshare, garantované přestupy, propojená loajalita
- Letecký marketing: sezónnost, globální trh, konkurence, brand diferenciacie
- Marketing v rámci železniční dopravy: segmentace, dynamická cenotvorba, věrnostní programy, OOH, eventy, digitál, influenceři
- Nízkonákladový model (standardizace, point-to-point, sekundární letiště, ancillary revenues)
- Odvozená poptávka po dopravních službách
- Regulační a jiná omezení v dopravním marketingu (procesní, cenová, společenské zájmy)
- Smlouvy o veřejných službách, nabídkové řízení, přímé zadání, kompenzace, finanční model
- Standardy kvality a bezpečnosti (informování, přístupnost, technické parametry)
- Veřejná doprava: objednávaná (veřejné služby) vs komerční

2.6 SHRUTÍ KAPITOLY

Přednáška vysvětluje, že marketingové nástroje v dopravě jsou silně ovlivněny regulací, odvozenou poptávkou, síťovým charakterem a nutností zvládat dopravní špičky. Ukazuje, že část marketingového mixu je v dopravě „daná“ (tarify, procesní pravidla, standardy), a proto se konkurenční výhoda často buduje přes kvalitu služby, procesy, digitální kanály, informování a práci se zákaznickou zkušeností.

Druhá část kapitoly popisuje veřejné služby v přepravě cestujících, kde marketing dopravce probíhá v režimu smluv s objednateli a s důrazem na standardy kvality, bezpečnosti a dopravní obslužnost. Následně jsou rozpracována specifika marketingu v letecké dopravě (globální konkurence, revenue management, nízkonákladové modely, aliance, loajalita, digitál, krizová komunikace a environmentální téma) a v železniční dopravě (segmentace, dynamická cenotvorba, věrnostní programy, role personálu a komunikační mix včetně OOH, eventů a sociálních sítí).

2.7 PROMYSLI SI

- Které prvky marketingového mixu jsou ve veřejné dopravě nejvíce „svázané“ regulací a smlouvami – a kde naopak vzniká prostor pro odlišení dopravce?
- Uveď příklad, kdy se zájem cestujícího může dostat do konfliktu se společenským zájmem (např. hluk, ochrana zón, obslužnost) a jak by měl marketing postupovat.
- Jak bys vysvětlil/a odvozenou poptávku na konkrétním příkladu (dojíždění, logistika, turistika) a jaký dopad to má na segmentaci?
- Je dynamická cenotvorba férová? Za jakých podmínek ji zákazník přijme a kdy vyvolá odpor? Porovnej letectví a železnici.
- Kdy může být udržitelnost účinným argumentem v marketingu letecké dopravy a kdy hrozí reputační riziko?

2.8 ZOPAKUJ SI

- Vyjmenuj tři typy regulačních omezení v dopravním marketingu a u každého uveď příklad.
- Co znamená odvozená poptávka po dopravních službách a proč je pro marketing dopravy zásadní?
- Jaké jsou podle přednášky hlavní „provozní“ důvody, proč je v dopravě nutné řídit špičky?
- Jaký je rozdíl mezi objednávanou (veřejné služby) a komerční veřejnou dopravou?
- Definuj dopravní obslužnost a uveď alespoň čtyři cílové typy cest (kam má být doprava zajištěna).
- Jaké jsou základní možnosti zajištění dopravní obslužnosti objednatelem (z hlediska vztahu k dopravci)?
- Uveď příklady standardů kvality a bezpečnosti ve veřejných službách (informace, přístupnost, vozidla).
- Vyjmenuj hlavní specifika marketingu v letecké osobní dopravě uvedené v přednášce (alespoň šest).
- Na čem je založeno dynamické tarifování v letectví (jaké faktory mění cenu)?
- Vyjmenuj typické rysy nízkonákladových aerolinek a vysvětli, jak souvisí s jejich marketingem.
- Jaké výhody přinášejí letecké aliance zákazníkovi a jaké přínosy mají pro marketing dopravce?
- U železniční dopravy uveď příklady nástrojů komunikačního mixu (OOH, eventy, digitál) a jejich účel.

3 KVALITA DOPRAVNÍCH SLUŽEB

Úvod

Přednáška spojuje dvě oblasti, které v dopravě prakticky nelze oddělit: **kvalitu dopravních služeb a řízení vztahů se zákazníky (CRM)**. V dopravě totiž kvalita nevzniká jen „technicky“ (jízdní řád, vozidla, kapacita), ale také **prožitkem cestujícího**: informovaností, pocitem jistoty, férovostí při mimořádnostech, schopností dopravce reagovat a dlouhodobě budovat důvěru. Přednáška proto pracuje se dvěma úhly pohledu na kvalitu (objektivní vs. subjektivní), s normovým rámcem **ČSN EN 13816:2002** a s měřením kvality skrze KPI i skrze zákaznické indexy (SERVQUAL, NPS, CSI).

Udržitelnost je v této přednášce přítomná „přirozeně“: jednak jako jedno z kritérií jakosti veřejné dopravy (**dopad na životní prostředí**), jednak jako součást faktorů kvality v osobní dopravě („ekologie a udržitelnost“). Udržitelný rozměr kvality však není jen o komunikaci – je především o **měřitelných parametrech, transparentnosti a důvěryhodnosti** (zejména v situaci, kdy jsou zákazníci citliví na nepřesné nebo přehnané „zelené“ sliby).

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět tomu, jak se v dopravě definuje a měří kvalita služby, a jak funguje „smyčka jakosti“ dle ČSN EN 13816:2002.

3.1 KVALITA DOPRAVNÍCH SLUŽEB JAKO JÁDRO KONKURENCESCHOPNOSTI

Přednáška zdůrazňuje, že kvalita je dnes v dopravě jedním z hlavních zdrojů konkurenceschopnosti: zatímco dříve často rozhodovala zejména cena a dostupnost, dnes rozhoduje i **zážitek cestujícího**. To je v dopravě zásadní změna: zákazník typicky nekupuje „produkt jako věc“, ale kupuje **výsledek v čase** (dostat se z A do B), přičemž hodnotí nejen samotné přemístění, ale i všechny „okrajové“ prvky (informace, čistotu, chování personálu, bezpečí, zvládání výluk a zpoždění).

Přednáška definuje kvalitu dopravních služeb jako **schopnost služby uspokojit nebo překonat očekávání zákazníka**. Současně připomíná, že kvalita má dvě vrstvy:

- **objektivní (technickou)** – např. přesnost, frekvence, dostupnost, kapacita,
- **subjektivní (vnímanou)** – např. pohodlí, jistota, chování personálu, atmosféra, pocit kontroly.

Z toho plyne praktické poučení pro marketing v dopravě: i když dopravce zlepší technické parametry (např. reálné zkrácení cestovní doby), zákazník to může hodnotit slabě, pokud je narušená subjektivní složka (např. chaos v informování při změnách, nepředvídatelnost, špatná komunikace). Naopak i služba s „průměrnými“ technickými parametry může být vnímána pozitivně, pokud je stabilní, srozumitelná a férová.

V přednášce se objevují i konkrétní metрики kvality: dopravci kombinují výkonové ukazatele (KPI) se zákaznickými indikátory jako **CSI (Customer Satisfaction Index)** a **NPS (Net**

Promoter Score). Pro řízení kvality je tento „duální“ přístup nutný: KPI popisují provozní realitu, CSI/NPS popisují zákaznickou realitu. A právě rozdíly mezi nimi často odhalují, kde vzniká problém (např. služba je provozně „v normě“, ale zákazník je nespokojen – typicky kvůli informacím, procesu nebo komunikaci).

3.2 ČSN EN 13816:2002 A „SMYČKA JAKOSTI“ JAKO SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY

Přednáška staví základ kvality veřejné dopravy na normě **ČSN EN 13816:2002** (Doprava – Logistika a služby – Veřejná přeprava osob), která vymezuje definici jakosti služby, cíle a měření, metodiku a požadavky. Smysl normy je praktický: pomoci zlepšovat činnosti veřejné dopravy pro zákazníky, vyjasnit odpovědnosti stran (poskytovatel/objednatel), umožnit srovnatelnost mezi dodavateli a podporovat průběžné zlepšování.

Norma je určená zejména pro provozovatele veřejné dopravy, kteří nesou odpovědnost za kritéria jakosti, a pro objednatele, kteří mohou požadovat plnění normy v kontraktu. Důležité je pochopit, že nejde jen o „technickou normu“, ale o rámec, který propojuje **zákaznický pohled** a **pohled poskytovatele**.

Klíčovým konceptem je **smyčka jakosti** (v přednášce je znázorněná v diagramu):

- **ze strany zákazníka:** očekávaná jakost → vnímaná jakost → měření spokojenosti,
- **ze strany poskytovatele:** cílová jakost → dosažená jakost → měření provedení.

Z hlediska řízení dopravní služby je smyčka jakosti „mechanika“ průběžného zlepšování. Přednáška uvádí kroky aplikace principu smyčky: od definování bezvýhradných očekávání, přes specifikaci a dodání životaschopné služby, prokázání shody se specifikací, sdělení výsledků zákazníkům (pokud je to vhodné), měření spokojenosti, analýzu výsledků a přijetí nápravných opatření.

Manažerské vysvětlení: Smyčka jakosti není „teorie kvality“, ale pracovní režim dopravní organizace. Pokud dopravce měří jen provedení (KPI) bez měření očekávání a vnímání, hrozí „provozní slepota“: služba je papírově v pořádku, ale zákazník odchází. Pokud měří jen spokojenost bez provedení, hrozí opačný extrém: dopravce vidí nespokojenost, ale neví, které procesy a parametry ji generují.

3.3 ČTYŘI POHLEDY NA KVALITU A „MEZERY“ MEZI NIMI

Přednáška dělí kvalitu do čtyř perspektiv:

- **očekávaná a vnímaná** (pohled zákazníka),
- **cílová a dosažená** (pohled poskytovatele).

Očekávaná kvalita je úroveň, kterou zákazník bezvýhradně požaduje, často vyjádřená souborem kritérií s různými vahami. Zde je pro dopravní marketing důležité, že očekávání není jednotné: jinak očekává pravidelný dojíždějící, jinak turisté, jinak cestující s omezenou schopností

pohybu, jinak B2B zákazník v logistice. Proto je řízení očekávání (a komunikace) součástí řízení kvality.

Cílová kvalita je úroveň, kterou si poskytovatel nastaví jako standard pro zajištění služby. Je ovlivněná očekáváním zákazníků, vnějšími a vnitřními tlaky, rozpočtovým a technickým omezením a výkonností konkurence. V přednášce jsou uvedené příklady cílových standardů (např. maximální zpoždění na lince; lhůta odpovědi na připomínky).

Zde je kritický bod: cílová kvalita musí být **životaschopná** (realistická). Přestřelené standardy vedou k systematickému nesplnění a k reputačnímu poškození; podstřelené standardy vedou k odchodu zákazníků.

Přednáška uvádí i pojem „**práh nepřijatelného provedení**“: pokud je překročen, služba je považována za neprovedenou odpovídajícím způsobem, musí se přijmout nápravná opatření, může se nabídnout alternativa a může být poskytnuta kompenzace. Tento koncept je pro dopravu zásadní, protože mimořádnosti jsou přirozenou součástí provozu. Kvalita se proto nepozná jen „za dobrého počasí“, ale podle toho, jak dopravce zvládá situace, kdy se standard nedaří plnit.

Dosažená kvalita je každodenní úroveň kvality měřená z pohledu zákazníka, typicky statisticky nebo sledováním. A **vnímaná kvalita** je úroveň, kterou zákazník skutečně vnímá na základě osobní zkušenosti se službou, s přidruženými službami a s informacemi (od dopravce, od okolí, z jiných zdrojů).

Přednáška explicitně vymezuje i rozdíly mezi těmito úrovněmi:

- očekávaná vs. cílová ukazuje, zda poskytovatel umí směřovat úsilí do oblastí důležitých pro zákazníky,
- cílová vs. dosažená měří schopnost dosahovat vlastních cílů,
- očekávaná vs. vnímaná odpovídá spokojenosti,
- vnímaná vs. dosažená souvisí se znalostí zákazníka o úrovni dosažené kvality a je subjektivní.

Udržitelnost v tomto rámci: Z environmentální perspektivy je důležité, že „dopad na životní prostředí“ může být jak objektivní parametr (emise, hluk, energetická náročnost), tak subjektivní dojem (zda dopravce působí důvěryhodně, zda komunikuje férově, zda jsou opatření srozumitelná). Dopravce proto potřebuje green kompetence ve dvou rovinách:

- umět dopady skutečně snižovat a měřit,
- umět je komunikovat bez zkreslení.

3.4 KRITÉRIA JAKOSTI PODLE EN 13816 A JEJICH PRAKTICKÁ INTERPRETACE

Přednáška uvádí osm kritérií jakosti veřejné dopravy:

- dosažitelnost,

- přístupnost,
- informace,
- čas,
- péče o zákazníka,
- pohodlí,
- bezpečnost,
- dopad na životní prostředí.

Pro studium je užitečné chápat tato kritéria jako „mapu“, podle které lze strukturovat:

- standardy služby (cílová kvalita),
- měření provedení (dosažená kvalita),
- dotazníky spokojenosti (vnímaná kvalita),
- zlepšovací projekty.

Níže je uvedena rozšířená interpretace s typickými dopravními příklady:

- **Dosažitelnost:** pokrytí území a možnost dostat se do relevantních cílů; u VHD je to i „dostupnost vhodného módu“ a kvalita sítě (minimální přestupy). Přednáška uvádí i kvantifikaci (např. % lidí s přístupem k druhům dopravy dle kritéria, % zákazníků s přímými cestami).
- **Přístupnost:** fyzická přístupnost (bariéry, bezbariérovost) i přístupnost jízdenek (kanály, dostupnost před cestou); přednáška zmiňuje snadnost získávání jízdenek a měření provedení prodeje.
- **Informace:** dostupnost, přesnost, včasnost a srozumitelnost; přednáška uvádí příklady měření (MSS dostupnost jízdních řádů, DPM % zodpovězených dotazů dle normy).
- **Čas:** dodržení jízdního řádu, pravidelnost, spolehlivost; měření provedení např. DPM % odjezdů/příjezdů včas a MSS dodržení jízdního řádu.
- **Péče o zákazníka:** reakce na dotazy, stížnosti, asistence; v dopravě jde často o to, zda má zákazník pocit, že se o něj „někdo stará“, zejména v mimořádnostech.
- **Pohodlí:** čistota, teplota, místo, hlučnost, přeplněnost, ergonomie; faktor, který může zásadně měnit vnímanou kvalitu i při stejné technické kvalitě.
- **Bezpečnost:** objektivní bezpečnost i subjektivní pocit jistoty (noční cestování, stanice, dohled, profesionalita).
- **Dopad na životní prostředí:** emise, hluk, vibrace, lokální znečištění, energetická náročnost, ale také „viditelná“ opatření (např. úsporné řízení, informování o alternativách). Toto kritérium je explicitně součástí jakosti.

Green kompetence v praxi: Dopad na životní prostředí by neměl být izolovaný marketingový slogan, ale standardizované kritérium kvality s měřením, cíli a zlepšovacími opatřeními. Kvalitní dopravní marketing umí udržitelnost zasadit do stejného „řídícího“ jazyka jako čas a informace: cíle, měření, reporting, nápravná opatření.

3.5 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A PROVEDENÍ: CSS, MSS, DPM A JEJICH ROLE

Přednáška rozlišuje měření spokojenosti zákazníků a měření provedení služby:

- pro spokojenost: **CSS** (customer satisfaction survey),
- pro provedení: **MSS** (mystery shopper survey) a **DPM** (direct performance measure).

CSS je nástroj pro odhad úrovně spokojenosti zákazníka s poskytovanou službou; nejde o „přesné měření“, ale o srovnání vůči očekávané jakosti na škále (hodnocení, zda služba splňuje požadavky). CSS je nejlepší pro mapování vnímání, priorit a „bolestí“ zákazníka. Typicky odhalí, že zákazníci neřeší jen zpoždění, ale i nejistotu a informovanost.

MSS (mystery shopper) je objektivní sledování služby nezávislým pozorovatelem vůči definovaným kritériím, s přesně definovaným postupem. MSS je vhodné pro kontrolu, zda procesy a standardy fungují tak, jak mají (např. dostupnost informací, kvalita komunikace personálu, čistota).

DPM (direct performance measure) sleduje skutečné provedení služby z provozních záznamů nebo výběrového vzorku (např. počítání cestujících jako dopravní průzkum). DPM je základ provozního řízení (čas, kapacita, spolehlivost). Bez DPM se kvalita nedá řídit, pouze komentovat.

Přednáška uvádí i konkrétní příklady, jak u kritérií kvality navazovat CSS a měření provedení (např. dosažitelnost, síť, dostupnost jízdenek, informace, čas). Pro studium je důležité vnímat, že správné řízení kvality stojí na „triangulaci“: subjektivní data (CSS), audit procesů (MSS) a tvrdá provozní data (DPM).

3.6 FAKTORY KVALITY V OSOBNÍ DOPRAVĚ A ROZDÍLNÉ VÁHY PODLE DOPRAVNÍHO MÓDU

Přednáška uvádí typické faktory kvality v osobní dopravě: spolehlivost, rychlost a dostupnost, komfort a čistota, bezpečnost a pocit jistoty, informační systém, cena a férovost, empatie a komunikace personálu, ekologie a udržitelnost. Současně zdůrazňuje, že cestující nehodnotí všechny faktory stejně – váha dimenzí se liší podle dopravního módu.

To je pro marketing v dopravě klíčové: kvalitu nelze řídit „jednou šablonou“. Například:

- v dálkové dopravě může dominovat spolehlivost a čas,
- v městské dopravě často hraje velkou roli komfort, cena, dostupnost a informovanost,
- u letecké dopravy je reputačně kritická spolehlivost a zvládání mimořádností,
- u služeb sdílené mobility je podstatná rychlost reakce, jednoduchost, a kvalita digitálního procesu.

„Ekologie a udržitelnost“ není vždy hlavní motivátor volby, ale často působí jako tichý filtr reputace a legitimacy. Pro dopravce je proto rozumné pracovat s udržitelností jako

s „hygienickým faktorem“ důvěry a zároveň ji integrovat do kvality (dopad na životní prostředí jako měřené kritérium), nikoli ji stavět proti základní hodnotě služby.

3.7 MODEL SERVQUAL: MĚŘENÍ VNÍMANÉ KVALITY PŘES ROZDÍL OČEKÁVÁNÍ A VNÍMÁNÍ

Přednáška představuje **SERVQUAL** (Parasuraman, Zeithaml, Berry) jako model měření vnímané kvality služeb založený na rozdílu mezi očekáváním (E) a vnímáním (P): $Q = P - E$. Pokud je $Q > 0$, kvalita překonala očekávání; pokud $Q < 0$, kvalita zklamala.

Model pracuje s pěti dimenzemi:

- **Tangibles** (hmatatelné prvky: vzhled vozidel, terminálů, uniformy, čistota),
- **Reliability** (spolehlivost, přesnost, garance přípoje),
- **Responsiveness** (ochota pomoci, např. při zpoždění),
- **Assurance** (jistota a důvěra: profesionalita, bezpečnostní standardy),
- **Empathy** (individuální přístup, lidský kontakt).

Metodika podle přednášky: ke každé položce se tvoří dvojice otázek (důležitost / očekávání a vnímání u konkrétního dopravce), používá se Likertova škála 1–7, počítá se průměrný rozdíl (gap score), agreguje se podle dimenzí a vzniká celkový index kvality. Přednáška uvádí i ilustrační příklad gapu (např. „autobus přijíždí včas“ s negativní mezerou, „řidič je ochotný poradit“ s pozitivní).

Jak SERVQUAL používat správně v dopravě (studijní doporučení):

- opakovat měření v čase (síla modelu je v trendu a v identifikaci slabých míst),
- kombinovat s provozními KPI (aby bylo jasné, zda je problém v provedení nebo v očekávání / komunikaci),
- udržovat konzistenci otázek (pro srovnatelnost),
- doplňovat kvalitativní komentáře (pro interpretaci mezer).

Environmentální atributy se často projeví v dimenzích „Assurance“ (důvěryhodnost dopravce) a „Tangibles“ (viditelné prvky), ale pokud je dopravce chce řídit seriózně, je vhodné do dotazníku zařadit i explicitní otázky k dopadu na životní prostředí a k férovosti komunikace (bez přehánění).

3.8 NPS A CSI: LOAJALITA, AKTUÁLNÍ ZKUŠENOST A JEJICH KOMBINACE

Přednáška popisuje **NPS (Net Promoter Score)** jako ukazatel zákaznické loajality – pravděpodobnosti, že zákazník službu doporučí dál – a uvádí standardní otázku „Jak pravděpodobné je, že byste tuto dopravní službu doporučil(a) svým přátelům?“ NPS používá škálu 0 – 10 a rozdělení:

- 9 – 10 promotéři,
- 7 – 8 pasivní,
- 0 – 6 detractoři.

NPS = % promotérů – % detraktorů.

Přednáška uvádí i metodiku (reprezentativní vzorek, doplňující otázka „proč“, analýza komentářů) a interpretaci hodnot (pod 0 negativní vnímání; 0 – 29 průměr; 30 – 69 dobrá kvalita; 70 výjimečná loajalita).

NPS je velmi užitečné, ale musí se interpretovat opatrně: je to indikátor „emočního výsledku“ a reputace, ne přímá diagnostika procesů. Proto přednáška správně připomíná, že NPS doplňuje SERVQUAL – měří emoční rovinu kvality, ne pouze procesní.

CSI (Customer Satisfaction Index) je naproti tomu souhrnný ukazatel aktuální spokojenosti po využití služby.

Přednáška zdůrazňuje rozdíl:

- NPS sleduje loajalitu,
- CSI se zaměřuje na zkušenost a spokojenost a v dopravě se používá široce (železnice, letectví, MHD).

Metodika:

- otázky „jak jste byl/a spokojen/a s...“ pro různé faktory (čistota, přesnost, chování personálu, cena, informovanost),
- škály (1 – 5 nebo 1 – 10),
- průměrování nebo vážení podle důležitosti.

Přednáška uvádí výpočet jako vážený průměr a tabulku interpretace (např. 0 – 50 nízká spokojenost, 86 – 100 vysoká spokojenost a silná reputace).

Shrnutí z přednášky:

- **CSI** = jak spokojení jsou moji cestující dnes,
- **NPS** = zda se mnou pojedou zítra,
- **SERVQUAL** = proč byli spokojení (nebo ne).

Udržitelnost v CSI/NPS: Pokud chce dopravce podporovat udržitelné volby bez moralizování, může do CSI zahrnout „ekologii a udržitelnost“ jako faktor (přednáška tento faktor uvádí mezi faktory kvality) a u NPS doplnit otevřenou otázku tak, aby zachytila i důvěryhodnost a férovost komunikace.

3.9 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- CSI: index spokojenosti; vážený průměr; interpretace hodnot
- CSS, MSS, DPM (měření spokojenosti a provedení)
- ČSN EN 13816:2002 (veřejná přeprava osob): účel, uživatelé, metodika, požadavky
- Kritéria jakosti: dosažitelnost, přístupnost, informace, čas, péče o zákazníka, pohodlí, bezpečnost, dopad na životní prostředí

- Kvalita služby jako schopnost uspokojit nebo překonat očekávání; objektivní vs. subjektivní kvalita
- NPS: promotéři/pasivní/detractoři; $NPS = \%P - \%D$; interpretace a metodika
- Práh nepřijatelného provedení; nápravná opatření, alternativa, kompenzace
- Segmentace: demografická, behaviorální, psychografická, hodnotová (CLV)
- SERVQUAL: $Q = P - E$; dimenze Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy
- Smyčka jakosti: očekávaná/vnímaná vs. cílová/dosažená; měření spokojenosti vs. měření provedení

3.10 SHRNUÍ KAPITOLY

Přednáška ukazuje, že kvalita dopravních služeb je dnes klíčovým zdrojem konkurenceschopnosti a že ji nelze redukovat jen na technické parametry. Kvalita se skládá z objektivních ukazatelů (KPI) i ze subjektivního vnímání zákazníka, přičemž rámec ČSN EN 13816:2002 a koncept smyčky jakosti propojuje očekávání a vnímání zákazníka s cíli a dosaženým provedením poskytovatele. Kritéria jakosti zahrnují mimo jiné i dopad na životní prostředí, což umožňuje integrovat udržitelnost do řízení kvality věcně a měřitelně.

3.11 PROMYSLI SI

- Jaký je největší rozdíl mezi „objektivní“ a „subjektivní“ kvalitou v dopravě? Uveď příklad situace, kdy se KPI zlepšují, ale vnímaná kvalita klesá.
- Kde ve smyčce jakosti vzniká největší riziko selhání: v nastavení cílové kvality, v dosažení standardu, nebo v komunikaci a v řízení očekávání? Proč?
- Vyber dvě kritéria jakosti (např. informace a čas) a navrhní, jak bys je měřil/a kombinací CSS, MSS a DPM.
- Jak by dopravce měl pracovat s kritériem „dopad na životní prostředí“, aby šlo o součást řízení kvality, a ne o marketingový slogan?
- V čem je NPS užitečné a v čem zavádějící, pokud jej dopravce používá jako jediný ukazatel kvality?

3.12 ZOPAKUJ SI

- Jak přednáška definuje kvalitu dopravních služeb a jaké dvě složky kvality rozlišuje?
- Jaké jsou cíle normy ČSN EN 13816:2002 a kdo ji typicky používá (poskytovatel / objednatel)?
- Popiš smyčku jakosti a vysvětli, co znamená očekávaná, vnímaná, cílová a dosažená kvalita.
- Co je „práh nepřijatelného provedení“ a jaké typické kroky následují při jeho překročení?
- Vyjmenuj osm kritérií jakosti podle přednášky a uveď příklad, co do nich v dopravě patří.
- Vysvětli rozdíl mezi CSS, MSS a DPM a uveď, kdy bys který nástroj použil/a.
- Jak funguje SERVQUAL (vzorec, význam gapu) a jaké má dimenze?

- Definuj NPS (otázka, škála, rozdělení zákazníků, vzorec) a uveď základní interpretaci hodnot.
- Co měří CSI, jak se počítá (princip váženého průměru) a jak se liší od NPS?

4 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)

Úvod

Přednáška navazuje na předchozí kapitolu a posouvá se tematicky od „kvality jako parametru služby“ ke kvalitě jako **základu loajality a vztahu**. CRM je zde vysvětlené jako filozofie řízení propojující data, procesy, lidi a technologie – a v dopravě se promítá do prodeje jízdenek, informování v reálném čase, řešení reklamací, omnichannel komunikace i do práce s životním cyklem zákazníka.

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět tomu, jak lze kvalitu řídit prostřednictvím vztahového marketingu a CRM tak, aby rostla spokojenost, loajalita i dlouhodobá hodnota zákazníků.

4.1 OD TRANSAKČNÍHO MARKETINGU K VZTAHOVÉMU MARKETINGU: PROČ JE TO V DOPRAVĚ KLÍČOVÉ

V druhé části přednášky se téma posouvá k řízení vztahů se zákazníky. Přednáška představuje marketingové strategické kontinuum:

- **obchodní (transakční) marketing** – centrum je jednotlivá transakce v čase (typické pro spotřební zboží),
- **vztahový marketing** – centrum je budování dlouhodobých vztahů, vhodné zejména pro firmy s přímým kontaktem se zákazníkem.

Doprava je učebnicový příklad vztahového prostředí: zákazníci často cestují opakovaně, kvalita je prožitková a proměnlivá, a reputace vzniká kumulací zkušeností. Proto má i krátkodobý výpadek kvality (např. špatně zvládnutá mimořádnost) disproporčně vysoký dopad na budoucí chování zákazníků.

4.2 CRM V DOPRAVĚ: DEFINICE, VÝVOJ, PILÍŘE A PRAKTICKÝ VÝZNAM

Přednáška definuje CRM jako „systematické řízení vztahů s klienty s cílem zvyšovat jejich spokojenost, loajalitu a hodnotu“ a zdůrazňuje, že CRM není jen software, ale filozofie propojující data, procesy, lidi a technologie. Cílem je zákazníka získat, udržet a rozvíjet jeho hodnotu (opakovaný nákup, cross-selling, up-selling). V osobní dopravě je to formulováno velmi výstižně: dopravce „neprodává jízdenku“, ale prodává zážitek, důvěru a vztah.

Přednáška uvádí i evoluci CRM v dopravě (od evidence zákazníků přes věrnostní programy, digitalizaci a personalizaci až k prediktivnímu CRM a omnichannel) a připomíná, že dopravní CRM se posunulo od „kartiček“ k datově řízeným systémům sledujícím chování cestujících v reálném čase.

Dále přednáška rozlišuje **tři pilíře CRM**:

- **operativní CRM** (prodej, servis, reklamace),
- **analytické CRM** (zpracování dat z jízdenek, aplikací, věrnostních programů),
- **kolaborativní CRM** (komunikace napříč kanály: call centrum, aplikace, sociální sítě).

Propojení výše uvedených pilířů vytváří jednotný pohled na zákazníka (Single Customer View). Přednáška CRM popisuje jako „most“ mezi dopravcem a cestujícím: umožňuje poznat cestujícího (kdo, kdy, kam, proč), personalizovat nabídku, předcházet problémům (proaktivní řešení stížností), zvyšovat loajalitu a optimalizovat marketingové náklady, protože ne všichni zákazníci mají stejnou hodnotu.

Moderní dopravní CRM může podporovat udržitelnost „neinvazivně“ a efektivně, například:

- personalizovanými doporučeními mimo špičku (vyrovnání kapacity s pozitivním dopadem na kongesci),
- podporou intermodality (vlak + MHD/poslední míle),
- přesnou informační službou, která snižuje stres a zvyšuje akceptaci veřejné dopravy,
- digitálními kanály (snížení papírových procesů) – vždy však v souladu s ochranou dat.

4.3 ŽIVOTNÍ CYKLUS ZÁKAZNÍKA, SEGMENTACE A KPI CRM

Přednáška uvádí fáze životního cyklu zákazníka v dopravě: **akvizice** → **aktivace** → **udržení** → **loajalita** → **reaktivace**, s příklady (promo jízdné, první nákup/registrace do aplikace, personalizované nabídky, věrnostní program, návrat „spících“ zákazníků). Klíčové je, že každá fáze má jiný cíl a vyžaduje jiný marketingový přístup.

Segmentace je v přednášce pojatá široce: demografická, behaviorální, psychografická a hodnotová (podle CLV – Customer Lifetime Value). CRM pak umožňuje nabídnout tomu segmentu to, co potřebuje.

Přednáška uvádí klíčové ukazatele CRM (KPI) a zdůrazňuje princip „bez dat není řízení“: retention rate, CLV, NPS, CSI a Complaint Resolution Rate (procento úspěšně vyřešených reklamací).

Pro nastudování tématu je vhodné doplnit následující:

- Retention ukazuje stabilitu vztahu (zda odchází zákazníci).
- CLV ukazuje ekonomickou hodnotu vztahu (kde má smysl investovat do péče).
- NPS ukazuje reputační sílu (zda zákazníci přitahují další zákazníky).
- CSI ukazuje provozní „teplotu“ zákaznické zkušenosti.
- Complaint Resolution Rate ukazuje kvalitu procesů a férovost (kritické v mimořádnostech).

Z pohledu udržitelnosti se KPI dají rozšířit i o „zelené“ dimenze kvality (např. dopad na životní prostředí jako kritérium jakosti), ale vždy tak, aby šlo o měřitelné a srozumitelné ukazatele – a aby nevedly k formálnímu reportingu bez reálného zlepšení.

4.4 KLÍČOVÝ ZÁKAZNÍK, CLV A STRATEGIE VZTAHŮ

Přednáška vysvětluje, že ke všem zákazníkům nelze přistupovat se stejnou prioritou. Pro určení klíčového zákazníka se používají metody jako Paretova analýza, ABC analýza a CLV. CLV je peněžně vyjádřený ukazatel přínosu klienta, který má zahrnovat nejen hmotné aspekty (náklady, výnosy), ale i nehmotné (reference, kvalita vztahu).

V dopravě to má velmi praktický dopad: „klíčový zákazník“ nemusí být jen největší firma nebo největší objednatel; klíčová může být i skupina zákazníků, která tvoří stabilní poptávku (např. pravidelní dojíždějící), nebo segment s vysokým reputačním vlivem (např. zákazníci sdílející zkušenosti na sociálních sítích).

Přednáška uvádí tři strategie vztahu se zákazníky:

- **strategie sponky:** zákazník se adaptuje na procesy společnosti,
- **strategie zdrhovadla:** zákazník i společnost přizpůsobují procesy tak, aby do sebe zapadly,
- **strategie suchého zipu:** společnost přizpůsobí procesy procesům zákazníka.

Aplikační poznámka pro dopravu:

- **„Sponka“** je typická tam, kde je služba standardizovaná a kapacitně omezená (zákazník se musí přizpůsobit systému).
- **„Zdrhovadlo“** je realistický kompromis pro většinu masových dopravních služeb (dopravce upravuje procesy, zákazník se učí systém používat).
- **„Suchý zip“** je typický pro prémiové nebo B2B služby, kde se dopravce přizpůsobuje významnému zákazníkovi (časové okno, SLA, individuální servis).

4.5 CRM V JEDNOTLIVÝCH DRUŽÍCH DOPRAVY, DATOVÉ ZDROJE, GDPR A OMNICHANNEL

Přednáška uvádí příklady CRM v různých segmentech: železnice (IN Karta, e-shop, aplikace, NPS), letectví (profily cestujících, FFP, personalizace), MHD (aplikace, notifikace, „informační CRM“ při výlukách), autobusová doprava (centralizovaný prodej, informování o zpoždění, hodnocení řidičů), nové formy mobility (platformy, které mají CRM jako jádro).

Dále přednáška popisuje datové zdroje a infrastrukturu CRM (aplikace, e-shop, web, Wi-Fi logy, platební transakce, sociální sítě) a zdůrazňuje nutnost souladu s GDPR: anonymizace, informovaný souhlas, bezpečné ukládání.

Omnichannel komunikace je vysvětlena jako „jedna zkušenost, mnoho kanálů“: cestující musí mít možnost kontaktovat dopravce přes aplikaci, e-mail, webchat, infolinku i sociální sítě; CRM sleduje historii komunikace a automatizace (chatboty, push notifikace) zvyšuje efektivitu.

Green kompetence a data: V dopravě může CRM zásadně přispět k udržitelnějšímu provozu (lepší práce s poptávkou, informování, obsazenost, návaznosti), ale současně nese reputační riziko, pokud dopravce nerespektuje soukromí a transparentnost. Udržitelnost zde tedy znamená i „digitální odpovědnost“: minimalizace dat, bezpečnost, férová komunikace, jasný účel.

4.6 ŘÍZENÍ STÍŽNOSTÍ A OSVĚDČENÉ POSTUPY: REKLAMACE JAKO ZDROJ ZLEPŠOVÁNÍ

Přednáška formuluje princip: „Reklama = příležitost, ne problém.“ Účinné CRM se pozná podle toho, jak dopravce zvládá nespokojené zákazníky: přijetí stížnosti více kanály, kategorizace

problému, rychlá reakce (SLA), uzavření s omluvou nebo kompenzací; každá reklamacie je datový bod pro zlepšení.

V závěru přednáška uvádí sadu osvědčených postupů (spolehlivá a aktuální data, znalost historie zákazníka, přehled o interakcích, rozpoznání fáze cyklu, personalizace, odstraňování problémových míst, význam mezilidské komunikace, školení pracovníků, sdílení dat mezi prodejem/marketingem/zákaznickými službami, mobilita, nepřestávat komunikovat).

Udržitelnost a stížnosti: V dopravě se environmentální téma může objevit i ve stížnostech (např. vnímané „zelené“ sliby vs. realita, nebo akceptace opatření). Správné CRM dělá dvě věci:

- reaguje rychle a férově,
- využije data k systémové změně.

Tím se minimalizuje riziko greenwashingu a posiluje důvěra.

4.7 SHRNUÍ KAPITOLY

Přednáška rozvíjí vztahový marketing a CRM jako systém řízení vztahů se zákazníkem: CRM není jen software, ale filozofie propojující data, procesy, lidi a technologie. V dopravě CRM podporuje nejen prodej a marketing, ale i informování, zvládání mimořádností, omnichannel komunikaci a řízení stížností. Praktické řízení se opírá o segmentaci, životní cyklus zákazníka a KPI jako retention, CLV, NPS, CSI a úspěšnost řešení reklamací.

4.8 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- CRM jako filozofie (data – procesy – lidé – technologie), pilíře operativní / analytické / kolaborativní, Single Customer View
- Datové zdroje CRM a GDPR; omnichannel komunikace
- KPI CRM: retention, CLV, NPS, CSI, Complaint Resolution Rate
- Strategie vztahů: sponka, zdrhovadlo, suchý zip
- Vztahový marketing vs. transakční marketing
- Životní cyklus zákazníka: akvizice – aktivace – udržení – loajalita – reaktivace

4.9 PROMYSLI SI

- Jaký typ strategie vztahu (sponka / zdrhovadlo / suchý zip) je podle tebe nejvhodnější pro městskou hromadnou dopravu a proč?
- Jaké etické a reputační riziko vzniká při využívání datových zdrojů CRM (aplikace, Wi-Fi logy, platby) a jak jej řeší principy GDPR?

4.10 ZOPAKUJ SI

- Vysvětli rozdíl mezi transakčním a vztahovým marketingem a proč je vztahový přístup v dopravě často vhodnější.
- Co je CRM podle přednášky a jaké jsou tři pilíře CRM (operativní, analytické, kolaborativní)?
- Vyjmenuj fáze životního cyklu zákazníka a u každé uveď typický příklad z dopravy.

- Jaké typy segmentace přednáška uvádí a co znamená hodnotová segmentace podle CLV?
- Jaké KPI CRM přednáška doporučuje a co každý z nich manažersky „říká“ o vztahu se zákazníky?
- Jaké jsou strategie vztahu se zákazníky (sponka, zdrhovadlo, suchý zip) a jak by se lišily v masové vs. prémiové dopravní službě?

5 CÍLENÝ MARKETING NA TRHU DOPRAVNÍCH SLUŽEB

Úvod

Čtvrtá přednáška přenáší pozornost od „nástrojů marketingu“ ke **strategickému rozhodování o trhu a zákazníkovi**. Její osu tvoří **trh dopravních služeb** jako místo střetu nabídky a poptávky, které se v dopravě odehrává v **časoprostoru, poptávka a nabídka** včetně rozlišení přepravní potřeby, požadavku a poptávky a také původní vs. odvozené poptávky, proces **S-T-P** (segmentace – targeting – positioning) jako základ cíleného marketingu, a praktická práce s konceptem **marketingové persony** včetně persony negativní (vylučující).

V dopravě nejde o „trh“ jen v ekonomickém smyslu. Dopravní služby jsou regulované, mají společenské dopady (bezpečnost, dostupnost, emise, hluk) a jejich spotřeba je citlivá na čas (špičky / sedla) i prostor (aglomerace vs. rozptýlené území). Proto se strategické otázky „komu sloužíme“ a „jak se odlišíme“ musí řešit současně s otázkami **udržitelnosti**: které segmenty podporují přechod k šetrnějším formám mobility/logistiky, jak nastavit hodnotovou nabídku bez greenwashingu a jak vyvíjet „green kompetence“ v týmu (data, měření dopadů, transparentní komunikace).

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět tomu, jak je vymezen trh dopravních služeb, jak se v dopravě formuje poptávka a nabídka, a jak lze pomocí procesu S-T-P a marketingových person cíleně navrhovat služby, komunikaci a pozici značky včetně přiměřeného zapracování udržitelnosti a „green kompetencí“.

5.1 TRH DOPRAVNÍCH SLUŽEB: KDE SE STŘETÁVÁ NABÍDKA A POPTÁVKA

Přednáška definuje trh dopravních služeb jako **místo, kde se střetává nabídka s poptávkou po dopravních službách**. Nabídka je chápána jako činnost společností poskytujících dopravní služby (v osobní i nákladní dopravě) a poptávka jako poptávka a nákupní chování zákazníků i objednatelů dopravních služeb.

Specifikem dopravy je, že „setkání“ nabídky a poptávky neprobíhá v jedné prodejně nebo na jednom webu, ale v **časově-prostorovém rozměru**: dopravní výkony se neustále vytvářejí a spotřebovávají „v prostoru mezi začátkem a cílem“ a poskytování dopravních služeb se děje v čase. Z toho plyne několik marketingových důsledků:

- **Produkt je vázán na čas a místo.** U dopravní služby nelze oddělit „co nabízím“ od „kdy a kde to nabízím“.
- **Kvalita je situační.** Stejný spoj může být v sedle vnímán jako pohodlný a ve špičce jako nevyhovující (přehlnutost, stres).
- **Marketing musí být provozně realistický.** Slib (komunikace) musí odpovídat reálné schopnosti služby v konkrétních časech a lokalitách.

Z hlediska udržitelnosti má časoprostorový rozměr ještě jednu rovinu: největší environmentální přínosy často nevznikají „jen“ změnou technologie, ale i **lepším řízením poptávky v čase** (rozprostření špiček) a **optimalizací v prostoru** (návaznosti, integrace, poslední míle). To je praktická green kompetence: umět přemýšlet o dopravě jako o systému, nikoli jako o izolované jízdě nebo zakázce.

5.1.1 Členění trhu dopravních služeb

Přednáška uvádí základní členění trhu dopravních služeb podle několika hledisek:

- **dle předmětu přepravy:** trh osobní dopravy vs. trh nákladní dopravy,
- **dle prostoru dopravní obsluhy:** místní/lokální, regionální, vnitrostátní, mezinárodní trh,
- **dle stupně regulace:** trh liberální vs. trh regulovaný; doplněno rozlišením dokonalé a nedokonalé konkurence (včetně monopolu jako krajního případu).

Pro studium je užitečné si uvědomit, že tato členění nejsou jen „škatulky“. Každé z nich mění marketingové možnosti:

- Na **regulovaném trhu** (typicky veřejné služby) je prostor pro cenové experimenty a produktové odchylky omezený; konkurenční výhoda se často buduje kvalitou procesů, informováním, spolehlivostí a vztahy s objednatelem.
- Na **mezinárodním trhu** roste význam standardizace (pravidla, dokumenty), mezikulturní komunikace a reputačního řízení.
- V **nákladní dopravě** je zákazník často B2B a udržitelnost vstupuje jako požadavek dodavatelského řetězce (reporting emisí, preference intermodality, compliance); v osobní dopravě se udržitelnost promítá více do veřejné debaty, image a do volby módu dopravy.

5.2 PŘEPRAVNÍ POPTÁVKA A NABÍDKA: OD POTŘEBY K NÁKUPU

Přednáška zdůrazňuje, že charakteristika dopravního trhu začíná na straně poptávky a rozhodným momentem je existující **potřeba přepravy**. Dále rozlišuje tři stupně konkretizace na straně poptávky: **přepravní potřebu, přepravní požadavek a přepravní poptávku**.

5.2.1 Přepravní potřeba → přepravní požadavek → přepravní poptávka

- **Přepravní potřeba** je nejméně konkretizovaná forma přání přemístění; varianty realizace ještě nejsou předmětem úvah.
- **Přepravní požadavek** znamená, že se potřeba konkretizovala a uvažuje se o možnosti přemístění určitým druhem dopravy (dopravním prostředkem).
- **Přepravní poptávka** je nejkonkrétnější podoba přání přemístění podložená schopností a ochotou koupit dopravní službu; zájemce vůči firmě vystupuje jako zákazník.

Toto rozlišení je pro marketing zásadní, protože ukazuje, kde může marketing reálně působit:

- V rovině **potřeby** je marketing často nepřímý: formuje vnímání toho, že „přemístění“ může být řešeno pohodlně, bezpečně a (přiměřeně) šetrně.
- V rovině **požadavku** marketing ovlivňuje volbu módu a parametrů (rychlost, komfort, cena, spolehlivost, návaznosti).

- V rovině **poptávky** marketing pracuje s konkrétní konverzí: kanály prodeje, tarifní nabídka, usnadnění nákupu, důvěra.

Zelené znalosti a dovednosti (green competence) do tohoto modelu vstupují tak, že dopravce (nebo logistický poskytovatel) musí umět:

- identifikovat, kdy je udržitelnost **reálnou součástí očekávání** (např. firemní zákazník s ESG požadavky),
- a kdy je spíše **sekundární benefit**, který má posilovat důvěryhodnost, ale nesmí nahrazovat základní hodnotu služby (čas, dostupnost, spolehlivost).

5.2.2 Původní a odvozená poptávka

Přednáška připomíná zásadní rozlišení: přepravní poptávka může být **původní** (z vlastní vůle, např. „radost z cestování“), avšak ve většině případů je poptávka po dopravních službách **odvozená** – je odvozena z motivů mimo sektor dopravy, což omezuje možnosti dopravních firem vyvolávat „dodatečně novou“ poptávku.

Praktická interpretace:

- Dopravce typicky „nevyrábí důvod cestovat“ (práce, škola, obchod, výroba, turistika), ale soutěží o to, **jak** se tento důvod naplní: jaký mód, jaký dopravce, jaká trasa, jaký čas, jaký balíček služby.
- Odvozená poptávka vysvětluje, proč je u dopravy tak důležitá **integrace do hodnotového řetězce**: například v logistice do plánování výroby a skladů, v osobní dopravě do mobilního chování (dojíždění, volnočasové aktivity).

V udržitelnosti je tento bod klíčový: pokud je poptávka odvozená, pak environmentální přínos často nevzniká „zákazem cest“, ale **substitucí** (mód, technologie, organizace, konsolidace zásilek) a **zvýšením efektivity** (lepší obsazenost, méně prázdných kilometrů). To jsou přesně kompetence, které v dopravním marketingu potřebuješ umět obhájit i komunikovat.

5.2.3 Příčiny vzniku přepravní poptávky a její rozptyl

Přednáška dělí příčiny vzniku přepravní poptávky do dvou skupin:

- **ekonomické** (dojíždění do zaměstnání/školy, cesty za službami; jako důsledek rozmístění výrobních sil a uspořádání státu/regionu),
- **společenské** (volný čas, odpočinek, kultura, návštěvy).

Dále popisuje poptávku z hlediska prostorového (soustředěná v aglomeracích vs. rozptýlená po území) a časového (špičky vs. sedla).

Z toho plyne několik typických úloh marketingu:

- v aglomeraci často řešíš přeplněnost, rychlost odbavení, integraci a informování;
- v rozptýleném území řešíš dostupnost a důvěryhodnost služby (i když výkon není rentabilní);
- ve špičce řešíš řízení kapacity a komunikaci očekávání;
- v sedle řešíš aktivaci poptávky (nabídky, balíčky, motivace k cestování mimo špičku).

Udržitelnost se zde objevuje přiměřeně: pokud dokážeš přesunout část cest do sedla, snížíš tlak na kapacitu a často i negativní dopady (kongesce, lokální emise, stres). Zároveň je nutné zachovat férovost a transparentnost (aby „řízení poptávky“ nebylo vnímáno jako manipulace).

5.2.4 Nabídka dopravních služeb a její omezení

Přednáška uvádí, že velikost nabídky dopravních služeb nemůže být neomezená, vyplývá to zejména z regulačních opatření; ceny jsou významným regulačním mechanismem nabídky i poptávky; změny v nákupním chování mohou vyvolat změny v nákupech dopravních služeb; roli hraje i nedostatek/přebytek služeb a cenové změny.

Pro marketing to znamená: nabídka není pouze „marketingové přání“, ale výsledek kapacitních, technických a regulačních limitů. Proto je v dopravě nezbytné, aby marketing rozuměl provozním datům a uměl s nimi pracovat (to je praktická „zelená“ i obecná kompetence): bez dat o kapacitě, obsazenosti, trase, výkonu a dopadech nelze realisticky navrhnout ani produkt, ani komunikaci.

5.3 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY TRHU: POTENCIÁL, KAPACITA, PODÍL

Přednáška uvádí, že pro důkladnou analýzu je nutné mít jasnou představu o velikosti trhu a o objemu dopravních služeb, které je možné na trhu realizovat; a že je třeba znát: **tržní potenciál, tržní kapacitu, tržní podíl a relativní tržní podíl.**

5.3.1 Tržní potenciál

Tržní potenciál je definován jako maximální možná tržní poptávka, se kterou může dopravní obor na trhu počítat; může se měnit podle faktorů a vyjadřuje se hlavně ve fyzických jednotkách (počet přepravených osob nebo tun).

Pro marketingovou praxi:

- u osobní dopravy lze potenciál zjednodušeně chápat jako „kolik cest by mohlo vzniknout“ (dle demografie, ekonomiky, urbanismu, dostupnosti),
- u nákladní dopravy jako „kolik tun / TEU / zakázek“ je v regionu / koridoru.

Zelený rozměr: tržní potenciál může růst i díky přechodu na udržitelnější řešení, pokud dopravce dokáže nabídnout službu, která je pro zákazníka jednodušší a srozumitelná (např. intermodalita „bez administrativní bolesti“, transparentní reporting dopadů).

5.3.2 Tržní kapacita a nasycenost trhu

Tržní kapacita zahrnuje celkové množství dopravních služeb všemi dopravci za určitou dobu (celkový odbyt všech nabízejících). Nasycenost trhu je podíl mezi tržní kapacitou a tržním potenciálem.

Studijní interpretace:

- Pokud je trh vysoce nasycený, růst je obtížnější a častěji probíhá na úkor konkurence.
- Pokud je trh méně nasycený, existuje prostor pro růst „bez přetlačování“ – typicky inovací, rozšířením nabídky nebo rozvojem nových služeb.

V udržitelnosti je nasycenost relevantní, protože „růst“ v dopravě může mít negativní externality. Odborný marketing proto častěji hledá růst v **efektivnějším využití kapacity** (vyšší obsazenost, konsolidace), v kvalitě a v hodnotě pro zákazníka, nikoli pouze ve zvyšování počtu výkonů bez systémového přínosu.

5.3.3 Tržní podíl a relativní tržní podíl

Tržní podíl je poměr mezi odbytem firmy a tržní kapacitou (podíl firmy na tržní kapacitě); ukazuje sílu postavení firmy vůči konkurenci a na nasycených trzích lze často zvyšovat podíl jen na úkor konkurence. Relativní tržní podíl je poměr množství prodeje firmy k množství prodeje největšího konkurenta (případně až tří největších) a charakterizuje konkurenční postavení firmy.

Z pohledu S-T-P (který přijde za chvíli) je podíl důležitý i proto, že:

- firma s malým podílem často musí volit **užší targeting** (nepokryje vše),
- firma s velkým podílem čelí tlaku na **jednotnou image** a konzistenci služby napříč segmenty (což přednáška později zmiňuje u realizace umístování).

5.4 PŘÍSTUPY K PRODEJI DOPRAVNÍCH SLUŽEB: NEDIFERENCOVANÝ VS. DIFERENCOVANÝ MARKETING

Přednáška uvádí dva základní přístupy:

- oslovení všech potenciálních zákazníků (nediferencovaný marketing),
- oslovení jen určitého okruhu zákazníků (diferencovaný marketing).

5.4.1 Nediferencovaný marketing

Je popsán jako hromadný (masový) marketing: firma poskytuje jeden druh služby pro celý dopravní trh a oslovuje všechny zákazníky; případně produktově diferencovaný marketing, kdy firma poskytuje jednu nebo více služeb, které se liší a zákazník má možnost výběru.

V dopravě je nediferencovaný přístup typický tam, kde:

- je služba silně standardizovaná (např. základní regionální doprava),
- existuje regulace a standardy,
- nebo je kapacita a provozní systém navržen pro „většinu“ (a specifické potřeby se řeší doplňkovými službami).

Riziko: marketing „pro všechny“ může skončit marketingem „pro nikoho“, pokud neodlišuje přínosy a nedokáže řešit rozdílné potřeby (např. dojíždějící vs. turisté; B2B vs. B2C; cestující se specifickými potřebami).

5.4.2 Cílený (diferencovaný) marketing a logika S-T-P

Přednáška uvádí, že cílený marketing volí firmy, které vycházejí z toho, že zákazníci se liší v potřebách, příjmech, zájmech a kupním chování; firma se nesnaží oslovit všechny, ale jen určitý segment, hledá významné skupiny a volí, kterou osloví, a na tu pak zacílí svůj marketingový program.

Cílený marketing je formalizován jako proces **S-T-P**:

- segmentace trhu,
- tržní cílení (targeting),
- tržní umístování (positioning).

Udržitelnost je v této části velmi praktická: mnoho „zelených“ řešení je pro část trhu atraktivní a pro část trhu irelevantní nebo dokonce nepřijatelná (např. kvůli ceně, času, komfortu). Bez segmentace a cílení se dopravce snadno dostane do situace, kdy komunikuje udržitelnost plošně, ale bez dopadu na chování – nebo hůře: s reputačním rizikem, že slibuje něco, co segment nepovažuje za pravdivé či důležité.

5.5 SEGMENTACE TRHU DOPRAVNÍCH SLUŽEB

Přednáška definuje segmentaci jako rozdělování celkového trhu dopravních služeb do skupin podle společných charakteristik; tržní segment (např. žáci a studenti) je vymezená skupina z celkového trhu, jejíž členové mají něco společného a jsou jim určeny dopravní služby. Segmentace je označena za jeden ze stěžejních principů marketingu.

Současně přednáška upozorňuje, že v dopravních službách je segmentace často nedostatečně využívána; zejména menší firmy jí věnují okrajovou pozornost a nabízejí služby bez zaměření na specifické potřeby segmentů.

5.5.1 Proč segmentovat: přínosy i omezení

Přednáška uvádí, že cílem segmentace je lepší uspokojování potřeb a udržení přízně zákazníků; mezi výhody patří efektivnější využívání finančních prostředků, lepší porozumění potřebám cílových zákazníků, efektivnější umístování služeb na trhu, adresnější strategie a přesnější výběr komunikačního mixu (podpora prodeje, reklama, osobní prodej, PR).

Zároveň však zmiňuje problémy: segmentace je nákladnější než nesegmentace, je obtížné najít nejlepší segmentační základnu, určit hloubku a šířku segmentace, proces se musí opakovat a segmenty se mění.

Studijní závěr: segmentace není „jednorázový workshop“, ale cyklus. V dopravě se segmenty mění zejména kvůli:

- změnám v mobilitním chování (digitalizace, sdílená mobilita),
- změnám v práci (hybridní režimy, flexibilní dojíždění),
- změnám v regulaci a cenách energie,
- a v kontextu udržitelnosti také kvůli růstu environmentální citlivosti některých skupin a tlaku na reporting v B2B.

5.5.2 Proces segmentace dopravního trhu

Přednáška schematicky popisuje proces: definování charakteristik cílového trhu → segmentace dopravního trhu → identifikace možných segmentačních základů → hodnocení a výběr základů → segmentace a výběr cílových segmentů → tržní cílení → tržní umístění (pozice).

Praktická interpretace:

- Nejprve si ujasni, jaký je **obsluhující prostor** (místní / regionální / vnitrostátní / mezinárodní) a jaký je **typ služby** (osobní / nákladní; regulovaná / liberální).
- Teprve potom vybírej segmentační kritéria.
- Nakonec si ověř, zda vybrané segmenty jsou dosažitelné a ekonomicky smysluplné – a zda je umíš obsloužit provozně.

5.5.3 Segmentační kritéria (základny) v dopravě

Přednáška uvádí několik vrstev segmentačních kritérií:

- předmět přepravy – osobní vs. nákladní doprava,
- prostorové hledisko – vnitrostátní vs. mezistátní trh; u osobní dopravy navíc segment obligatorních přeprav (dojíždění do školy a zaměstnání) a fakultativních přeprav (kultura, poznávání, turistika),
- ekonomická efektivnost – rentabilní vs. nerentabilní (ztrátové) přepravy,
- kritéria vztahující se k zákazníkovi – geografická (rozsah trhu), demografická (věk, pohlaví, vzdělání), psychografická (sociální skupiny, životní styl, osobnost),
- kritéria vztahující se k dopravní službě – typ spotřeby (četnost, věrnost značce), podmínky nákupu (čas, místo, množství), nabízený užitek (kvalita / komplexnost, úspora nákladů),
- kritéria vztahující se k odezvě zákazníka – očekávaný přínos / užitek, využití (rozsah a způsob), odezva na propagaci, loajalita, chování a úroveň poskytovatele služby.

A konečně přednáška připomíná, že přehled segmentačních přístupů není celkový a každý dopravce provádí segmentaci podle svého obsluhujícího trhu; uvádí i praktické dělení zákazníků (trvalí / pravidelní, příležitostní, potenciální, zasilatelské společnosti).

Udržitelnost může být segmentačním kritériem zejména v psychografické a „odezvové“ rovině, například:

- zákazníci s vyšší citlivostí na dopady (preferují veřejnou dopravu, jsou ochotní přijmout omezení, pokud jsou férově vysvětlená),
- B2B zákazníci s ESG / CSR požadavky (vyžadují reporting, preferují nízkoemisní řešení, intermodalitu),
- segmenty citlivé na kvalitu ovzduší a hluk (městské prostředí),
- segment „value-seekers“: chtějí úsporu (a udržitelnost akceptují, když jde ruku v ruce s efektivitou).

Green kompetence zde znamená umět takovou segmentaci podložit daty (např. průzkumem spokojenosti, CRM, prodejními daty) a nepředstírat „zelené motivace“ tam, kde ve skutečnosti rozhoduje cena nebo čas.

5.5.4 Požadavky na segmentaci (kritéria kvality segmentu)

Přednáška stanoví požadavky na segmentaci:

- **Měřitelnost** – lze měřit velikost segmentu a jeho kupní sílu.

- **Významnost** – segment je dostatečně velký nebo ziskový; má produkovat větší zisk, než jsou prostředky na jeho sledování.
- **Přístupnost** – segment lze efektivně zasáhnout; některé cílové trhy nelze obsadit v požadovaném rozsahu, hrozí ztracené úsilí a peníze.
- **Trvalost** – segmenty mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé; podnikatel se má přesvědčit, že cílový trh představuje dlouhodobý tržní potenciál.
- **Schopnost konkurence** – firma má zkoumat, zda její služby jsou pro segment zajímavé; když služba odpovídá potřebám segmentu, má naději na úspěch.

Pro studium si všimni, že tato kritéria jsou zároveň „kontrolním seznamem“ pro realistický marketing v dopravě. Typický problém nastává, když je segment atraktivní „na papíře“, ale není přístupný (např. chybí kanály, chybí infrastruktura, chybí provozní kapacita) – nebo když segment existuje, ale dopravce nemá konkurenční schopnost (např. nedokáže nabídnout spolehlivost, kterou segment považuje za nutnou).

5.6 TARGETING: VÝBĚR CÍLOVÝCH SEGMENTŮ A STRATEGIÍ POKRYTÍ

Po segmentaci přichází tržní cílení. Přednáška uvádí, že firma musí posoudit jednotlivé segmenty a rozhodnout, na které se zaměří; pro posouzení lze použít faktory jako velikost a růst segmentu, strukturální přitažlivost segmentu, cíle a zdroje firmy apod.

Dále přednáška uvádí, že firma se může zaměřit na jeden nebo více segmentů; v případě více segmentů vytváří pro jednotlivé segmenty rozdílný marketingový mix; a existuje pět možných přístupů výběru cílového trhu.

5.6.1 Pět strategií výběru cílového trhu

Přednáška uvádí tyto strategie:

- soustředění se na jeden segment,
- výběrová specializace,
- tržní specializace,
- produktová specializace,
- pokrytí celého trhu.

Soustředění se na jeden segment: firma si vybere segment odpovídající jejím možnostem (např. vozový park); příklady: přeprava poštovních zásilek, provozování příměstské dopravy; může jít i o segment bez konkurence.

Výběrová specializace: firma se zaměří na několik segmentů, které jí vyhovují; příklady: městská a příměstská autobusová doprava, osobní i nákladní taxislužby.

Tržní specializace: firma se specializuje na uspokojování potřeb určité skupiny zákazníků; příklad: letecká osobní doprava včetně přidružených služeb (pojištění, ubytování, fakultativní výlety).

Produktová specializace: firma se specializuje na jednu službu prodávanou různým zákazníkům; příklady: přeprava nadrozměrných nákladů, přeprava nebezpečných věcí.

Pokrytí celého trhu: typické pro velké dopravní společnosti, které se snaží pokrýt všechny segmenty na příslušném trhu.

V praxi se často stává, že „zelenější“ nabídka je zpočátku atraktivní hlavně pro určité segmenty (např. B2B s reportingem; městské segmenty s důrazem na kvalitu života). Targeting ti umožní:

- nezačínat plošně (což bývá drahé a riskantní),
- ale zvolit segmenty, kde je přínos i ochota platit / akceptovat změnu vyšší,
- a postupně rozšiřovat nabídku, až když je provozně i reputačně stabilní.

To je zároveň prevence greenwashingu: nejprve doručit reálnou hodnotu ve vybraném segmentu, teprve potom škálovat komunikaci.

5.7 POSITIONING: UMÍSTĚNÍ DOPRAVNÍ SLUŽBY V MYSLI ZÁKAZNÍKA

Přednáška definuje umístování (positioning) jako proces, který identifikuje, rozvíjí a sděluje diferenciací výhodu dopravní služby tak, aby se v mysli zákazníků zakódovala jako vysoce kvalitní a odlišná od konkurence; provádí se po segmentaci a cílení a vyžaduje informace o potřebách zákazníků, o silných/slabých stránkách konkurence a o tom, jak zákazník vnímá firmu oproti konkurenci.

Přednáška zároveň upozorňuje, že umístování je příležitostí pro odlišení dopravních služeb, umístění v podvědomí je důležité pro rozhodnutí o nákupu, ale dopravní službu lze časem snadno napodobit.

5.7.1 Kritéria diferenciacie: co musí splnit „odlišení“

Přednáška uvádí kritéria diferenciacie, která musí zvolená vlastnost služby splňovat:

- **významnost** pro značný počet zákazníků,
- **zřetelnost** vůči ostatním nabídkám,
- **sdělitelnost** (snadno komunikovatelná),
- **dostupnost** (cíloví zákazníci budou ochotni zaplatit),
- **ziskovost** (přiměřený zisk).

To je velmi praktický filtr pro každé positioning tvrzení v dopravě – a zvláště pro tvrzení o udržitelnosti. Pokud chce dopravce komunikovat „zelenost“ jako diferenciatör, měl by si položit stejné otázky:

- Je to významné pro cílový segment, nebo je to jen interní přání?
- Je to zřetelné a odlišné, nebo to říkají všichni stejně?
- Je to sdělitelné konkrétně (bez vágních sloganů)?
- Jsou zákazníci ochotni za to něco obětovat (cenu/čas), nebo musí být přínos „bezbolestný“?
- Je to ekonomicky udržitelné, nebo jen marketingový náklad bez návratnosti?

5.7.2 Jaké vlastnosti dopravních služeb lze pro positioning využít

Přednáška připomíná vlastnosti dopravních služeb (nehmatatelnost, proměnlivost, nedělitelnost) a uvádí, že lze nabízet „hmatatelné“ prvky, například čistotu dopravních prostředků, uspořádání sedadel, občerstvení během jízdy/plavby/letu, denní tisk či časopisy, Wi-Fi apod.

Dále uvádí, že kvalita dopravních služeb je ovlivněna kvalitou zaměstnanců (pravidelná školení) a že strategie umístování může vycházet z personální diferenciace; zároveň nedělitelnost vyžaduje účast zákazníka v celém procesu (zejména v osobní dopravě).

V dopravě je positioning často postaven:

- na **procesu** (jak snadné je cestovat/objednat/řešit problém),
- na **lidech** (kultura služby, komunikace),
- na **důkazech** (čistota, vybavení, informace),
- a až poté na „slovech“ v kampani.

Udržitelnost zde přirozeně patří mezi „důkazy“: například reálné kroky v provozu (efektivita, optimalizace, sdílené informace, integrace), nikoli jen abstraktní tvrzení.

5.7.3 Úrovně umístění dopravní firmy a realizace positioningu

Přednáška obsahuje schéma „úrovně umístění dopravní firmy“ (diagram) a zdůrazňuje, že firma musí vytvářet jednotnou image, umístění musí vycházet z reálných možností firmy (pokud vyhláší vysokou kvalitu, zaměstnanci nesmí poskytovat neodpovídající služby) a důležitým nástrojem realizace umístování je marketingový mix (dopravní služba, cena, distribuce, komunikace, personál, procesy, prostředí).

Toto je v dopravě kritické: nekonzistence (sliby vs. realita) se projeví rychle a často veřejně (recenze, sociální sítě, stížnosti). V oblasti udržitelnosti to platí dvojnásob: pokud dopravce komunikuje „zelenou“ pozici, musí mít zvládnuté:

- interní procesy (měření, data, kontrola),
- školení lidí (aby komunikovali jednotně),
- a korektní interpretaci (aby nevznikaly nepravdivé závěry).

5.8 MARKETINGOVÁ PERSONA: OD SEGMENTU K „ŽIVÉMU“ ZÁKAZNÍKOVÍ

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

Dále zdůrazňuje, že je nutné znát zákazníky a jejich potřeby, vědět, jak je podnikání může uspokojit; persona může být i reálný zákazník reprezentující skupinu; nemá se vytvářet zbytečně mnoho person; jedna persona však často nestačí.

5.8.1 Proč persony v dopravě fungují (a kdy ne)

Segment je statistická skupina. Persona je „překlad“ segmentu do praktického rozhodování:

- co člověk řeší ráno při cestě do práce,
- jak reaguje na zpoždění,
- co považuje za férové,
- jak se rozhoduje mezi autem a veřejnou dopravou,
- kde hledá informace, komu věří a co ho odradí.

V dopravě persony pomáhají zejména proto, že služba je **prožitková** a rozhodování je často „mikro-situované“: dvě minuty navíc, jeden přestup navíc, nejasná informace, špatná zkušenost s personálem – a zákazník změní chování.

Udržitelnost v personách: pokud chceš udržitelnost komunikovat přiměřeně, persona ti pomůže určit:

- zda je pro danou personu udržitelnost motivátor, hygienický faktor, nebo irelevantní téma,
- jaké argumenty fungují (čas, pohodlí, náklady, reputace, zdraví),
- a jaké green kompetence musí mít tým (např. umět vysvětlit dopady bez moralizování).

5.8.2 Jak personu sestavit: prvky profilu

Přednáška uvádí body pro sestavení persony: jméno, pohlaví, obrázek, příjem, práce, stav, děti; dále lokalita, věk, trávení volného času, normální den, komunikace, potřeby a problémy, naše řešení a pomoc, typické věty.

Pro studijní praxi je vhodné přidat „dopravní rozšíření“ persony:

- typické trasy (odkud – kam),
- časové okno (špička / sedlo),
- citlivost na riziko (jak moc ji rozhodí nejistota),
- přístup k technologiím (aplikace vs. papír),
- a „bod zlomu“: co ji přiměje změnit mód nebo dopravce.

5.8.3 Sedm tematických okruhů otázek pro tvorbu persony

Přednáška uvádí 7 témat otázek: osobní zázemí, společnost, role a pozice, výzvy, cíle, jak se učí, nákupní preference. Následně poskytuje konkrétní sadu otázek (1–20), např. demografie a vzdělání, profesní dráha, odvětví a velikost společnosti, pracovní role a metriky, typický den, dovednosti a nástroje, největší výzvy, cíle a definice úspěchu, zdroje informací, publikace/blogy, sociální sítě, preference prodejního procesu, online vyhledávání dodavatelů, popis nedávného nákupu.

Jak to aplikovat v dopravě (příklad metodiky):

- Pro B2C (osobní doprava) kladeš důraz na každodenní rutinu, bariéry, vnímání času, důvěru v informace, komfort a bezpečí.

- Pro B2B (nákladní doprava, logistika) kladeš důraz na roli, KPI, nákupní proces, SLA, integraci do systému zákazníka, compliance a reporting (včetně environmentálních požadavků).

Tady se přirozeně rozvíjí green kompetence: u B2B person často musíš umět pracovat s tím, že „udržitelnost“ není emoce, ale **požadavek na data, metodiky a auditovatelnost**.

5.9 NEGATIVNÍ (VYLUČUJÍCÍ) MARKETINGOVÁ PERSONA

Přednáška definuje vylučující osoby jako zákazníky, které vlastně za zákazníky mít nechcete; nemusí nutně představovat „něco negativního“, spíše jde o zákazníky, které nejste schopni obsloužit, jejich obsluha je nerentabilní, nákladná nebo časově neúnosná. Jako typický příklad uvádí „Student Franta“ (u B2B): sbírá katalogy, odebírá newslettery, je aktivní ve skupinách, stáhne si e-book, ale reálně nekupuje.

V dopravě je negativní persona užitečná zejména proto, že:

- kapacita je omezená (a špatně cílená poptávka může zhoršit kvalitu pro klíčové segmenty),
- náklady na obsluhu se mohou dramaticky lišit (např. individuální požadavky bez ekonomické návratnosti),
- reputační riziko může být vysoké (pokud se slibuje něco, co nelze dlouhodobě doručit).

Příklad dopravního uvažování:

- U B2C může být negativní personou segment, který vyžaduje extrémní míru flexibility a zároveň odmítá platit za doplňkové služby – a svou frustraci pravidelně šíří online.
- U B2B může být negativní personou zákazník, který generuje mnoho poptávek a tenderů, ale dlouhodobě uzavírá minimálně, nebo vyžaduje reporting a služby nad rámec kapacity bez odpovídající ceny.

Udržitelnost v negativních personách: někdy může být „negativní“ i zákazník, který požaduje, aby dopravce komunikoval nepravdivé „zelené“ tvrzení (např. účelové zkrášlování reportingu). Profesionální dopravní marketing takovou zakázku odmítne, protože dlouhodobé reputační a právní riziko převyšuje krátkodobý zisk.

5.10 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- Členění trhu: osobní / nákladní; lokální / regionální / vnitrostátní / mezinárodní; liberální / regulovaný; dokonalá vs. nedokonalá konkurence
- Marketingová persona: definice, principy, struktura profilu, okruhy otázek
- Nediferencovaný vs. cílený marketing; proces S-T-P
- Negativní (vylučující) persona a její význam
- Positioning: identifikace a sdělení diferenciační výhody; kritéria diferenciace; realizace přes marketingový mix a jednotnou image
- Požadavky na segmentaci: měřitelnost, významnost, přístupnost, trvalost, schopnost konkurence

- Přepravní potřeba – přepravní požadavek – přepravní poptávka
- Příčiny vzniku poptávky (ekonomické / společenské), prostorový a časový rozptyl (aglomerace vs. rozptýlené území; špičky vs. sedla)
- Původní vs. odvozená přepravní poptávka
- Segmentace: význam, přínosy, omezení, proces segmentace
- Segmentační kritéria: zákaznická (geografická / demografická / psychografická), ve vztahu ke službě (spotřeba / podmínky nákupu / užitek), odezvová (očekávání / využití / loajalita / odezva)
- Targeting: hodnocení segmentu; strategie výběru cílového trhu (1 segment, výběrová, tržní, produktová specializace, pokrytí celého trhu)
- Trh dopravních služeb jako střet nabídky a poptávky v časoprostoru
- Tržní potenciál, tržní kapacita, nasycenost trhu, tržní podíl, relativní tržní podíl

5.1 | SHRNUÍ KAPITOLY

Přednáška vymezuje trh dopravních služeb jako střet nabídky a poptávky, který se v dopravě odehrává v časoprostorovém rozměru. Rozpracovává, jak se poptávka konkretizuje od přepravní potřeby přes požadavek k poptávce, a připomíná klíčové rozlišení původní a odvozené poptávky. Pro strategickou práci s trhem zavádí pojmy tržní potenciál, kapacita, podíl a relativní podíl.

Jádrem strategického marketingu je proces S-T-P: segmentace (nalezení smysluplných skupin), targeting (volba cílových segmentů a strategie pokrytí) a positioning (zakódování odlišení v mysli zákazníků). Přednáška zároveň ukazuje, že pouhá segmentace nestačí bez praktického „překlady“ do marketingových person – a že stejně důležité je vědět, koho obsluhovat nechceme (negativní persona). Udržitelnost a green kompetence lze do tohoto rámce integrovat přiměřeně a věcně: jako jednu z dimenzí hodnoty, jako segmentační/odezvové kritérium a jako součást důvěryhodné pozice – vždy však v souladu s reálnými možnostmi služby.

5.12 PROMYSLI SI

- Jak by se lišila segmentace a targeting u dopravce na regulovaném trhu (veřejná služba) oproti dopravci na liberálním trhu? Kde je reálný prostor pro odlišení?
- Uveď příklad, kdy je poptávka po dopravě odvozená a dopravce ji nemůže „vytvořit“, ale může ovlivnit volbu módu a dopravce. Jaké marketingové páky bys použil/a?
- Vyber jeden segment osobní dopravy (např. dojíždějící ve špičce) a navrhní 2–3 možné segmentační základny a jejich měřitelné indikátory.
- Jak bys do segmentace vložil/a udržitelnost tak, aby byla věcná (měřitelná) a zároveň nepůsobila jako „povinná zelená věta“?
- Vyber jednu z pěti strategií targeting (např. produktová specializace) a vysvětli, proč může být v dopravě výhodná i riziková.
- Navrhni positioning pro dopravní službu tak, aby splňoval kritéria diferenciac (významnost, zřetelnost, sdílitelnost, dostupnost, ziskovost). Kde hrozí, že půjde jen o slogan?
- Vymysli jednu marketingovou personu pro dopravní službu a jednu negativní personu. Jak by se lišila komunikace a nabídka pro obě?

5.13 ZOPAKUJ SI

- Jak přednáška definuje trh dopravních služeb a čím je specifické setkání nabídky a poptávky v dopravě?
- Vyjmenuj základní způsoby členění trhu dopravních služeb uvedené v přednášce (minimálně tři).
- Vysvětli rozdíl mezi přepravní potřebou, přepravním požadavkem a přepravní poptávkou.
- Co je původní poptávka a co odvozená poptávka? Proč je to důležité pro marketing dopravních služeb?
- Jaké jsou ekonomické a společenské příčiny vzniku přepravní poptávky? Uveď příklady.
- Co znamená prostorový a časový rozptyl poptávky (aglomerace vs. rozptýlené území; špičky vs. sedla)?
- Definuj tržní potenciál a tržní kapacitu. Co je nasycenost trhu?
- Co je tržní podíl a relativní tržní podíl? K čemu se používají?
- Jaké jsou dva základní přístupy k prodeji dopravních služeb (nediferencovaný vs. diferencovaný)?
- Vyjmenuj tři etapy cíleného marketingu S-T-P.
- Uveď alespoň pět segmentačních kritérií (zákaznická, službová nebo odezvová).
- Jaké jsou požadavky na „dobrý“ segment (množina kritérií kvality segmentu) podle přednášky?
- Jaké faktory se používají pro hodnocení atraktivity segmentu v targeting fázi?
- Vyjmenuj pět strategií výběru cílového trhu a u dvou uveď příklad z dopravy.
- Jak je v přednášce definováno positioning a jaká kritéria musí splnit odlišení služby?
- Co je marketingová persona, proč se nemá tvořit „zbytečně moc“ person a proč často jedna nestačí?
- Co je negativní (vylučující) persona a jaký je její smysl? Uveď příklad, podobně jako „Student Franta“.

6 PUBLIC RELATIONS (PR) – ÚVOD

Úvod

Přednáška se věnuje **public relations (PR)** jako disciplíně „vztahů s veřejností“ a současně jako **řízení reputace** organizace v dlouhém období. V dopravě (osobní i nákladní) má PR zvláštní váhu: služby jsou veřejně viditelné, dotýkají se bezpečnosti, kvality života, životního prostředí a často fungují v regulovaném či politicky citlivém prostředí. Proto je reputace dopravce, logistického operátora či správce infrastruktury vystavena neustálému hodnocení cestujících, médií, samospráv, státu i zájmových skupin.

Přednáška pracuje s tím, že PR je řízená, soustavná a obousměrná komunikace, která má vytvářet porozumění a podporu – a současně zdůrazňuje hranici, za kterou už nejde o PR, ale o manipulaci (etika). Důležité je také rozlišení: **PR není reklama ani „reklama zadarmo“**.

Z pohledu udržitelnosti je PR v dopravě často „překladačem“ mezi odborným obsahem (emise, hluk, bezpečnost, dopady staveb, ESG data, modernizace vozidel) a veřejností. Green kompetence se zde projevují schopností komunikovat udržitelná řešení **věcně, transparentně, s důkazy a bez greenwashingu**, a současně vést dialog se stakeholdery (místní komunita, média, regulátor, nátlakové organizace).

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět podstatě PR, jeho nástrojům a oblastem, rozlišit PR od reklamy, pochopit historický vývoj a zejména etické principy PR včetně typických neetických praktik. Současně se naučíš identifikovat cílové skupiny PR a uvažovat, jak PR v dopravě přispívá k důvěryhodné komunikaci (včetně udržitelnosti).

6.1 CO JSOU PUBLIC RELATIONS A CO NEJSOU

Přednáška vymezuje PR jako **komunikační působení podniku na veřejnost**, které vytváří a udržuje pozitivní postoje veřejnosti k podniku, jeho aktivitám a produktům. PR je zaměřené jak na **vnější marketingové prostředí**, tak na **vnitřní prostředí organizace** (interní komunikace, zaměstnanci). Současně upozorňuje, že anglický termín „public relations“ je do češtiny obtížně převoditelný a běžně se používá zkratka PR.

Napříč definicemi se v přednášce opakují společné rysy PR: jde o **řízenou** (nikoli náhodnou) a **soustavnou** činnost, která se stará o pověst organizace, vytváří porozumění (obousměrná komunikace), tlumočí pozitivní myšlenky a snaží se transformovat negativní vnímání.

Zcela zásadní je však explicitní vymezení hranice: PR **nesmí být manipulací veřejného mínění** s mocenskou či kořistnickou ambicí – zde nastupuje etika. A zároveň: **PR není reklama ani „reklama zadarmo“**.

Dopravní kontext: Dopravce může mít kvalitní marketingovou kampaň, ale pokud selhává v běžném kontaktu (infolinka při výluce, chování personálu, transparentnost při kompenzacích), reputace klesá. PR je proto v dopravě do velké míry „realita služby přeložená do vztahu s veřejností“, nikoli jen sada tiskových zpráv.

6.2 PR JAKO „ZÁLEŽITOST VŠECH“: FIREMNÍ IDENTITA, KULTURA A PRVNÍ LINIE

Přednáška zdůrazňuje rozdíl mezi tím, co PR formálně utváří (a co se ovlivňuje obtížně), a tím, co je přímou náplní práce PR pracovníka (a co se ovlivňuje relativně snadno). Do prvního okruhu patří firemní design, tradice, pravidla, pověst, podniková kultura a celkové komunikační aktivity; do druhého okruhu zejména mediální PR, přímé PR aktivity směrem k dalším skupinám, eventy, CSR a sponzoring.

Velmi praktický rámec je seznam faktorů, které PR ovlivňují: lidé v první linii (zákaznický servis, recepce, infolinka), představitelé společnosti, corporate identity a kultura, obchodní korespondence, marketingové aktivity, PR specialisté (interní i externí), nálada ve společnosti, politická situace a image celého odvětví.

Dopravní interpretace: V dopravě je „PR I. linie“ extrémně silné. Jeden špatně zvládnutý incident ve stanici nebo nevhodná reakce při zpoždění může převážit týdny plánované komunikace. Udržitelnost sem patří přirozeně: pokud dopravce komunikuje „zelené“ ambice, musí být zaměstnanci schopni věcně vysvětlit změny (např. reorganizace provozu, nové tarify, nízkoemisní zóny, omezení v souvislosti se stavbami) a zachovat respekt vůči zákazníkům.

6.3 HIERARCHIE KOMUNIKACE A MÍSTO PR V MARKETINGU

Přednáška zasazuje PR do hierarchie: podniková a marketingová strategie → marketingový plán → marketingový mix → marketingová komunikace (promotion) → PR → konkrétní nástroje (media relations, investor relations, lobbying, tisková zpráva, tisková konference, eventy aj.). Jinými slovy: PR není izolovaná aktivita, ale nástroj, který musí vycházet z celkové strategie.

V dopravě to znamená, že PR má oporu v tom, **co organizace skutečně dělá** (kvalita služby, bezpečnostní standardy, investice, férovost, dostupnost), a zároveň musí pracovat s dlouhodobými tématy veřejného zájmu (bezpečnost, dostupnost regionů, externalita dopravy, klimatické dopady). To je typické pole pro **issues management** (viz dále).

6.4 NÁSTROJE PR – PENCILS

Přednáška shrnuje PR jako soubor nástrojů označovaných akronymem **PENCILS**:

- **Publications** (publikace – firemní časopisy, výroční zprávy),
- **Events** (veřejné akce),
- **News** (novinky o firmě, zaměstnancích, produktech),
- **Community involvement activities** (angažovanost pro komunitu),
- **Identity** (nosiče identity – vizitky, dress code apod.),
- **Lobbying activities** (lobování),
- **Social responsibility** (společenská odpovědnost).

Vedle toho přednáška uvádí typické kategorie nástrojů: mediální nástroje (tiskové zprávy, tiskové konference), eventy (výstavy, veletrhy, roadshow), digitální nástroje (web, sociální sítě, video, virál), sponzoring a lobbying, krizové nástroje.

Dopravní příklady (aplikace):

- *Publications*: výroční zprávy dopravních podniků, ESG reporting, zprávy o bezpečnosti, datové dashboardy o spolehlivosti.
- *Events*: dny otevřených dveří v depu, prezentace modernizace vozového parku, komunitní setkání k dopravním stavbám.
- *Community / CSR*: podpora lokální mobility seniorů, spolupráce se školami, programy bezpečnosti v dopravě.
- *Lobbying / Government relations*: připomínkování legislativy (např. pravidla trhu, bezpečnost, infrastruktura).
- *Identity*: vizuální standardy, srozumitelný navigační systém ve stanicích, jednotný tón komunikace při mimořádnostech.

Udržitelnost je v PENCILS přítomna přirozeně skrze **community involvement** a **social responsibility**. Klíčové je, aby CSR v dopravě nebylo „náhradní PR“, ale aby vycházelo z reálných kroků (měření dopadů, transparentnost, investice, kvalita služby) – přednáška to shrnuje výstižně: „za slovy musejí vždy přijít činy“.

6.5 PR VERSUS REKLAMA, ADVERTORIAL A HRANICE DŮVĚRYHODNOSTI

Přednáška explicitně srovnává reklamu a PR: reklama je typicky krátkodobější, kampaňovitá, s jasným apelem a monologem; PR je dlouhodobé, vytváří dialog, pracuje se širšími souvislostmi a nemusí obsahovat zjevný apel k akci. Současně je zdůrazněn rozdíl v důvěryhodnosti (PR obvykle působí důvěryhodněji), protože nevystupuje jako placený mediální prostor stejným způsobem jako reklama.

S tím souvisí pojem **advertorial**: placená inzerce napodobující redakční text, která musí být odlišena označením („inzerce“) a má propagační cíl. Přednáška ukazuje příklady advertorialů i technické specifikace pro PR článek v online médiích (např. parametry formátu a délky sdělení).

Pro dopravní praxi je to zásadní eticky i reputačně: Pokud dopravce komunikuje téma vysokého veřejného zájmu (bezpečnost, výluky, kompenzace, udržitelnost), musí volit formu a označení sdělení tak, aby nepoškozoval důvěru. Zvláště u environmentálních témat je hranice tenká: advertorial může být legitimní, ale pokud je využit k „maskování“ problematické reality, reputační škody bývají dlouhodobé.

6.6 KLÍČOVÉ POJMY: PUBLICITA, IMAGE, REPUTACE A CORPORATE IDENTITY

Přednáška vymezuje:

- **Publicitu** jako neplacený prostor v médiích věnovaný organizaci / osobnosti / tématu (může být pozitivní, neutrální i negativní).
- **Image** jako způsob, jímž veřejnost vnímá organizaci nebo její produkty – mozaika asociací tvořící celistvý obraz.
- **Reputaci** jako dobrou pověst: věrohodnost, spolehlivost, důvěryhodnost, zodpovědnost.

Dále rozpracovává **firemní (korporátní) identitu** jako to, jak se firma prezentuje navenek i uvnitř – její „osobnost“, reprezentovanou značkou. Identita zahrnuje firemní design, filozofii, hodnoty (včetně společenské odpovědnosti), komunikaci a firemní kulturu.

Přednáška také ukazuje, že image se skládá z prvků jako firemní filozofie, design, komunikace, kultura, produkt – a že veřejný obraz je směsí faktů, dojmů, zkušeností i iluzí.

Dopravní interpretace a green kompetence:

- Udržitelnost je dnes často součástí „hodnot“ a „filozofie“ firemní identity. To však automaticky neznamená dobrou reputaci. Reputace se vytváří konzistencí: co firma říká, co dělá a jak to umí doložit (data, měření, otevřenost).
- V dopravě se image velmi rychle formuje skrze každodenní zkušenost: spolehlivost, informování, férovost při mimořádnostech – a teprve poté skrze kampaně.

6.7 IMPRESSION MANAGEMENT, AGENDA SETTING A ISSUES MANAGEMENT

Přednáška uvádí taktiky a strategie tvorby image: budování expertního profilu, obliby, věrohodnosti a prestiže; doporučuje „oslovovat emocemi a přesvědčovat fakty“ a opakuje princip, že slova musí následovat činy.

S tím souvisí **impression management**: snaha prostřednictvím jazyka, chování, zvládnání situací (skutečných i inscenovaných), osobního zjevu a symbolů zanechat pozitivní dojem. V dopravě jde často o kombinaci: jak dopravce zvládá krizovou situaci (zpoždění, nehoda), jak komunikuje na místě (personál) a jak komunikuje digitálně (aplikace, sociální sítě).

Dále přednáška zavádí dva klíčové pojmy pro dlouhodobé řízení reputace:

- **Agenda setting** (nastolování témat) – PR profesionálové často prostřednictvím médií spoluurčují, o čem se bude mluvit.
- **Issues management** – dlouhodobá práce na tématech, která jsou pro instituci klíčová či riziková; často jde o střet více vlivových skupin.

Dopravní příklady issues managementu: bezpečnost infrastruktury, dopady staveb na komunitu, regulace cen a kompenzací, zavádění nízkoemisních technologií, konflikty o prostor ve městech (auta vs. MHD vs. cyklo), logistika v centrech měst. Green kompetence zde znamená umět pracovat s konfliktem zájmů, argumentovat daty a vést dialog tak, aby organizace dlouhodobě neztratila legitimitu.

6.8 TEORETICKÉ POHLEDY NA PR: EXEKUTIVNÍ, KRITICKÝ A VYVÁŽENÝ

Přednáška rozlišuje tři přístupy:

- **Exekutivní:** PR je legitimní součást komunikace firem a institucí, podporuje rozvoj a růst a není v rozporu s obecným blahem.
- **Kritický:** PR je jen jiné slovo pro propagandu a neetickou manipulaci ve prospěch mocných (spin doctoring).

- **Vyvážený:** uznává legitimitu PR, ale zdůrazňuje etiku, transparentnost a společenskou odpovědnost; vymezuje přijatelné praktiky a nástroje.

Pro dopravu je užitečné uvažovat „vyváženě“: dopravní organizace musí komunikovat (je to veřejná služba / veřejný zájem / regulace), ale zároveň nese vysokou odpovědnost. Jakmile sklouzne k manipulativním technikám, ohrozí důvěru nejen svou, ale často i důvěru v celé odvětví.

6.9 HISTORIE PR: OD RÉTORIKY A PROPAGANDY K PROFESIONÁLNÍ DISCIPLÍNĚ

Přednáška ukazuje, že termín PR se prosadil až ve 20. století, ale práce s veřejným míněním existuje odedávna; zmiňuje antickou rétoriku, církevní propagandu (Congregatio de propaganda fide), informační válku a letákové kampaně.

Jako významné milníky moderního PR uvádí:

- „humbuk“ a masové kampaně P. T. Barnuma (včetně známého příběhu využití slonů k posílení důvěry v bezpečnost Brooklynského mostu),
- americké „kapitány průmyslu“ na přelomu 19. / 20. století, kteří bojovali se špatnou pověstí a začali systematicky informovat veřejnost (zrod profesionálního PR),
- Ivy Lee a jeho důraz na otevřenost a přesné informace; průkopnictví tiskových zpráv a krizové komunikace,
- I. světovou válku a organizované kampaně pro získání veřejného mínění (propaganda v USA ztrácí neutrální zabarvení),
- Edwarda L. Bernayse a jeho přístup k ovlivňování veřejného mínění (včetně známých inscenovaných eventů a práce se symboly).

Přednáška také připomíná poválečný posun: v USA byl termín propaganda zdiskreditován a prosazovalo se „public relations“, zatímco v Evropě propagandu intenzivně rozvíjely totalitní režimy.

Poučení pro dopravní PR dnes: Historie PR vysvětluje, proč je etika klíčovým diferenciatorem PR od propagandy. Doprava je veřejně citlivá oblast; pokud by PR sklouzlo k „účelové manipulaci“, může vyvolat dlouhodobý odpor veřejnosti proti projektům, které jsou objektivně potřebné (např. modernizace infrastruktury, opatření pro snížení emisí).

6.10 ETIKA PR A TYPICKÉ NEETICKÉ PRAKTIKY

Přednáška uvádí, že respektování etických principů má být tím, co odlišuje PR od propagandy. Zmiňuje témata jako objektivní poradenství, podpora otevřené společnosti a demokracie, důvěrnost a pravdivost informací, dodržování slibů a střety zájmů; a připomíná existenci etických kodexů (oborové, redakční, firemní).

Jako důležitý rámec uvádí **Helsinskou deklaraci (ICCO, 2017)**, kterou přijala i Asociace PR agentur, a shrnuje principy: jednat eticky a v souladu se zákony, držet profesionální standardy, respektovat pravdu a transparentnost, chránit důvěrné informace, brát ohled na pověst odvětví,

být otevřený ohledně klientů a zájmů, nepoužívat zavádějící postupy typu astroturfingu, zodpovědně používat sociální média, nevytvářet a nešířit falešné zprávy a jednat bez diskriminace.

Přednáška pak popisuje neetické praktiky:

- **Spin doctoring** (bezohledné prosazování výhodného úhlu pohledu, polopravdy),
- **Doublespeak** (jazyk zakrývající či převracející význam),
- **Front groups** (účelově zakládané „nezávislé“ skupiny),
- **Astroturfing** (předstírání spontánní podpory veřejnosti; falešné blogy, klaky, umělá aktivita na sítích), včetně vazby na buzz a grassroots marketing,
- **Sock puppets** (falešné identity v diskusích a na sociálních sítích).

Udržitelnost a etika (důležité pro green competence): V dopravě je velmi časté, že environmentální témata budí emoce. O to větší je riziko neetických zkratk (zveličování přínosů, selektivní data, „zelené“ tvrzení bez důkazů, útoky na oponenty přes falešné profily).

Důvěryhodné PR v udržitelnosti stojí na třech pilířích:

- **pravdivost a auditovatelnost** (umět doložit tvrzení),
- **transparentnost** (přiznat limity a trade-offy ukázněným jazykem),
- **dialog** (práce se stakeholdery, ne „přetlačení“ veřejnosti).

6.1 | CÍLOVÉ SKUPINY PR: KOMU PR SLOUŽÍ A JAKÝMI NÁSTROJI

Přednáška nabízí přehled základních cílových skupin PR a rozpracovává jejich cíle a nástroje.

Media relations (vztahy s médii)

Cíl: doručit sdělení konečným příjemcům prostřednictvím novinářů; nástroje: tisková zpráva, tisková konference, rozhovory, newsletter, eventy, internet, sociální síť.

Doprava: komunikace výluk, investic, bezpečnostních incidentů, inovací; důraz na rychlost, přesnost a konzistenci.

Investor relations

Cíl: ovlivňovat názor stávajících/potenciálních akcionářů, hodnotu firmy, minimalizovat dopad negativních informací; nástroje: výroční zprávy, obchodní zprávy, CSR, eventy, internet.

Doprava/logistika: rostoucí význam nefinančního reportingu a rizik (provozní incidenty, regulace, reputace).

Government relations (vztahy k veřejné správě)

Cíl: působit na vládu, samosprávu, prosazovat oborové zájmy, ovlivňovat legislativu; nástroje: lobbying, odborné studie, veřejná slyšení, mediální kampaň.

Doprava: zásadní při infrastrukturních projektech, regulaci trhu, bezpečnosti, dopravní politice.

Employee relations (interní PR)

Cíl: informovat zaměstnance, zamezit fámám, budovat loajalitu a pospolitost; nástroje: intranet, zaměstnanecké časopisy, nařízení, eventy, teambuilding, nástěnky.

Doprava: kritické při změnách jízdních řádů, reorganizaci, zavádění technologií, bezpečnostních standardech.

Komunikace s odborovými svazy

Cíl: vyjednat podmínky, budovat stabilitu a loajalitu; nástroje: vyjednávání, setkávání, interní kanály, eventy.

Doprava: vysoká citlivost – dopady na provoz, stávky, reputace.

Industry relations (odvětvové vztahy)

Cíl: komunikace na obchodní partnery, asociace; kultivace oboru; nástroje: konference, eventy, lobbying, sponzoring.

Doprava / logistika: standardy interoperability, bezpečnost, sdílení inovací, společné pozice k regulaci.

University relations (vztahy s univerzitami a školami)

Cíl: spolupráce na výuce, diplomových pracích, zadávání úkolů; budování reputace a budoucích zaměstnanců; nástroje: osobní jednání, roadshow, letáky.

Doprava: talent pipeline, výzkum, inovace, green kompetence (např. energetika, data, plánování mobility).

Zájmové skupiny / nátlakové organizace

Cíl: využít pozitivní skupiny a eliminovat negativní postoje; nástroje: odborné studie, osobní setkání, informační podpora, práce s médii.

Doprava: typicky environmentální, bezpečnostní či komunitní organizace; potřeba dialogu a důkazů.

Veřejnost obecně a místní komunita (community relations)

Cíl: různé komunikační/obchodní cíle; u místní komunity jde o cíle dotýkající se přímých dopadů; nástroje: média, CSR, osobní setkání, otevřené dny.

Doprava: klíčové při stavbách, změnách vedení linek, parkování, logistice „last mile“.

Přednáška doplňuje i „jiné“ cílové skupiny: komunikace směrem ke konkurenci (přes média), práce s influencery/ambasadori a komunikace směrem k rodinným příslušníkům zaměstnanců (eventy).

6.12 PR V DOPRAVĚ SE ZAMĚŘENÍM NA UDRŽITELNOST: JAK KOMUNIKOVAT „ZELENĚ“ A DŮVĚRYHODNĚ

Přednáška opakovaně staví důvěryhodnost na tom, že **činy musí následovat slova**. V udržitelnosti je to ještě důležitější, protože:

- veřejnost i média jsou citlivé na nesoulad mezi deklaracemi a realitou,
- stakeholderů je mnoho (cestující, obce, stát, aktivisté, zaměstnanci, investoři),
- dopady jsou měřitelné a často porovnatelné (emise, hluk, spotřeba, obsazenost, externality).

Praktická doporučení:

- Komunikuj konkrétně: co se změnilo, proč, jaký je dopad, jak to měříme.

- Zohledni trade-offy: udržitelnější řešení může mít dočasné nepohodlí (stavba, výluka); PR musí být férové a empatické.
- Pracuj s issues managementem: udržitelnost v dopravě je dlouhodobé a konfliktní téma; vyžaduje dialog a práci s argumenty, ne jednorázovou kampaň.
- Drž etické standardy a vyhýbej se „zkratkám“ typu astroturfing či doublespeak – reputační ztráty bývají nákladnější než krátkodobý komunikační zisk.
- Rozvíjej green kompetence v organizaci: PR pracovník v dopravě musí rozumět základním pojmům (emise, energetika, dopravní externalita, principy transparentního reportingu) a umět je přeložit do srozumitelné řeči pro různé cílové skupiny.

6.13 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- Advertorial (placený „redakční“ formát, nutné označení)
- Agenda setting, issues management
- Cílové skupiny PR: media, investor, government, employee, unions, industry, university, interest groups, public, community
- Corporate identity, firemní kultura, firemní komunikace
- Etika PR, Helsinská deklarace
- Historické milníky: Barnum, Lee, Bernays, propaganda vs. PR
- Impression management
- Neetické praktiky: spin doctoring, doublespeak, front groups, astroturfing, sock puppets
- PENCILS: Publications, Events, News, Community involvement, Identity, Lobbying, Social responsibility
- PR jako „záležitost všech zaměstnanců“, PR I. linie
- PR není reklama ani „reklama zadarmo“; etická hranice proti manipulaci
- Public relations (PR): řízená a soustavná komunikace, obousměrnost, reputation
- Publicita, image, reputation
- Reklama vs PR (monolog vs dialog, krátkodobost vs dlouhodobost, apel vs souvislosti)
- Teoretické pohledy na PR: exekutivní, kritický, vyvážený

6.14 SHRNUTÍ KAPITOLY

PR je disciplína dlouhodobého řízení vztahů s veřejností a reputation organizace. Přednáška ukazuje, že PR je řízená a soustavná činnost, má být obousměrná a založená na porozumění – a současně musí respektovat etické hranice, protože PR nesmí být manipulací. Důležité je rozlišení PR od reklamy (PR není reklama ani „reklama zadarmo“) a pochopení, že PR nevzniká jen v oddělení komunikace, ale v každodenním chování organizace, zejména v první linii.

Přednáška dále shrnuje nástroje PR (PENCILS) a vysvětluje klíčové pojmy publicita – image – reputation a corporate identity. Ukazuje koncepty impression managementu, agenda settingu a issues managementu, přináší historické milníky moderního PR a rozebírá etiku včetně Helsinské deklarace a typických neetických praktik (astroturfing, front groups, doublespeak, sock puppets). V závěru mapuje základní cílové skupiny PR (médiu, veřejná správa, investoři, zaměstnanci, komunity aj.) a jejich typické nástroje.

6.15 PROMYSLI SI

- Proč je v dopravě „PR I. linie“ často silnější než centrální PR komunikace? Uveď konkrétní situaci (výluka, zpoždění, incident).
- Kde je hranice mezi legitimním agenda settingem a neetickou manipulací veřejného mínění? Jak bys ji obhájil/a?
- Vyber jedno dopravní téma (např. modernizace tratě, nízkoemisní flotila, omezení v centru města) a navrhní, jak by vypadal issues management na 12 měsíců.
- Jak bys vysvětlil/a rozdíl mezi image a reputací na příkladu dopravce, který má silnou kampaň, ale slabou kvalitu služby?
- Kdy je advertorial legitimní nástroj a kdy už podkopává důvěru? Jak bys nastavil/a pravidla označování a transparentnosti?
- Jaké „green kompetence“ by měl mít PR tým dopravního podniku, aby komunikoval udržitelnost důvěryhodně a bez doublespeaku?
- Vyber dvě cílové skupiny PR (např. místní komunita a média) a popiš, jak se liší jejich očekávání, jazyk a vhodné nástroje komunikace.

6.16 ZOPAKUJ SI

- Jak je v přednášce definováno PR a na jaké prostředí je zaměřeno (vnější / vnitřní)?
- Uveď alespoň pět společných rysů PR napříč definicemi (řízenost, soustavnost apod.).
- Co PR není podle přednášky?
- Jaké jsou dvě skupiny faktorů: co „formálně utváří PR“ a co je „náplní práce PR pracovníka“? Uveď příklady.
- Vysvětlí hierarchii: strategie → marketingová komunikace → PR → nástroje PR.
- Rozepiš akronym PENCILS.
- V čem se liší PR a reklama podle přednášky (alespoň 4 rozdíly)?
- Co je advertorial a jak se liší od redakčního obsahu?
- Definuj publicitu, image a reputaci.
- Co zahrnuje korporátní identita (uvedené složky)?
- Co je impression management?
- Vysvětlí agenda setting a issues management.
- Jaké jsou tři teoretické pohledy na PR a čím se liší?
- Vyjmenuj hlavní historické milníky moderního PR uvedené v přednášce (Barnum, Lee, Bernays...).
- Jaký je smysl etických kodexů v PR a co zdůrazňuje Helsinská deklarace?
- Definuj: spin doctoring, doublespeak, front groups, astroturfing, sock puppets.
- Vyjmenuj hlavní cílové skupiny PR v přehledu přednášky (min. 8) a u dvou uveď typické nástroje.

7 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Úvod

Přednáška se zaměřuje na **krizovou komunikaci** jako specializovanou disciplínu public relations, jejímž cílem je **ochránit reputaci, kapitál a lidské zdroje organizace**, oslovit prostřednictvím médií a dalších kanálů všechny relevantní zájmové skupiny a zvládnout krizi tak, aby organizace přežila s minimálními následky a co nejrychleji se vrátila k normálnímu fungování. Zásadní je současně řešit **mediální obraz i jádro problému** (příčiny, nápravu, prevenci).

Doprava a logistika patří mezi obory, kde je pravděpodobnost krize vyšší než v řadě jiných odvětví – a to kvůli bezpečnostním rizikům, provozním mimořádnostem, vysoké viditelnosti ve veřejném prostoru, regulaci, závislosti na infrastruktuře a počasí i kvůli vlivu sociálních sítí. Přednáška současně ukazuje, že **digitální technologie zásadně mění krizovou komunikaci**: informace se šíří rychle, „nic se neutají“ a první obraz krize vzniká často mimo organizaci (svědci, cestující, zaměstnanci, lokální média).

Do dopravních krizí dnes navíc stále častěji vstupují témata udržitelnosti: od ekologických havárií přes dopady extrémního počasí až po reputační krize spojené s (ne)důvěryhodností environmentálních tvrzení. Z hlediska „green kompetencí“ tedy nestačí umět krizi pouze „odkomunikovat“. Je nutné umět rozpoznat environmentální a společenské dopady, transparentně informovat o opatřeních, prokázat odpovědné chování vůči lidem i životnímu prostředí a promítnout poučení do prevence a řízení rizik.

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět tomu, co je krizová komunikace, jaké jsou příčiny a typy krizí, jaká jsou základní pravidla a zásady krizové komunikace (včetně role médií a sociálních sítí) a jak volit komunikační strategie, taktiky a nástroje. Současně se naučíš aplikovat principy rychlosti, srozumitelnosti, konzistence, empatie a řízené otevřenosti v kontextu dopravy a logistiky – včetně krizí s environmentální dimenzí.

7.1 ZÁKLADNÍ POJMY A PRINCIPY: PROČ KRIZE VZNIKAJÍ A PROČ JE KOMUNIKACE KLÍČOVÁ

Přednáška připomíná, že **žádná organizace není imunní vůči krizovým situacím** a že informace se dnes šíří rychleji než kdy dříve. Přibývají nová rizika: turbulentní trhy, zostřená konkurence, globalizace, sociální sítě a „spotřebitelská emancipace“. Současně však platí, že **ne každá krize musí skončit katastrofou** – dobře zvládnutá krize může být i příležitostí ke zlepšení.

Přednáška upozorňuje na skutečnost, že definice krize nemusí být nejdůležitější; krize má mnoho podob a rozhodující je kvalita manažerských rozhodnutí a schopnost je tlumočit médiím a veřejnosti. V dopravě to platí dvojnásob: „krize“ může být jak mimořádná událost s ohrožením života, tak reputační problém (např. dlouhodobé zpoždování, kolaps informačního systému, stávka, datový incident, nepravdivá obvinění, problematické vyjádření představitele organizace).

7.1.1 Význam nových technologií: nic se neutají a první dojem vzniká okamžitě

Přednáška zdůrazňuje, že digitální technologie, internet a sociální sítě zásadně proměňují společnost – a s tím i krizové situace: díky všeobecně dostupné technice a možnostem sdílení se nic neutají; když je někde problém, někdo jej vyfotí, natočí nebo popíše.

Z toho plynou tři praktické závěry pro dopravní organizace:

- **tempo:** „okno příležitosti“ pro první reakci je krátké (řádově hodiny, někdy méně),
- **důkazní prostředí:** veřejnost často vidí „důkaz“ dříve než oficiální stanovisko,
- **konkurence o interpretaci:** když organizace mlčí, vzniká informační vakuum, které vyplní někdo jiný (spekulace, fámy, oponenti).

Green kompetence v této části znamenají schopnost rychle a věcně vysvětlit i environmentální dopady (např. únik látky, znečištění, zásah do chráněného území) a současně uvést, co organizace dělá pro minimalizaci škod. „Zelená“ složka sdělení musí být konkrétní, jinak se snadno stane terčem kritiky.

7.1.2 Role médií v krizi: média nejsou nepřítel, ale zesilovač i nástroj

Přednáška vystihuje roli médií realisticky: média zpravidla nejsou původcem krize a obvykle „neslouží nepříteli“, jen dělají svou práci. Zároveň však krize často přizívají, prohlubují a medializují (mohou vyvolat „mediální požár“), dopouštějí se zjednodušení a mohou podněcovat paniku. Současně jsou ale účinným nástrojem krizové komunikace.

V dopravě je spolupráce s médii nezbytná zejména při neštěstích, kalamitách a mimořádných událostech. Přednáška uvádí, že média mohou pomoci šířit základní požadavky záchranářů a úřadů: co chceme, aby lidé dělali, nedělali a aby nás nechali dělat.

Prakticky: úspěch často závisí na tom, zda organizace umí poskytnout **jasné, stručné, opakované instrukce** (např. uzávěry, náhradní doprava, bezpečnostní pokyny). U environmentálních krizí (např. havárie s únikem) je navíc důležité poskytovat pokyny, které chrání zdraví lidí a zároveň minimalizují sekundární dopady (např. nevstupovat do zasažené oblasti, nebránit zásahu, respektovat omezení).

7.2 PŘÍČINY A TYPY KRIZÍ: CO MŮŽE SPUSTIT DOPRAVNÍ KRIZI

Přednáška uvádí, že krize hrozí „každému, ale někomu víc“, a mezi obory s vyšší expozicí řadí mimo jiné **dopravu a logistiku**.

7.2.1 Příčiny krizí: od vyšší moci po spotřebitelskou nespokojenost

Mezi příčiny krizí přednáška řadí: vyšší moc, útok konkurence nebo jiné zájmové skupiny, nedbalost, morální selhání, spotřebitelskou nespokojenost, porušování zákonů a předpisů, ignorování sporů a konfliktů a fámy.

Dopravní interpretace (příklady):

- **vyšší moc:** extrémní počasí, sesuvy, povodně, požáry – s dopady na infrastrukturu i bezpečnost provozu,
- **nedbalost / porušení předpisů:** údržba, bezpečnostní procesy, pracovní režimy řidičů, školení,
- **spotřebitelská nespokojenost:** dlouhodobě neřešené zpoždění, nedostatečná informovanost, nefunkční reklamace, špatná komunikace při výluce,
- **morální selhání:** korupce, zneužití postavení, nevhodné chování představitele organizace,
- **fámy a útoky:** dezinformace o bezpečnosti, nepravdivá obvinění z „ekologické škody“, účelové zkreslování.

Z hlediska udržitelnosti: environmentální témata se mohou objevit jako reálný problém (např. ekologická havárie) i jako reputační útok (např. obvinění z greenwashingu). V obou případech je rozhodující schopnost pracovat s fakty, ověřenými daty a transparentními kroky.

7.2.2 Typy krizí: vnitřní / vnější, reálné / umělé

Přednáška dělí krize podle osy vnitřní vs. vnější a reálné vs. umělé. Uvádí příklady: přírodní katastrofa, teroristický útok, ekonomické problémy, havárie a ekologická katastrofa, nátlakové akce a protesty zájmových skupin, záměrné očernění, mediální útok a pomluva, produktová krize, selhání představitele organizace.

Pro dopravu je užitečné doplnit „mapu krizí“ o typické provozní kategorie:

- **bezpečnostní incidenty** (nehody, střety, mimořádné události v provozu),
- **provozní kolapsy** (výpadek dispečinku, IT, mýta, rezervačního systému),
- **krize ve službách** (nástupní chaos, přeplněnost, nefunkční návaznosti),
- **pracovně-právní krize** (stávky, spory s odbory),
- **reputační krize** (nevhodná vyjádření, etické kauzy, environmentální spory).

Důležité je, že „reálné“ a „umělé“ se mohou překrývat: reálný problém může být využit oponenty, zatímco umělá krize (pomluva) může mít reálné dopady, pokud organizace nedokáže reagovat.

7.3 KRIZOVÁ KOMUNIKACE: CO JE CÍLEM A JAKÉ MÁ ZÁSADY

Přednáška charakterizuje krizovou komunikaci jako **speciální disciplínu public relations**, která chrání reputaci, kapitál a lidské zdroje organizace a prostřednictvím médií oslovuje všechny zájmové skupiny. Cílem je, aby organizace krizi přežila s minimálními následky a vše se co nejdříve vrátilo k normálu; současně je důležité řešit nejen mediální obraz, ale i jádro problému. Přednáška rozlišuje **taktickou a strategickou krizovou komunikaci**.

7.3.1 Základní zásady: racionální, plánovaná, pravdivá a transparentní

Mezi základní zásady krizové komunikace přednáška řadí: racionální, promyšlená, systematická, plánovaná, pravdivá a transparentní. Dále doplňuje zásadu **3K**: klid, korektnost, konzistence, a také **princip řízení otevřenosti**.

V dopravě se tyto zásady promítají do toho, že:

- sdělení musí být věcná i při emočně vypjatém tlaku (nehody, oběti, velká zpoždění),
- organizace musí udržet jednotnou linku (mluvčí, dispečink, sociální sítě, zaměstnanci v terénu),
- a pravdivost/transparentnost musí být praktická: nelhat, nezamlčovat podstatné, ale zároveň někdy nelze říct vše (vyšetřování, ochrana osobních údajů). Přednáška to vystihuje: „nelhat ovšem neznamená říkat vždy celou pravdu“.

Princip řízené otevřenosti je zvláště důležitý v krizích souvisejících s tématy udržitelnosti: veřejnost musí vidět, že nejde jen o vlastní prospěch organizace a že „slova nestačí“. Přednáška formuluje klíčové poselství: pokud nelze problém utajit, musíme připustit jeho existenci a přesvědčit média a veřejnost, že problém řešíme; a že „nemáme co skrývat“, i když někdy nemůžeme říct vše.

7.3.2 Srozumitelnost a konzistence: mluv „lidskou řečí“

Přednáška doporučuje komunikovat stručně a jasně, mluvit lidskou řečí, používat krátké věty, zopakovat jádro sdělení vícekrát a **neměnit vysvětlení**. Pokud nelze něco zveřejnit, je nutné vysvětlit důvody. Uvádí také typické jazykové nedostatky: zbytečné pasivum, nejasné „mít“ konstrukce a zahlcení zkratkami.

Důležitým psychologickým rámcem je tzv. **teorie mentálního ohlušení**: lidé zasažení vážnou krizí hůře zpracovávají informace a velká část sdělení může být ignorována, zapomenuta či dezinterpretována; proto je třeba poskytovat omezené množství jasně formulovaných informací a pomáhat si vizuální podporou.

Aplikace v dopravě: při mimořádnosti je typické, že cestující „nechtou dlouhé texty“; potřebují:

- co se stalo (jednou větou),
- co to znamená pro ně,
- co mají udělat teď,
- kde najdou aktualizace.

7.3.3 Triple T Model a práce s mediálním zjednodušením

Přednáška uvádí, že novináři mají tendenci zjednodušovat a zestručňovat; pokud se chcete vyhnout zkreslení, musíte zjednodušovat sami – většinou to uděláte lépe. A u složitých věcí je vhodné používat příklady a přirovnání.

Pro veřejné promluvy zasaženým lidem doporučuje přednáška **Triple T Model**:

- řekneme, co se chystáme sdělit (klíčová sdělení),
- vlastní sdělení (podpůrné informace),
- řekneme, co jsme sdělili (zopakujeme klíčová sdělení).

V dopravě to pomáhá u technických témat (např. bezpečnost zařízení, energetika, technologické incidenty). Přednáška ukazuje, jak zvyšovat srozumitelnost přidáním přirovnání („síla proudu jako

úder blesku“, „energie jako množství trhaviny“). V udržitelnosti je analogie užitečná, ale musí být korektní a nepřehánět.

7.3.4 Negativní dominance: proč jedna špatná zpráva „převálcuje tři dobré

Přednáška představuje **teorii negativní dominance**: ve vypjatých situacích lidé přikládají větší pozornost ztrátám než přínosům a vztah mezi negativní a pozitivní informací je asymetrický. Doporučení: k vyvážení jedné negativní informace přidat tři pozitivní (nebo orientované na řešení), vyhybat se záporům a zaměřit se více na to, co bylo uděláno, než na to, co uděláno nebylo.

Dopravní interpretace: pokud dojde k vážnému zpoždění nebo incidentu, nestačí tvrdit „situace není tak vážná“. Přednáška uvádí příklady nevhodných formulací (např. „nedokážeme předpovědět vývoj“, „nevíme, co víc dělat“, „situace není tak vážná“). Místo toho je nutné:

- stručně potvrdit problém,
- uvést kroky, které probíhají,
- uvést, kdy bude další update,
- nabídnout pomoc (kompenzace, alternativy).

U environmentálních incidentů to platí stejně: „riziko nelze zcela eliminovat“ je pravdivé, ale bez popisu opatření vyvolává nedůvěru.

7.3.5 Rychlost a „fleš“: první reakce jako nástroj řízení situace

Přednáška zdůrazňuje rychlost: bezprostřední reakce musí být rychlá, okno příležitosti je otevřené maximálně několik hodin a první reakce má přijít velmi brzy; informace se mají zveřejňovat postupně – začít kusým sdělením, které lze rozšiřovat.

K tomu slouží „fleš“ – první krátké vyjádření (jeden odstavec, věta, tweet). Fleš často neobsahuje všechny informace, ale signalizuje, že situaci řešíte, a získává čas na shromažďování faktů; zároveň omezuje první vlnu dotazů. Přednáška uvádí i příklady fleše.

Doporučená struktura fleše:

- co se stalo (potvrdit),
- co děláme teď (shromažďujeme informace / spolupracujeme),
- co bude dál (kdy poskytneme další informace),
- jak se lidé dostanou k aktualizacím (kanál).

V krizi (např. únik nebezpečné látky a ohrožení životního prostředí) je vhodné doplnit: „zajišťujeme minimalizaci dopadů“ a „spolupracujeme se složkami, které mají kompetenci k ochraně životního prostředí“ – pouze pokud je to fakticky pravda a lze to doložit.

7.3.6 Aktivita, empatie, důvěra: proč „no comment“ nefunguje

Přednáška varuje před pasivitou a „mrtvým broukem“. Chcete-li uspět, musíte mít informační tok pod kontrolou, poskytovat důležité informace jako první a stát se primárním zdrojem. Pokud budete pasivní, informační vakuum vyplní někdo jiný. Doplnuje také, že je důležité zveřejňovat i informace, které se jeví jako samozřejmé – pomáhají vyplnit rámce a vakuum.

Velmi výrazná je část o vstřícnosti, zodpovědnosti a empatii: nejhorším vysvědčením je arogance, přezíravost a nezájem o poškozené či nespokojené. Je třeba projevit zájem, pochopení a případně lítost; lítost není známka slabosti ani přiznání viny; je nutné naznačit možnosti pomoci a říct, co organizace udělá, aby se problém neopakoval. A klíčové pravidlo: **nikdy neříkejte „no comment“**.

Přednáška uvádí „komunikační rovnici úspěchu“: zájem + lidskost + ujištění + péče = úspěch. A navazuje teorií ovlivnění důvěry: většina důvěryhodnosti závisí na faktoru empatie a publikum ji hodnotí v prvních desítkách sekund; důvěryhodnost lze posílit podporou jiného důvěryhodného zdroje.

Aplikace v dopravě: v případě ekologické havárie je „péče“ doslova měřitelná (zásah, dekontaminace, monitoring, spolupráce s odborníky). Právě zde se projevují green kompetence: umět ukázat, jak organizace minimalizuje dopad, jak komunikuje s obcemi a jak upraví procesy, aby se situace neopakovala.

7.3.7 Pravdivost a transparentnost: nelhat, nezamlčovat, ale řídit otevřenost

Přednáška doporučuje po vypuknutí krize vyhnout se lžím; být usvědčen z účelové lži bývá horší než přiznat pochybení; zamlčování faktů mívá krátkodobý efekt a může se obrátit proti vám. Současně připomíná (realisticky), že nelhat neznamená říkat vždy celou pravdu.

V dopravě je tento princip důležitý kvůli:

- probíhajícímu vyšetřování incidentů,
- ochraně osobních údajů,
- smluvním vztahům,
- bezpečnostním informacím.

„Řízená otevřenost“ znamená: říkat maximum možného, vysvětlovat, proč něco nelze říct, a vždy sdělit, kdy a jak bude poskytnuta aktualizace.

7.4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE V KRIZI: DENY – DIMNISH – DEAL A VOLBA ODPOVĚDNOSTI

Přednáška uvádí, že spektrum strategií při reputačních krizích je široké, hranice jsou prostupné a neexistují jasně dané varianty; obecně lze krize (resp. odpovědnost) buď popřít, nebo přijmout, plně nebo částečně, přičemž teorie obvykle doporučuje plné přijetí. Rámec shrnuje jako **3D: deny – dimnish – deal**.

7.4.1 Deny (popření)

Strategie deny znamená popření existence krize nebo odmítnutí odpovědnosti („krize neexistuje“, „existuje, ale neneseme odpovědnost“, „existuje, ale netýká se nás“). Eticky je ospravedlnitelná jen tehdy, když se zakládá na pravdě; i při popření je nutné situaci vysvětlovat médiím.

Dopravní příklad: falešné obvinění z porušení předpisů nebo účelová pomluva. I zde je však nutné pracovat s fakty, ne s emocemi; agresivní tón může situaci zhoršit.

7.4.2 Dimnish (relativizace odpovědnosti)

Strategie dimnish znamená částečné přijetí odpovědnosti a snahu umenšit dopad krize na reputaci: oslabit spojení mezi organizací a krizí, ukázat další příčiny, uvést událost do širšího kontextu, nabídnout jiný úhel pohledu.

Riziko v dopravě: „relativizace“ může působit jako vymlouvání. Pokud je krize spojena s oběťmi nebo se silným veřejným dopadem (kolaps mobility regionu, ekologický dopad), musí být dimnish používáno velmi opatrně a pouze s jasnými důkazy.

7.4.3 Deal (přijetí odpovědnosti)

Strategie deal znamená přijetí plné odpovědnosti, řízenou otevřenost, spolupráci s médii, nápravu škod, preventivní opatření a aktivní kroky k dohodě s poškozenými. Přednáška uvádí, že pokud organizace skutečně udělala chybu, vyplatí se přiznat odpovědnost; upřímný a aktivní přístup obvykle zabrání větším ztrátám a destrukci reputace.

Přednáška doplňuje **pravidlo 3R**:

- Repent (litovat),
- Repay (odškodnit),
- Reform (napravit – aby se situace neopakovala).

V dopravě je 3R výborné jako „kontrolní seznam“: i když nelze okamžitě uzavřít vyšetřování, lze ukázat lítost, nastavit podporu a popsat reformní kroky (např. změna procesu údržby, revize školení, investice do bezpečnosti). U environmentální krize musí být „Reform“ podložen opatřeními, která snižují riziko opakování (technické bariéry, monitoring, změna postupů, audit dodavatelů).

7.5 KOMUNIKAČNÍ TAKTIKY V KRIZI: 5W, ANALÝZA PROBLÉMU A (NE)VHODNÉ POSTUPY

Přednáška zavádí **pravidlo 5W**: Who (kdo), When (kdy), Where (kde), What (co), And how (a jak). Jde o základ pro první strukturovaný popis situace – vhodný jak pro tiskové prohlášení, tak pro interní sladění faktů.

7.5.1 Analýza problému: otázky, které musí krizový tým položit

Přednáška nabízí sadu analytických otázek: co se stalo a co je příčinou, jaký je rozsah krize (země / region / oblast podnikání), zda jde jen o „špičku ledovce“, zda se objeví nové problémy a co je nejhorší scénář, jak situaci může někdo využít / zneužít, jak bude reagovat okolí a cílové skupiny a jaké časové termíny jsou rozhodující (časový průběh událostí, uzávěrky médií, dostupnost informací).

V dopravě je vhodné doplnit dvě otázky:

- Jaké jsou **bezpečnostní důsledky** (okamžitá opatření)?
- Jaké jsou **environmentální důsledky** (pokud relevantní) a kdo je kompetentní je posoudit/monitorovat?

To jsou green kompetence v praxi: umět včas přizvat odborné partnery (záchranné složky, environmentální dozor, laboratoře), a pak výsledky komunikovat srozumitelně.

7.5.2 Přehled taktik: od odpoutání pozornosti po omluvu

Přednáška popisuje různé taktiky a upozorňuje na jejich etickou dimenzi:

- **odpoutání pozornosti** (dog spinning) – snaha přesunout pozornost k jiné agendě; časté v politice; eticky sporné,
- **nabídka jiného pohledu** – srovnání, zdůraznění minimálního dopadu, přenesení do příznivějšího kontextu (transcendence), připomenutí dřívějších zásluh,
- **koncentrace problému** (obětní beránek: „za všechno může...“) vs. **rozptýlení problému** (zdůraznění složitosti a mnoha faktorů),
- **externalizace problému** („za všechno může dodavatel/vláda/odbory“) – riziko komunikačního ping-pongu,
- **korporace jako oběť** (vyšší moc, útok konkurence, nehoda, dobré úmysly),
- **nevhodné taktiky** typu „když to dělají oni...“, „nikdy to nikomu nevadilo...“, „nakonec to vždycky dobře dopadlo“,
- **omluva** (jen pokud organizace reálně chybovala a přijímá plnou odpovědnost), **vyjádření lítosti** (vhodné i bez plné viny), slib odškodnění, aktivní náprava škod a přijetí preventivních opatření.

Dopravní doporučení: u krizí s dopady na lidi a životní prostředí je dlouhodobě nejbezpečnější kombinace „deal + 3R“ (přiznat odpovědnost, projevit lítost, pomoci, reformovat). Taktiky typu dog spinning nebo obětní beránek mohou krátkodobě odsunout tlak, ale často zhorší reputační škody, zvláště pokud se později ukáže nesoulad s fakty.

7.5.3 Eticky sporné taktiky: spin doctoring a astroturfing

Přednáška výslovně zmiňuje **spin doctoring** (bezohledné prosazování úhlu pohledu, manipulace, lži, polopравdy, propaganda) a **astroturfing** (vytváření klamného dojmu, že veřejnost zastává určitý postoj; falešné dopisy, umělá aktivita na sítích).

V dopravě je to kritické zejména v „zelených“ tématech. Jakmile organizace použije neetické postupy k obhajobě ekologicky citlivé události, ztrácí legitimitu. Green kompetence proto zahrnují i etickou rovinu: schopnost odmítnout zkratky, pracovat s důkazy a vést dialog, i když je to náročnější.

7.6 NÁSTROJE KRIZOVÉ KOMUNIKACE: CO KONKRÉTNĚ POUŽÍT A KDY

Přednáška uvádí přehled nástrojů: tisková zpráva / prohlášení, tisková konference / brífink, krizový web („dark site“), krizová inzerce, sociální média a další.

7.6.1 Tisková zpráva, brífink a tisková konference

Tisková zpráva a brífink slouží k rychlému poskytnutí ověřených informací a k tomu, aby organizace byla primárním zdrojem. V dopravě často funguje praktická eskalace:

- fleš (krátce potvrdit),
- první tisková zpráva (5W + instrukce),
- brífinky (průběžné updaty),
- tisková konference (pokud je dopad velký nebo je nutné ukázat odpovědnost a koordinaci).

Důležitá je konzistence: obsah tiskové zprávy musí být sladěn s tím, co říká dispečink, infolinka a sociální síť.

7.6.2 Krizová inzerce: drahá, méně důvěryhodná, vhodná spíše pro obnovu reputace

Přednáška vysvětluje krizovou inzerci jako možnost dostat do médií přesně to, co chceme sdělit, bez prostředníka (novináře), ale upozorňuje na vysokou cenu a nižší důvěryhodnost; je vhodnější ve fázi postupné obnovy reputace po krizi.

Dopravní praxe: krizová inzerce může být účelná po stabilizaci (např. vysvětlení reforem, změn bezpečnostních postupů, kompenzačních programů), nikoli jako primární zdroj prvních informací při incidentu.

7.6.3 Krizový web („dark site“): aktualizace, jednoduchost, kontakty

Přednáška popisuje krizový web jako speciální průběžně aktualizovanou stránku pro novináře i veřejnost, kde jsou aktuální informace o vývoji krize a jejím řešení; má být funkční, informačně vydatný, bez zbytečné grafické složitosti, s rychlou správou a pravidelnou aktualizací (včetně označení času vložení), s kontakty a obecnými informacemi o organizaci; lze jej využít i pro obnovu reputace.

Pro dopravu je vhodné, aby krizový web obsahoval i:

- mapy a schémata (uzávěry, náhradní doprava),
- FAQ (kompenzace, reklamace),
- instrukce pro cestující / řidiče / dodavatele,
- u environmentální krize základní fakta o dopadech a opatřeních (v rozsahu potvrzeném odborníky).

7.6.4 Sociální síť: riziko fám, ale nejúčinnější kanál bez prostředníka

Přednáška zdůrazňuje, že sociální síť mění společnost, jsou zdrojem informací pro široké publikum i novináře, informace se šíří rychle a bezprostředně, existuje riziko fám a zkreslení; sociální síť jsou zdrojem potenciálních krizí i kanálem pro krizovou komunikaci. Doporučuje reputaci na sítích pravidelně sledovat, zřídít a provozovat důstojné profily, pravidelně aktualizovat hodnotnými informacemi (ne banalitou), držet styl a vnímat náladu konkrétní sítě.

Přednáška uvádí, že funkční sledovaný profil je v krizi užitečný kanál bez prostředníka – prakticky neexistuje účinnější cesta. Dále zmiňuje role platforem: Facebook pro informování nejširší veřejnosti a X/Twitter pro opinion leadery a rychlé informování v eskalujících krizích.

Zvlášť praktická je část o moderaci a tónu:

- kritické příspěvky nemazat (vulgární ano),
- vhodné odpovědi typu: „Děkujeme / Prověříme to / Napravíme to / Je nám to líto / Pomůžeme vám“,
- nevhodné odpovědi typu: „Nerozumíte tomu / Jsou to lži / Budeme vás žalovat / Co tím sledujete?“.

Přednáška zároveň zdůrazňuje, že respekt k zákazníkům neznamena „odkývat vše“, slušnost se nevylučuje s asertivitou, důstojnost s nadhledem, komunikace nesmí ztratit sebevědomí a některé morální pozice je nutné hájit vždy.

Z pohledu udržitelnosti: sociální sítě jsou prostředí, kde se nejrychleji šíří obvinění z greenwashingu i neúplné informace o ekologických dopadech. O to důležitější je:

- uvádět ověřitelné informace,
- přiznat nejistotu tam, kde data ještě nejsou,
- a pravidelně aktualizovat (časové razítko, co se změnilo).

7.7 PREVENCE A PŘÍPRAVA: KRIZE SE NEVYŘEŠÍ AŽ VE CHVÍLI, KDY ZAČNE

Přednáška uvádí prevenci krizí: hledat a odstraňovat potenciální zdroje krizí, řešit konflikty, mediální průprava a dlouhodobě budovat dobrou reputaci. Současně upozorňuje, že možnosti předvídání konkrétních krizí jsou omezené, ale lze detekovat slabá místa a problémové okruhy a odhadnout reálné hrozby; přípravou na krizi jsou konkrétní opatření uskutečněná v normálním období, díky nimž firma krizi lépe zvládne.

Dopravní doplnění: prevence a příprava by měly zahrnovat minimálně:

- krizový komunikační plán (role, kontakty, schvalování, šablony),
- mediální trénink mluvčích (včetně empatie a srozumitelnosti),
- monitoring sociálních sítí a médií,
- pravidla pro interní komunikaci (aby zaměstnanci měli informace dřív, než je uvidí v médiích),
- a u environmentálních rizik také krizové scénáře a spolupráci s odbornými partnery.

Green kompetence v prevenci znamenají umět identifikovat environmentální rizika v provozu a dodavatelském řetězci (paliva, chemie, údržba, skladování, odpady, havarijní plány) a připravit komunikační i provozní reakce.

7.8 PO KRIZI: NÁVRAT K NORMÁLU, OBNOVA REPUTACE A „POUČENÍ DO BUDOUCNA“

Přednáška uzavírá myšlenkou, že zvládnutá krize může organizaci posílit; pokud novináři a veřejnost vidí poctivost, zodpovědnost a transparentnost, posílí to dobré jméno a důvěryhodnost. A pokud se podaří krizi vyřešit, je legitimní úspěch mediálně prezentovat („pochvalte se“).

V dopravě je „po krizi“ často nejdelší fáze. Nestačí jednorázové sdělení; veřejnost očekává:

- výsledky vyšetřování (v rozsahu, který lze zveřejnit),
- konkrétní reformy (technické, procesní, personální),
- vyhodnocení dopadů (včetně environmentálních, pokud relevantní),
- a ověřitelné zlepšení služby.

U udržitelnosti je obnova reputace často spojená s tím, že organizace musí ukázat, jak zabránila opakování incidentu a jak posílí systémové řízení dopadů (měření, audit, transparentní reporting, odpovědnost v dodavatelském řetězci).

7.9 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- 3K: klid, korektnost, konzistence; princip řízené otevřenosti
- 5W; analýza problému a scénáře
- Aktivita a řízení informačního toku; riziko informačního vakua
- Empatie a důvěra; „no comment“ nikdy
- Eticky sporné taktiky: dog spinning, spin doctoring, astroturfing
- Krize jako hrozba i příležitost; žádná organizace není imunní
- Krizová komunikace jako PR disciplína; taktická vs. strategická
- Mentální ohlušení; potřeba stručnosti a vizuální podpory
- Nástroje: tisková zpráva, brífink, krizový web / dark site, krizová inzerce, sociální sítě
- Prevence a příprava; obnova reputace po krizi
- Příčiny krizí: vyšší moc, nedbalost, morální selhání, porušování předpisů, fáma aj.
- Role médií: zesilovač i nástroj krizové komunikace
- Rychlost, „okno příležitosti“, fleš
- Strategie 3D: deny – diminish – deal; pravidlo 3R
- Teorie negativní dominance; pravidlo „3 pozitivní na 1 negativní“
- Triple T Model (Tell – Tell more – Tell again)
- Typy krizí: vnitřní / vnější; reálné / umělé; ekologická katastrofa, produktová krize, pomluva
- Vliv digitálních technologií: „nic se neutají“, rychlost šíření informací
- Zásady: racionální, systematická, plánovaná, pravdivá, transparentní

7.10 SHRUTÍ KAPITOLY

Krizová komunikace je specializovaná disciplína PR, která má chránit organizaci v situaci, kdy je ohrožena její reputace, fungování a vztahy se stakeholdery. Přednáška zdůrazňuje vliv digitálních

technologií: informace se šíří rychle a veřejný obraz krize vzniká okamžitě. Média nejsou automaticky nepřítel, ale mohou krizi zesilovat i být nástrojem komunikace.

Klíčovými zásadami jsou racionálnost, promyšlenost, systematickosti, plánovanost, pravdivost a transparentnost; doplněno o pravidlo 3K (klid, korektnost, konzistence) a princip řízené otevřenosti. V krizi je nutná rychlá první reakce („fleš“), aktivní řízení informačního toku, srozumitelnost a konzistence sdělení, empatie a nabídka pomoci. Přednáška dále popisuje strategie deny – diminish – deal a pravidlo 3R (litovat, odškodnit, reformovat), přehled taktik včetně eticky sporných zkratk a praktické nástroje od tiskových výstupů přes krizový web až po sociální sítě. Prevence a příprava zvyšují schopnost krizi zvládnout a po krizi je legitimní komunikovat dosažené zlepšení a poučení.

7.11 PROMYSLI SI

- Proč je v dopravě tak vysoké riziko, že první obraz krize vznikne mimo organizaci? Jak tomu lze předejít přípravou v „normálním období“?
- Kde je hranice mezi „řízenou otevřeností“ a zamlčováním? Jak bys vysvětlil/a veřejnosti, proč určitou informaci nelze zveřejnit?
- Vyber dopravní mimořádnost (nehoda, kolaps systému, stávk, ekologický incident) a navrhní fleš do 280 znaků + rozšířené sdělení do 10 vět. Jak zajistíš konzistenci?
- Jak by se lišil přístup „diminish“ a „deal“ u krize, kde organizace skutečně pochybila? Co je reputačně nejriskantnější?
- Proč může být dog spinning krátkodobě lákavý, ale dlouhodobě destruktivní? Uved' dopravní příklad.
- Představ si krizi s environmentálním dopadem (např. únik látky). Jaké „green competence“ musí mít tým, aby komunikoval věcně a důvěryhodně?
- Jak bys nastavil/a pravidla pro moderaci komentářů na sociálních sítích dopravce v krizi (co mazat, co nemazat, jaký tón odpovědí)?

7.12 ZOPAKUJ SI

- Jak přednáška popisuje krizovou komunikaci a jaký je její hlavní cíl?
- Jaké nové faktory zvyšují rizika krizí v současnosti (uved' alespoň 4)?
- Jaký je význam digitálních technologií a sociálních sítí pro krizovou komunikaci?
- Jaká je role médií v krizi (uved' pozitivní i negativní stránky)?
- Vyjmenuj příčiny krizí uvedené v přednášce (alespoň 6).
- Jaké typy krizí přednáška uvádí (vnitřní/vnější, reálné/umělé + příklady)?
- Jaké jsou základní zásady krizové komunikace (6 přídavných jmen ze slidů)?
- Co znamená zásada 3K a princip řízené otevřenosti?
- Proč je důležitá srozumitelnost a konzistence? Uved' 3 konkrétní doporučení z přednášky.
- Co je teorie mentálního ohlušení a jak mění způsob komunikace?
- Vysvětli Triple T Model.
- Co říká teorie negativní dominance a jaké praktické doporučení z ní plyne?
- Proč je rychlost klíčová a co je „fleš“?

- Proč je v krizi nebezpečné „dělat mrtvého brouka“ a jaké jsou důsledky informačního vakua?
- Jaké je doporučení k empatii (včetně „rovnice úspěchu“) a proč „no comment“ ne?
- Jaké jsou strategie 3D (deny – diminish – deal) a kdy je eticky přípustné „deny“?
- Vysvětli pravidlo 3R a pravidlo 5W.
- Uveď příklady komunikačních taktik a označ ty, které jsou eticky sporné.
- Jaké nástroje krizové komunikace přednáška uvádí (min. 5)?
- Jaké jsou zásady práce se sociálními sítěmi v krizi (co psát vs. co nepsat, mazání komentářů)?

8 KREATIVNÍ BRIEF

Úvod

Přednáška navazuje na předchozí blok public relations a krizové komunikace a posouvá tě do velmi praktické roviny: **jak správně zadat komunikační aktivitu (kreativní brief)**.

V dopravě (veřejná doprava, železnice, letectví, logistika, infrastruktura) jsou tato témata mimořádně důležitá. Dopravní organizace často komunikují změny, které se dotýkají široké veřejnosti (výluky, modernizace, tarifní změny, bezpečnostní opatření, inovace) a zároveň čelí vysoké citlivosti na reputaci. Navíc stále častěji komunikují i témata udržitelnosti: dekarbonizace provozu, alternativní paliva, elektrifikace, optimalizace logistiky, snižování hluku a znečištění, cirkulární přístup k materiálům či odpovědný nákup. Dobře zvládnutý brief je v takových situacích rozdílem mezi důvěryhodností a reputačním rizikem.

Z pohledu „green kompetencí“ (zelené znalosti a dovednosti) se v této kapitole soustředíme hlavně na tři oblasti:

- jak formulovat cíle v oblasti udržitelnosti a sdělení tak, aby byly **měřitelné a ověřitelné**,
- jak pracovat s čísly a kontextem **bez manipulace**,
- jak nastavit komunikaci tak, aby byla **srozumitelná, věcná, lidská** a současně eticky bezpečná (zejména ve vztahu k greenwashingu).

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je naučit se, jak připravit kvalitní kreativní brief (včetně definice problému, cílů, cílových skupin a měření úspěchu).

8.1 KREATIVNÍ BRIEF

Kreativní brief je základní dokument, kterým zadavatel (organizace) sděluje agentuře nebo internímu týmu, **co má komunikace vyřešit a jak poznáme, že se to povedlo**.

8.1.1 Proč je kreativní brief klíčový

Přednáška zdůrazňuje, že kreativní brief se často využívá při zadání externímu subjektu (agentuře), a že **kvalita komunikační aktivity je přímo ovlivněna kvalitou zadání**. Kvalitní zadání šetří čas i peníze oběma stranám a zvyšuje pravděpodobnost, že návrhy kampaní efektivně naplní stanovené cíle.

Z pohledu dopravního marketingu je to zásadní: dopravní kampaně často nesměřují jen k „prodeji“, ale k informování, změně postoje, přehodnocení priorit a ovlivnění chování (např. bezpečnost, modal shift, akceptace změn v síti linek, zavedení nízkoemisních opatření). Pokud brief nepopsal skutečný problém, agentura dodá kreativní řešení „mimo realitu provozu“, které může být sice atraktivní, ale komunikačně neúčinné nebo dokonce reputačně rizikové.

Green kompetence v briefu začínají už zde: pokud organizace tvrdí, že „zelení“, musí v briefu jasně stanovit, co to znamená (např. snížení emisí, přechod na obnovitelnou energii, optimalizace tras), jaká je výchozí úroveň a jaký je cílový stav. Bez toho se udržitelnost snadno změní na vágní slogan.

8.1.2 Typy briefů

Přednáška uvádí několik typů briefů podle charakteru zadání: kreativní brief pro standardní kampaň, brief na aktivační projekt (event, direct marketing, shopper marketing), brief na internetový projekt (online kampaň, web), brief na vytvoření loga / značky / logomanuálu a brief na plánování a nákup médií.

V dopravě se typy často kombinují:

- „standardní kampaň“ (např. zavedení nového tarifu) mívá i **digitální** a **aktivační** složku (návazná komunikace ve stanicích, event pro komunitu),
- u udržitelnosti (např. zavedení bezemisních vozidel) bývá důležitý i brief pro **event** (dny otevřených dveří, demonstrační jízdy) a pro **obsah** (vysvětlující videa, infografiky, datové příběhy).

8.1.3 Kreativní brief na modelovou kampaň: základní body

Přednáška nabízí strukturu kreativního briefu (na modelovou kampaň) po klíčových okruzích. V praxi je vhodné tyto okruhy držet jako „kostru“, kterou následně doplníš o specifika dopravy (regulace, provozní omezení, bezpečnost, dostupnost).

Výchozí situace (proč komunikujeme právě teď)

Je potřeba srozumitelně shrnout důvody, které vedly k potřebě komunikace. Přednáška upozorňuje, že kampaně státní správy a veřejných institucí jsou často specifické: místo podpory značky a prodeje jde častěji o informování, změnu postoje a ovlivnění chování. Jako příklady důvodů uvádí změnu postoje a chování (bezpečnost, prevence), zvýšení akceptace prováděných změn a informování o nových možnostech a reformách.

Dopravní příklad: „Zavádíme preferenci MHD v centru města a měníme trasování linek“ – to je typické zadání, kde brief musí popsat společenský kontext (kongesce, kvalita ovzduší), politické a hodnotové napětí, a očekávané reakce veřejnosti.

Hlavní problém či příležitost, kterou má komunikace adresovat

Přednáška doporučuje přesně pojmenovat hlavní důvod komunikační aktivity a rozlišuje:

- problémy / příležitosti z vnějších vlivů (ekonomický, sociální, legislativní, politický, environmentální vývoj, změny etických postojů a preferencí),
- ohrožení / příležitosti uvnitř organizace (inovace, změny nákladové struktury, změny kvality, nové technologie, zjednodušení).

Green competence: u environmentálních změn a etických preferencí je vhodné v briefu předem nastavit „mantinely důvěryhodnosti“ – co smíme tvrdit, co musíme doložit, co je teprve v plánu (a nesmí být komunikováno jako hotová věc).

Kam se chceme dostat: cíle obchodní, celkové, komunikační

Toto je podle přednášky klíčová součást zadání. Cíl má být jednoznačný, kvantifikovatelný, měřitelný a dosažitelný; ideálně jeden hlavní, realisticky více, ale s jasnou prioritizací a bez konfliktu. Přednáška zdůrazňuje otázku: „Jakou odezvu má naše komunikace mít?“ a doporučuje cíle kvantifikovat pomocí výzkumu či relevantních dat.

Komunikační cíl v dopravě často nesmí být jen „zvýšit povědomí“. Lepší je kombinovat:

- **výstupové metriky** (dosah, počet mediálních výstupů, návštěvnost webu),
- **výsledkové metriky** (změna postoje, porozumění změně, ochota přijmout opatření),
- **dopadové metriky** (změna chování: nárůst využití MHD, pokles individuální dopravy, růst obsazenosti spojů).

U udržitelnosti přidej jasná pravidla pro čísla: uvádět **kontext, srovnání, baseline** a vyhnout se selekci dat, která by působila manipulačně (k tomu se vrátíme u tiskové zprávy).

Co pro to děláme (strategie a taktika mimo komunikaci)

Přednáška tuto část popisuje jako cestu od výchozí situace k dosažení cílů: jaká je strategie, co už organizace podnikla mimo komunikaci (změny kvality služby, distribuce, cenové politiky), jaké jsou plány do budoucna, v jakém kontextu bude aktivita realizována. Tato část dává agentuře inspiraci i důvěru v úspěch.

Dopravní realita: jestliže dopravce komunikuje „lepší dostupnost“, ale současně ruší spoje, brief musí tento paradox vysvětlit (např. posílení páteřních linek, nové návaznosti). U udržitelnosti je toto klíčové proti greenwashingu: pokud se komunikuje „dekarbonizace“, brief musí uvést konkrétní provozní kroky (např. modernizace vozového parku, rekuperace, optimalizace spotřeby).

Jakou roli má sehrát komunikace a očekávání vůči ní

Přednáška uvádí, že někdy stačí popsat potřebu komunikace v rámci výchozí situace a doplnit ji jasným cílem; tato část není vždy nezbytná, protože obsah sdělení i tonalitu může doporučit agentura. Pokud má zadavatel názor na tonalitu či konkrétní sdělení, je vhodné jej uvést zde.

Doporučení pro dopravu: tonalita bývá citlivá. Při změnách, které lidé vnímají jako omezení (výluky, omezení aut v centru), je lepší zvolit tón „věcný, empatický, vysvětlující“ než tón „oslavný“. U udržitelnosti je vhodné vyhnout se moralizování a stavět na argumentech: přínos pro zdraví, komfort, spolehlivost, bezpečnost, férovost.

S kým komunikujeme (cílové skupiny)

Přednáška zdůrazňuje, že bez ohledu na to, zda chceme změnit chování, postoje nebo informovat, je úkolem této části jasně definovat, *kteří lidi oslovujeme*. Doporučuje vycházet ze zkušeností organizace a z marketingových výzkumů (kvalitativních i kvantitativních), pokud existují.

Dopravní segmentace (prakticky) – cílové skupiny v dopravě se často segmentují podle:

- intenzity využívání (denní dojíždějící vs. příležitostní),
- bariér (digitální gramotnost, mobilita, věk, zdravotní omezení),
- motivací (cena, čas, komfort, bezpečnost, udržitelnost),
- role (cestující, obce, zaměstnanci, dopravní experti, influenceři).

Green kompetence zde znamenají umět pracovat s tím, že „udržitelnost“ není pro všechny primární motiv; pro mnoho lidí je klíčová spolehlivost a cena. Dobrá komunikace proto propojuje ekologické přínosy s konkrétním užitekem.

Jak budeme posuzovat úspěch kampaně (měření a parametry)

Přednáška připomíná, že přesné stanovení dosažitelných kritérií úspěšnosti je důležité jako podklad pro výběr nejlepší nabídky i jako motivační faktor pro agenturu. Zmiňuje nutnost stanovit výchozí úroveň sledovaných parametrů, jejich kvantifikaci před aktivitou a měření v průběhu a po skončení; zároveň upozorňuje, že komunikace často ovlivňuje zejména postoje a vnímání.

U kampaní spojených s udržitelností je vhodné oddělit:

- metriky komunikace (porozumění, důvěryhodnost, změna postoje),
- metriky chování (využití služby, volba módu),
- metriky dopadu (např. odhadované snížení emisí, snížení hluku, vyšší energetická efektivita).

Je však nutné hlídat metodiku a nezaměňovat „odhad“ za „prokázaný dopad“. Z hlediska reputace je lepší komunikovat konzervativně a transparentně.

8.2 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- Kreativní brief: kvalita kampaně je závislá na kvalitě zadání
- Typy briefů (kampaň, aktivace / event, online, značka / logo, media buying)
- Výchozí situace; hlavní problém / příležitost; cíle; strategie mimo komunikaci; role komunikace; cílová skupina; měření úspěchu

8.3 SHRUTÍ KAPITOLY

Přednáška ukazuje, že účinná komunikace v dopravě začíná kvalitním zadáním: kreativní brief má jasně popsat výchozí situaci, problém / příležitost, cíle (měřitelné a prioritizované), kontext a kroky mimo komunikaci, cílové skupiny a způsob měření úspěchu.

8.4 PROMYSLI SI

- V čem se liší kreativní brief pro komerční dopravní službu a pro veřejnou instituci (město, kraj) – zejména v cílech a očekávané změně chování?
- Vyber dopravní téma s přesahem do udržitelnosti (např. elektrifikace vozového parku, zavedení nízkoemisních opatření). Jak bys v briefu ošetřil/a riziko greenwashingu (co doložit, co raději netvrdit)?
- Jaký je rozdíl mezi „číslem“ a „číslem s kontextem“? Navrhni 3 dopravní příklady, kde kontext mění význam sdělení.

8.5 ZOPAKUJ SI

- Proč je podle přednášky kreativní brief klíčový a jaký je přímý vztah mezi kvalitou zadání a kvalitou kampaně?

- Vyjmenuj typy briefů uvedené v přednášce.
- Jaké základní části má kreativní brief na modelovou kampaň (min. 6 okruhů)?
- Jaké typické důvody pro kampaně veřejného sektoru přednáška uvádí?
- Co znamená, že cíle mají být měřitelné a dosažitelné? Proč je důležitá prioritizace cílů?

9 TISKOVÁ ZPRÁVA, TISKOVÁ KONFERENCE A MEDIA RELATIONS

Úvod

Přednáška navazuje na předchozí blok public relations a krizové komunikace a posouvá tě do velmi praktické roviny: jak pracovat se základními nástroji **media relations** – zejména **tiskovou zprávou** a **tiskovou konferencí**, včetně role **tiskového mluvčího**. Součástí jsou i stručně pojaté **trendy v media relations** (co dnes média chtějí a co naopak odmítají).

V dopravě (veřejná doprava, železnice, letectví, logistika, infrastruktura) jsou tato témata mimořádně důležitá. Dopravní organizace často komunikují změny, které se dotýkají široké veřejnosti (výluky, modernizace, tarifní změny, bezpečnostní opatření, inovace) a zároveň čelí vysoké citlivosti na reputaci. Navíc stále častěji komunikují i témata udržitelnosti: dekarbonizace provozu, alternativní paliva, elektrifikace, optimalizace logistiky, snižování hluku a znečištění, cirkulární přístup k materiálům či odpovědný nákup. Kvalitně napsaná tisková zpráva je v takové situaci rozdílem mezi důvěryhodností a reputačním rizikem.

Z pohledu „green kompetencí“ (zelené znalosti a dovednosti) se v této kapitole soustředíme hlavně na tři oblasti:

- jak formulovat cíle udržitelnosti a sdělení tak, aby byly **měřitelné a ověřitelné**,
- jak pracovat s čísly a kontextem **bez manipulace**,
- jak nastavit komunikaci tak, aby byla **srozumitelná, věcná, lidská** a současně eticky bezpečná (zejména ve vztahu k greenwashingu).

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je naučit se, jak napsat a distribuovat tiskovou zprávu ve správné struktuře a stylu a jak připravit tiskovou konferenci včetně práce tiskového mluvčího. Zároveň porozumíš trendům v media relations a tomu, jak do těchto nástrojů přiměřeně a důvěryhodně integrovat témata udržitelnosti.

9.1 TISKOVÁ ZPRÁVA

Tisková zpráva je podle přednášky **základní forma vztahů s médii**. Musí obsahovat novou informaci nebo stanovisko a je třeba si umět představit, že jde o novinku vhodnou pro cílové médium. Důraz je kladen na jeden hlavní vzkaz a konkrétnost a preciznost. Přednáška dále uvádí, že tisková zpráva je základní nástroj pro formulování a distribuování stanoviska firmy; nemá se jen rozesílat novinářům, ale také umístit na web a sociální sítě. Praktický benefit: „co dáte do tiskové zprávy, nemusíte stokrát opakovat do telefonu“ a novináři často kopírují celé odstavce a přímé řeči.

9.1.1 Typy tiskových zpráv a kdy je použít

Přednáška uvádí typologii: zpráva o události (event release), zpráva s reakcí (reaction release), produktová, trendová, expertní, zpráva ke zveřejnění studie, tiskové prohlášení / sdělení a avízo / pozvánka.

V dopravě se osvědčuje zejména:

- **reaction release** při dopravních omezeních, stávkách, změnách regulace,
- **zpráva provázející studii** (např. dopravní model, bezpečnostní analýza, dopadové studie),
- **expertní tisková zpráva** (vysvětlení tématu: bezpečnost, infrastruktura, inovace),
- **trendová tisková zpráva** (např. data o mobilitě, sezónní vývoj, intermodalita).

U udržitelnosti je často nejbezpečnější kombinace „studie + expertní rámec + data“, protože to posiluje věrohodnost a snižuje riziko, že sdělení bude působit jako reklamní slogan.

9.1.2 Výhody a nevýhody

Přednáška shrnuje výhody: nízké nebo žádné náklady, snadná a rychlá tvorba, snadná distribuce i cílení, možnost precizně formulovat složitá sdělení. Nevýhody: obrovská konkurence, většina končí „v koši“, neuspokojí audiovizuální média, téměř nikdy se neobjeví v médiích v úplnosti a hůře přenáší emoce.

To je důležité pro očekávání: tisková zpráva není „záruka publicity“, ale nástroj, jak poskytnout kvalitní podklad. V dopravě a u udržitelnosti se vyplatí doplnit tiskovou zprávu o:

- datový „fact sheet“ (jedna stránka s klíčovými čísly a kontextem),
- kvalitní vizuály (fotky, mapy, schémata, grafy),
- kontaktní osobu, která je schopná rychle dodat doplňující informace.

Přednáška tento přístup podporuje i pojmem **press kit**: tisková zpráva může být doplněna dalšími dokumenty (chronologie, životopisy, program akce, fact sheet) a dohromady tvoří press kit.

9.1.3 Rozsah, typografie a formální úprava

Přednáška doporučuje, aby se tisková zpráva vešla na jednu stranu A4, připomíná normostranu (30 řádků po 60 znacích) a uvádí typografická doporučení (běžné fonty, velikost 12, 1,5 řádkování).

V praxi je důležitější než font samotný princip: tisková zpráva musí být rychle čitelná. V dopravě (kde se často pracuje s technickými tématy) to znamená: krátké odstavce, srozumitelné pojmy, minimální zkratky, a pokud jsou nutné, vysvětlit je.

9.1.4 Struktura tiskové zprávy a princip obrácené pyramidy

Přednáška pracuje s principem **obrácené pyramidy**: začínat tím, co je nejdůležitější, nejatraktivnější a nové (aktualizační prvek), a postupně rozšiřovat sdělení směrem k detailům a kontextu (v prezentaci je to ilustrováno diagramem).

Konkrétní struktura podle přednášky obsahuje: hlavičku, datum, titulek, domicil (místo), lead / perex (2–5 vět), tělo zprávy (body), background, podpis a kontaktní údaje.

Dopravní doporučení k leadu: lead by měl odpovědět na základní otázky (co se stalo / změnilo, proč, koho se to týká, od kdy) a ideálně už v leadu naznačit přínos pro cestující nebo zákazníky

(spolehlivost, bezpečnost, dostupnost, komfort). U udržitelnosti je vhodné přidat jeden ověřitelný fakt (např. „nové jednotky sníží spotřebu energie o X % oproti předchozí generaci“), ale pouze pokud je metodicky obhajitelný a s kontextem.

9.1.5 Co v tiskové zprávě často chybí: „proč teď“ a práce s čísly

Přednáška upozorňuje na typický nedostatek: chybí vysvětlení, čím je zpráva aktuální a proč je vydávána právě teď; také zda jde o sériový nebo unikátní počín.

Dále klade důraz na čísla: „nezapomínejte na čísla“, ale číslo samo o sobě nemá vypovídací hodnotu – je nutné přidat relaci / kontext / srovnání, a především s čísly nemanipulovat. Přednáška to ilustruje jednoduchými příklady, kde stejná informace získá smysl až ve srovnání (např. „o 10 % více než loni“, „oproti ostatním“ apod.).

Green kompetence a čísla: u udržitelnosti jsou čísla silná i riziková. Doporučená praxe:

- uvést **baseline** (oproti čemu měříme),
- uvést **hranice** (na co se číslo vztahuje: provoz, vozidlo, linka, rok),
- uvést **metodický kontext** (je to měření, model, odhad?),
- vyhnout se „vytržení z kontextu“ (např. tvrdit snížení emisí bez uvedení, že jde jen o část provozu).

Takto postavené sdělení je nejen etičtější, ale i reputačně stabilnější.

9.1.6 Citace: dvě osoby, přirozenost a nulová sebechvála

Přednáška doporučuje, aby citace v tiskové zprávě byly pokud možno od dvou osob, působily přirozeně, neopakovaly sdělení z čela zprávy, vyhýbaly se klišé a sebechvále a aby ideální citace obsahovala jasnou výpověď nebo čitelný postoj.

Dopravní praxe: dvě citace často dávají smysl jako:

- citace manažera (strategický rámec, závazek, odpovědnost),
- citace odborníka (provozní/technické vysvětlení, data, bezpečnost, environmentální dopady).

U udržitelnosti je výhodné, když druhá citace přidá věcný detail: „co konkrétně děláme, jak to měříme, kdy budou výsledky“.

9.1.7 Jazyk a styl: krátké věty, minimum floskulí, „lidsky“

Přednáška uvádí typické jazykové problémy: dlouhá souvětí, pasiva, cizí slova a akademismy, vršení superlativů a klišé. Doporučený styl je: jasně, čtivě, přehledně, srozumitelně, lidsky – a jako odstrašující příklady uvádí „bruselsky“, „úřednický“, „blábolivě“, „famiiliárně“.

Tohle je mimořádně důležité v dopravě: technická témata (infrastruktura, energetika, bezpečnost) mají tendenci sklouzávat do „odborné mlhy“. Přitom právě srozumitelnost je předpoklad důvěry.

Přednáška také připomíná proces korektur: pravidlo „dvou párů očí“ (obsah a věcná správnost → gramatika → styl), sledování změn, korektury.

9.1.8 Distribuce tiskové zprávy: e-mail, web, sociální sítě a „sniper vs. shotgun“

Přednáška doporučuje rozesílat e-mailem a zároveň umístit na web a sociální sítě; e-mail má být náležitě upraven, bez emotikonů, ideálně s osobním oslovením, s dobře napsaným předmětem a kontaktem. Zároveň uvádí, že v průvodním e-mailu se o zveřejnění tiskové zprávy ne žádá, neprosí a nevyzývá – smysl má napsat průvodní text i TZ tak, aby novináře zaujal.

Dále se řeší otázka „komu rozeslat“: **sniper vs. shotgun** (cíleně vs. plošně), adresy dávat do skryté kopie a rozhodnout se mezi rovným přístupem a exkluzivitou.

Aplikace v dopravě: dopravní témata mívají jasné „beat“ novináře (doprava, region, ekonomika, životní prostředí). Sniper přístup je často efektivnější: menší počet relevantních kontaktů, lepší vztah, vyšší šance na kvalitní zpracování – zejména u složitých témat zaměřených na udržitelnost.

9.2 TISKOVÁ KONFERENCE

Tisková konference je v přednášce pojatá jako specifický event v rámci PR. Prezentace ukazuje logiku přípravy: vybrat téma, den, hodinu, místo, předjednat občerstvení a techniku a pozvat novináře.

9.2.1 Kdy tiskovou konferenci svolat a kdy ne

Přednáška nabízí kontrolní otázky „než akci svoláte“: máte dostatečně hodnotné téma, nebylo by vhodnější jiné řešení, je šance na publicitu, budete mít celou dobu o čem mluvit, bude co fotit a točit, nekoliduje s jinou akcí.

Dále uvádí kritéria nevhodného tématu (banální, všední, interní, příliš složité, suchopárné, neaktuální, vychloubačné) a kritéria vhodného tématu (nové a závažné, dopad na širokou veřejnost, umožňuje různé pohledy, je konfliktní a vyvolává diskusi, vztahuje se k aktuálnímu dění, je reakcí na závažné obvinění).

Dopravní kontext: tisková konference je vhodná například při:

- otevření významné infrastruktury nebo změně, která se dotýká regionu,
- bezpečnostních opatřeních a vysvětlování dopadů,
- zveřejnění zásadní studie (např. dopravní model, dopady modernizace),
- velkých investicích do vozidel (zvláště pokud mají environmentální přínos),
- reakci na závažné obvinění či reputační tlak.

U témat v oblasti udržitelnosti je tisková konference vhodná, když organizace dokáže nabídnout „víc než slogan“: data, vizuál (vozidlo, technologie), expertní řečníky a prostor pro otázky.

9.2.2 Logistika akce: místo, délka, struktura, řečníci

Přednáška doporučuje místo konání podle dostupnosti, důstojnosti, přiměřenosti a vizuální atraktivity. Délka má být maximálně 45 minut, v pravý čas ukončit a poté individuální rozhovory. Struktura má mít předem připravený scénář (kdo co sdělí a v jakém pořadí) a maximálně tři řečníky.

Dopravní doporučení:

- Vizuální atraktivita může být přímo „dopravní“: depo, dispečink, nová souprava, terminál, stavba – to zvyšuje použitelnost pro média.
- U udržitelnosti se vyplatí přidat „vysvětlující stanoviště“ (infopanely, jednoduché grafy, demonstrace technologie) a připravit press kit s daty.

9.2.3 Jak zvát novináře a jak načasovat termín

Přednáška uvádí, že zvaní obvykle stačí e-mailem (v odůvodněných případech telefonicky) a nesmí chybět: lákavé nastínění tématu, přesné místo a čas, doprava/parkování, řečníci, kontakt a ověřování účasti.

K termínu přednáška zdůrazňuje, že špatná volba termínu = neúspěch, je nutné přizpůsobit se novinářům, vyhýbat se víkendům, pondělnímu ránu a pátečnímu odpoledni, volit časy 09:30 – 12:00 a 13:00 – 15:00 a ověřit termín v ČTK.

Green kompetence v praxi: pokud komunikace souvisí s udržitelností, dává smysl zvážit i formát „hybrid“ (prezenčně + stream), aby se snížila potřeba cestování a zvýšila dostupnost. Současně je vhodné myslet na „udržitelnou produkci“ eventu (minimalizace odpadu, lokální občerstvení, možnost příjezdu veřejnou dopravou) – nejen jako gesto, ale jako konzistentní součást firemní identity.

9.2.4 Vystupování na tiskové konferenci

Přednáška uvádí praktická doporučení: dobře se připravit, mluvit s nadšením, přiměřená gesta, držet se tématu, nementorovat, nic nečíst, opatrně s humorem, vážit slova před akcí i po jejím skončení.

Dopravní specifikum: otázky novinářů mohou být konfliktní (zpoždění, ceny, výluky, nehody, dopady na obyvatele). Připravenost znamená mít:

- „tři hlavní sdělení“ (co musí zaznít),
- data a kontext (fact sheet),
- jasně určeného mluvčího pro technické otázky,
- a předem vyjasněné hranice sdělování (co lze říci, co ne a proč).

9.3 TISKOVÝ MLUVČÍ

Přednáška popisuje tiskového mluvčího jako roli podřízenou nejvyššímu vedení, s přístupem k informacím, jako „kontrolora“ výstupů z firmy a styčný bod mezi organizací a médii; často jde o člověka s novinářskou průpravou.

9.3.1 Desatero zásad tiskového mluvčího

Přednáška uvádí desatero: mluvčí předává informace (ne osobní dojmy), mluví jen za sebe a firmu, má pod kontrolou emoce, nepoužívá „no comment“ a neodpovídá jen ano/ne, šetří sebechválou, cíleně neodhaluje nedostatky, nevyjadřuje se k věci, o níž nic neví, je loajální práci a firmě, je připraven dopřát „slávu“ ostatním a schytat mediální krizi, a nelže (ale nemusí říkat vše).

Pro dopravní organizace je to velmi praktický rámec: mluvčí musí být stabilizační prvek. U udržitelnosti je „nelže“ a „neříká vše“ zároveň výzva: je legitimní neříct detail, který ještě není ověřen; není legitimní nahrazovat nejistotu sebejistým tvrzením.

9.3.2 Mediální prezentace a řeč těla

Přednáška přidává desatero mediální prezentace a řeči těla: oční kontakt, přiměřený stisk ruky, rovný postoj, úsměv, otevřená řeč těla, adekvátní odstup, drobné signály (boty, hodinky, mobil), práce s nervozitou, ne žoviálnost, dialog místo monologu a naslouchání.

Smyslem je důvěryhodnost. V dopravě, kde mohou být témata emočně vyhocená, řeč těla často rozhoduje o tom, zda publikum vnímá organizaci jako odpovědnou a kompetentní, nebo jako arogantní a odtrženou od reality cestujících.

9.3.3 Psychologie přesvědčování: Cialdini a etický rámec

Přednáška uvádí 6 principů přesvědčování podle Roberta Cialdiniho: oblíbenost, reciprocita, důkaz (social proof), konzistence, autorita a nedostatek.

V dopravě se tyto principy využívají často (např. autorita odborníka u bezpečnostních témat; důkaz u změny chování: „většina cestujících už využívá aplikaci“). Z hlediska green kompetencí je důležité doplnit etický filtr: principy přesvědčování mohou pomoci s porozuměním a akceptací, ale nesmí být použity k zastírání faktů nebo k manipulaci (zejména u environmentálních tvrzení).

9.4 MEDIA RELATIONS – TRENDY

Přednáška shrnuje několik trendových tezí: média chtějí téma (ne produktové info), chtějí zážitky, „kdo má data, je mediální král“, dochází k prolínání PR a redakčního obsahu, roste význam rychlých a jasných stanovisek, význam „novinářského servisu“ a hodnoty unikátních informací (v prezentaci jsou uvedeny i příklady servisních platforem a unikátních obsahů).

Pro dopravní marketing z toho plynou jasné závěry:

- **Nabízej téma, ne autoprezentaci** – „Kupte si jízdenku“ je slabé sdělení. Silnější je téma: spolehlivost, dostupnost regionu, bezpečnost, změna mobility, inovace, data o dopravě, dopady modernizace.
- **Zážitky a vizuál jsou měnou pozornosti** – V dopravě je výhoda, že vizuálně atraktivních témat je hodně (vozidla, infrastruktura, technologie). Pokud ale téma nemá dopad, vizuál sám o sobě nepomůže (viz kritéria vhodnosti tiskové konference).
- **Data a transparentnost jsou konkurenční výhoda** – Dopravci a logistické firmy mají často kvalitní data (spolehlivost, obsazenost, bezpečnost, spotřeba, výkonnost).

Trend „kdo má data, je mediální král“ je v dopravě mimořádně aplikovatelný – s podmínkou, že data umíme vysvětlit a dát do kontextu (a nemanipulujeme s nimi).

- **Rychlá a jasná stanoviska** jsou dnes nutnost. Tento trend přímo navazuje na principy z krizové komunikace: pokud organizace nereaguje rychle, vzniká vakuum. U dopravních incidentů i u reputačních témat (včetně environmentálních) je důležité mít připravené „rychlé a jasné“ rámce odpovědi.
- **Novinářský servis** a „earned media“ se profesionalizují. Média chtějí podklady, které lze použít: press kit, fotky, videa, data, kontakty, rychlé reakce. Přednáška uvádí příklady novinářského servisu a unikátního obsahu.

Trendem posledních let je vyšší citlivost na „zelená tvrzení“. Prakticky to znamená, že u sustainability témat se zvyšuje nárok na:

- doložitelnost (data, metodika),
- konzistenci (slova vs. činy),
- vyváženost (přiznání limitů, nepřehánění),
- srozumitelnost (aby veřejnost rozuměla, co tvrzení znamená).

To není „brzda“ – naopak je to příležitost pro ty organizace, které mají reálný obsah a umí jej komunikovat věcně.

9.5 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- Tisková zpráva: základní forma media relations; jedno hlavní sdělení; konkrétnost a preciznost
- Typy tiskových zpráv (event, reaction, produktová, trendová, expertní, studie, prohlášení, avízo)
- Obrácená pyramida; struktura TZ (hlavička, datum, titul, domicil, lead, tělo, background, podpis, kontakt)
- Čísla + kontext; nemanipulovat s čísly
- Citace: dvě osoby, přirozenost, bez klišé a sebechvály
- Styl: jasně, čtivě, srozumitelně, lidsky; vyhnout se akademismům a superlativům
- Distribuce: e-mail + web + sociální sítě; neprosit o zveřejnění; sniper vs. shotgun
- Tisková konference: vhodnost tématu, scénář, max. 45 minut, max. 3 řečníci
- Tiskový mluvčí: styčný bod mezi organizací a médii; desatero zásad; „nelže, ale nemusí říkat vše“
- Media relations trendy: téma, zážitky, data, rychlá stanoviska, novinářský servis

9.6 SHRUTÍ KAPITOLY

Přednáška se zaměřuje na tiskovou zprávu jako základní nástroj media relations: musí přinášet novinku nebo stanovisko, mít jedno hlavní sdělení, být konkrétní, napsaná ve struktuře obrácené pyramidy, doplněná smysluplnými citacemi a čísly v kontextu bez manipulace.

Dále jsou shrnuty principy organizace tiskové konference (vhodné téma, správný termín, scénář, omezený počet řečníků, časová disciplína) a role tiskového mluvčího včetně zásad vystupování, práce s emocemi a pravdivosti (bez „no comment“, bez lží, s rozumně řízenou otevřeností).

Závěr přináší trendy v media relations: média chtějí témata, zážitky a data, roste význam rychlých a jasných stanovisek a profesionálního novinářského servisu.

9.7 PROMYSLI SI

- Kdy je tisková konference reputačně přínosná a kdy je spíše rizikem (banální téma, interní sdělení, vychloubání)? Uveď dopravní příklad.
- Jak by měl dopravní podnik nastavit „novinářský servis“, aby byl pro média užitečný a současně nepůsobil jako PR spam?
- Uvažuj o tvrzení „kdo má data, je mediální král“. Jaká data má typicky dopravce k dispozici a která z nich jsou vhodná pro veřejnou komunikaci (a proč některá nejsou)?
- Jaké principy z desatera tiskového mluvčího jsou podle tebe nejtěžší dodržet v konfliktním rozhovoru (např. po incidentu) – a jak bys je trénoval/a?

9.8 ZOPAKUJ SI

- Jak přednáška definuje tiskovou zprávu a jaké jsou její základní požadavky (novinka, úhel pohledu, jedno sdělení...)?
- Jaké typy tiskových zpráv přednáška uvádí?
- Jaké jsou výhody a nevýhody tiskové zprávy?
- Jaká je doporučená délka a základní typografická úprava tiskové zprávy?
- Vysvětli princip obrácené pyramidy a vyjmenuj části struktury tiskové zprávy.
- Co v tiskové zprávě často chybí a proč je důležité „proč zrovna teď“?
- Jak má být podle přednášky použito číslo v tiskové zprávě a čemu se musíš vyhnout?
- Jaká pravidla platí pro citace v tiskové zprávě?
- Jaké jsou nejčastější jazykové problémy tiskových zpráv a jaký styl je doporučen?
- Jak se má tisková zpráva rozesílat (kanály, e-mailové zásady, „neprosit o zveřejnění“)?
- Co znamená „sniper vs. shotgun“ při rozesílce a jaké jsou praktické důsledky?
- Jaké otázky si položit, než svoláš tiskovou konferenci, a jaká témata jsou vhodná/nevhodná?
- Jaká jsou pravidla pro délku, scénář a počet řečníků na tiskové konferenci?
- Jaké zásady z desatera tiskového mluvčího považuješ za klíčové a proč?
- Vyjmenuj trendy v media relations zmíněné v přednášce (téma, zážitky, data, rychlá stanoviska, servis...).

10 DIGITÁLNÍ MARKETING NA TRHU DOPRAVNÍCH SLUŽEB (I. ČÁST)

Úvod

Přednáška je věnována **digitálnímu marketingu** a jeho praktické aplikaci: jak přivádět zákazníky (prodejem nebo generováním kontaktů / leadů), jak pracovat s vývojem zákazníka v čase, proč je web klíčovou infrastrukturou digitální komunikace a jak funguje viditelnost ve vyhledávání prostřednictvím **SEM** (Search Engine Marketing), **SEO** (Search Engine Optimization) a návazných nástrojů typu **Google Search Console**.

V dopravě a logistice má digitální marketing specifika: zákazník často neřeší „produkt“ jen jednorázově, ale opakovaně (dojíždění, přepravy, smluvní logistika), citlivě vnímá spolehlivost, bezpečnost, cenu a čas, a zároveň se stále častěji objevuje faktor udržitelnosti (emisní stopa, hluk, dopravní externality, transparentnost tvrzení). Digitální prostředí je proto zásadní nejen pro akvizici, ale i pro **řízení očekávání**, informování, péči, prevenci reputačních škod a podporu udržitelných dopravních voleb.

Z hlediska „green kompetencí“ si v této kapitole budeš všimnout zejména toho, jak:

- plánovat digitální komunikaci tak, aby pomáhala měnit chování (např. volbu dopravního módu) a současně byla férová,
- vytvářet web a obsah tak, aby byly **přístupné**, srozumitelné a důvěryhodné,
- pracovat s vyhledáváním a daty tak, aby podporovala rozhodování a zároveň nevytvářela zavádějící „zelený“ obraz.

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět základům digitálního marketingu a zákaznické cesty, umět definovat roli webu v dopravním marketingu, vysvětlit rozdíl mezi SEM / SEO / PPC a navrhnout opatření pro on-page a off-page optimalizaci. Dále se naučíš, jak využít Google Search Console pro řízení viditelnosti, technického zdraví webu a relevanci obsahu, včetně témat udržitelnosti.

10.1 DIGITÁLNÍ MARKETING: ÚČEL, KANÁLY A LOGIKA „PŘILÁKÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ“

Digitální marketing lze vnímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je **přitáhnout, přesvědčit a udržet zákazníka** v digitálním prostředí (a často jej dovést i k offline akci). V přednášce je hned na začátku zdůrazněno, že přilákání zákazníků může mít dvě základní podoby: **sales generation (prodej)** a **lead generation (generování potenciálních zákazníků)**. V dopravě se přitom obě formy běžně kombinují:

- Prodej: koupě jízdenky, objednávka přepravy, rezervace služby, uzavření smlouvy.
- Lead: registrace do aplikace, odběr newsletteru, poptávka logistické nabídky, žádost o kalkulaci, registrace do B2B portálu, žádost o zavedení obsluhy.

Přednáška také naznačuje důležitou marketingovou realitu: jen malá část publika je „připravená nakoupit hned“, zatímco většina je v různých fázích uvědomění problému, sběru informací nebo problém ani nevnímá. To je v dopravě velmi praktické: většina lidí nemění dopravní návyky každý den, ale digitální marketing má připravovat podmínky pro okamžik, kdy změna dává smysl

(stěhování, změna práce, výluka, zdražení paliva, nové parkovací režimy, zavedení integrovaného tarifu).

10.1.1 AIDA a rozšířený funnel: od pozornosti k akci a loajalitě

Klasický model AIDA (Attention / Awareness – Interest – Desire – Action) je v přednášce použit jako jednoduchá logika „jak přilákat zákazníky“. Pro dopravní marketing je užitečné myslet i na to, že cesta nekončí akcí (nákupem), ale pokračuje do péče a loajality. V prezentaci je to dobře vidět na schématu „Social Media Marketing Funnel“, které pracuje s fázemi awareness → engagement → conversion → loyalty → advocacy (zákazník jako propagátor).

Praktický dopravní příklad:

- **awareness:** vím, že existuje dopravce / služba / linka / tarif / alternativa,
- **engagement:** čtu obsah, klikám, porovnávám, sleduji profily, sbírám informace o spolehlivosti, ceně a komfortu,
- **conversion:** koupě jízdenky, registrace, poptávka, objednávka přepravy,
- **loyalty:** opakované využití, volba před konkurencí, preference v rutinním rozhodování,
- **advocacy:** doporučení, sdílení zkušenosti, obhajoba značky v diskusích.

Green kompetence se zde projevují v tom, že udržitelná volba dopravy bývá výsledkem kombinace racionality (čas, cena) a hodnot (dopad na okolí). Marketing může „zelené“ argumenty používat účinně jen tehdy, když jsou pravdivé, ověřitelné a propojené s reálným užitekem (např. tichost, komfort, spolehlivost, kvalitnější veřejný prostor).

10.1.2 „Žhavení“ zákazníka a práce s kontaktem v čase

V přednášce je uveden proces „žhavení“ zákazníka: pozorovatel/návštěvník → fanoušek → návštěvník webu → čtenář obsahu → kontakt → potenciální zákazník → zákazník → stálý zákazník → propagátor. Důležitá je myšlenka, že zákazník postupně sbírá zkušenosti a interakce: první návštěva webu, „like“, opakované návštěvy (např. z PPC), čtení obsahu, newsletter, registrace, první nákup, opakované využití a doporučení.

V dopravě to znamená, že digitální marketing musí být navržen jako **systém**, ne jako jednorázový výkřik:

- obsah pro první kontakt (rychlá orientace: „co mi to řeší“),
- obsah pro porovnávání a ověřování (FAQ, ceník, spolehlivost, návaznosti, podmínky),
- důvěryhodné konverzní prvky (jednoduchý nákup, bezpečná platba, jasné storno),
- péče (proaktivní informace, personalizace, servisní komunikace).

Dimenze udržitelnosti se typicky uplatní v části „Think“ (lidé zvažují alternativy) a v „Care“ (posilování loajality a hodnotového vztahu).

10.2 MODEL STDC: SEE – THINK – DO – CARE JAKO RÁMEC DIGITÁLNÍ STRATEGIE

Přednáška představuje model **STDC (See – Think – Do – Care)** a vysvětluje jednotlivé fáze: See (oslovení všech potenciálních zákazníků), Think (vyhledávání informací), Do (rozhodnutí

o nákupu a potřeba utvrzení), Care (péče o stávající zákazníky a budování loajality). Součástí je i ilustrační příběh (na příkladu e-shopu), který ukazuje, jak se různé kanály a formáty uplatní v různých fázích.

Pro dopravu a logistiku je STDC mimořádně praktické, protože pomáhá plánovat marketing „od široka k úzkému“ a současně nezapomenout na péči.

10.2.1 See: oslovit široké publikum, ale s jasným tématem

Ve fázi See často není publikum připravené jednat. Úkolem je vytvořit povědomí a základní mentální dostupnost: „když budu řešit dopravu / přepravu, vybavím si tuto značku“. Přednáška uvádí, že lidé v této fázi produkt nebo značku často ještě ani neznají.

Dopravní taktiky:

- edukativní a inspirativní obsah (např. výhody integrované dopravy, jednoduché návody k aplikaci),
- vizuálně silná komunikace (trasy, mapy, novinky, přínosy),
- PR a brand building (včetně zmínek ve veřejném prostoru).

Udržitelnost zde funguje jako „kontext“: vysvětlit, proč má smysl využít veřejnou dopravu, sdílenou mobilitu nebo intermodalitu, ale bez moralizování. Nejefektivnější je spojit „zelené“ přínosy s běžným užitekem (komfort, čas, bezstarostnost).

10.2.2 Think: pomoci lidem porovnat a pochopit

Ve fázi Think lidé aktivně hledají informace a potřebují odpovědět: „Vyřeší mi to problém? Je to spolehlivé? Kolik to stojí? Jaké jsou podmínky?“ Přednáška výslovně uvádí, že zákazníci vyhledávají informace a potřebují radu, v čem jim produkt pomůže.

Dopravní taktiky:

- kvalitní webové stránky s jasnou informační architekturou,
- srovnávací a vysvětlující obsah (tarify, návaznosti, kompenzace, přepravní podmínky),
- SEO obsah (články typu „jak vybrat“, „jak funguje“, „co dělat když...“),
- transparentní data (např. spolehlivost, plánované výluky, kapacita služeb).

Green kompetence: tvrzení zaměřená na udržitelnost v Think fázi musí být **doložitelná**. Nestačí „jsme ekologičtí“, ale například: jak se snižují emise (technologie, optimalizace), jak se měří, jaké jsou limity.

10.2.3 Do: odstranit bariéry a „dotlačit“ k akci férovým způsobem

Ve fázi Do je zákazník rozhodnutý jednat a potřebuje potvrzení, že volí správně. Přednáška uvádí nutnost zákazníka utvrdit a přesvědčit o správnosti volby.

Dopravní taktiky:

- jednoduchý a bezpečný nákup (co nejméně kroků),
- jasná cena bez překvapení,

- srozumitelné podmínky,
- dostupná zákaznická podpora,
- remarketing a PPC pro zachycení poptávky.

Zelená dimenze zde má být opatrná: v okamžiku nákupu rozhodují spíše funkční bariéry (čas, cena, jednoduchost). Pokud chceš do „Do“ přidat udržitelnost, dělej to jako doplněk („a navíc“), nikoli jako hlavní tlakový argument.

10.2.4 Care: servis, retence, loajalita a reputace

Fáze Care je v dopravě často nejdůležitější ekonomicky i reputačně. Přednáška popisuje Care jako péči vedoucí k loajalitě a opakovanému nákupu. V dopravě jde o:

- spolehlivé informování (zejména při změnách a mimořádnostech),
- personalizované tipy (ušetří čas, využij výhodu tarifu, plánuj cestu),
- řešení reklamací a kompenzací,
- práci s komunitou a zpětnou vazbou.

Z hlediska green kompetencí je Care ideální prostor pro „zelené dovednosti“ v praxi: učit zákazníky, jak cestovat chytřeji (např. kombinace vlak + MHD), jak využít nízkoemisní alternativy, jak plánovat mimo špičku (nižší kongesce), a přitom nepřekračovat hranici manipulace.

10.3 WEBOVÉ STRÁNKY: ZÁKLAD DIGITÁLNÍ INFRASTRUKTURY

Přednáška zdůrazňuje „nejdůležitější pravidla pro správný web“ a shrnuje oblasti: technické zázemí, bezpečnost, uživatelskou přívětivost, pravidla pro obsah, webdesign a doplňky. V dopravě je web často „hlavní pravda“: místo, kde zákazník ověřuje informace, hledá spojení, tarify, podmínky, kontakty a aktuální změny.

10.3.1 Technické zázemí: doména, responzivita, rychlost, zálohy

V přednášce se uvádí doporučení vlastní domény 2. řádu, důraz na správnou volbu domény pro organické vyhledávání, potřeba responzivity (optimalizace pro mobilní zařízení), cílová rychlost načítání (optimálně pod 2 vteřiny) a pravidelné zálohování.

Dopravní rozšíření:

- responzivita a rychlost nejsou jen „UX“, ale i bezpečnostní a provozní faktor: při výluce nebo mimořádnosti lidé hledají informace pod tlakem a často v mobilu,
- rychlost je zároveň „green“ téma: efektivní web spotřebuje méně dat, méně výpočetních zdrojů a v součtu snižuje digitální stopu (typicky skrze menší objem přenesených dat a nižší zátěž zařízení).

10.3.2 Bezpečnost webu: HTTPS, GDPR a cookies

Přednáška zdůrazňuje zabezpečený web (HTTPS, SSL), stránku se zásadami ochrany osobních údajů (GDPR) a práci s cookies. V dopravě je bezpečnost kritická, protože web a aplikace pracují s osobními údaji, platebními údaji, účty cestujících, případně s B2B portály.

Praktický doplněk pro dopravní marketing:

- bezpečnost není jen „IT“, ale součást důvěryhodnosti značky,
- formuláře pro lead generation musí být minimalizované a transparentní,
- zákazník musí rozumět tomu, proč data sbíráš a jak mu to pomůže (např. rychlejší reklamace, personalizované informace, upozornění na výluky).

10.3.3 Doporučení pro obsah: legislativa, orientace, jazyk zákazníka, CTA

Přednáška uvádí povinné legislativní údaje (identifikace firmy, IČ, DIČ, zápis v rejstříku apod.) a obecná pravidla: snadná orientace, „mluví řečí zákazníka“, jasná nabídka – unikátní výhoda, výzva k akci, kontaktní formulář, interní a externí odkazy a SEO.

Dopravní specifikum:

- „řeč zákazníka“ znamená vysvětlit dopravní pojmy (zóna, tarif, návaznost, PID/IDS, kompenzace) lidsky,
- unikátní výhoda se často netýká „značky“, ale řešení (spolehlivost, přímé spojení, jednoduchý tarif, dobré přestupy),
- CTA v dopravě může být nejen „kup“, ale i „naplánuj“, „ulož si trasu“, „stáhni aplikaci“, „zaregistruj se“, „požádej o nabídku“.

Green kompetence v obsahu znamenají umět napsat sdělení v oblasti udržitelnosti tak, aby bylo:

- konkrétní (co přesně děláme),
- s kontextem (kde, v jakém rozsahu),
- bez přehánění (co je plán vs. realita),
- s přínosem pro uživatele i okolí.

10.3.4 Webdesign a přístupnost: design podporuje obsah

Přednáška doporučuje využití šablon nebo WordPressu, zdůrazňuje, že dobrý design podporuje obsah, a připomíná responzivní design a respekt k pravidlům přístupnosti (včetně odkazu na legislativní rámec).

Dopravní doplnění: přístupnost je v dopravě zásadní nejen legislativně, ale eticky a prakticky (senioři, osoby se zrakovým postižením, lidé v časové tísní). Přístupný web je zároveň „udržitelnější“ v sociálním smyslu: podporuje inkluzi a snižuje bariéry mobility.

10.3.5 Rozšiřující doplňky: propojení, chat, rezervační systémy, zákaznické sekce

Přednáška zmiňuje vložená propojení (YouTube, Facebook, Instagram), nástroje bez přihlášení (chat, anketa, rezervační systém), zákaznické sekce pod zabezpečením, odkazy do dalších aplikací (e-shopy/prodejní aplikace) a doplňky zlepšující funkce webu.

Praktické doporučení: doplňky musí být řízené a měřené. Častá chyba je „přetížení“ webu (pomalost, konflikty skriptů, bezpečnostní zranitelnosti). V dopravě je vhodné preferovat doplňky, které reálně snižují zátěž zákaznické podpory (FAQ modul, status provozu, samoobsluha pro reklamace), a současně zkracují cestu k informaci.

10.4 SEM: VYHLEDÁVÁNÍ JAKO „BRÁNA“ NA WEB A KLÍČOVÁ DISCIPLÍNA VIDITELNOSTI

Přednáška shrnuje, že **SEM** zahrnuje **SEO** (on-page i off-page) a **PPC reklamu** (ve vyhledávací síti i obsahové síti). Zároveň zdůrazňuje, že vyhledávače (zejména Google) jsou „bránou“ pro návštěvníky webu a že vyšší pozice znamená vyšší pravděpodobnost nalezení firmy a konverze. Pro marketingové rozhodování je důležitá obecná pointa: vyhledávání je dominantní kanál pro zachycení záměru („hledám spoj“, „jízdenka“, „přeprava“, „logistika“), a proto je nutné kombinovat dlouhodobé SEO s placenou podporou tam, kde je to ekonomicky opodstatněné.

10.4.1 Terminologie: SEM, SEO, SERP, indexace, procházení, sitemap a robots

Přednáška definuje základní pojmy:

- **SEM** jako marketing ve vyhledávacích (placené formy propagace pro viditelnost),
- **SEO** jako proces vylepšování webu pro vyhledávače,
- **SERP** jako stránka výsledků vyhledávání,
- **index** jako rejstřík stránek,
- **procházení** a **Googlebot** jako proces objevování a načítání stránek,
- **sitemap** a **robots.txt** jako nástroje, které procházení a indexaci usnadňují nebo omezují.

Dopravní praxe:

- u webů dopravců je sitemap klíčová (mnoho podstránek: tarify, linky, výluky),
- robots pravidla musí být nastavená tak, aby vyhledávač viděl to, co má vidět (veřejné informace), a neindexoval citlivé části (účty, interní moduly),
- kvalitní interní prolinkování (např. z „výluk“ na „náhradní dopravu“ a „kompenzace“) zvyšuje srozumitelnost pro uživatele i roboty.

10.4.2 Algoritmy a indexace: proč jsou „detaily“ rozhodující

Přednáška vysvětluje, že vyhledávače používají algoritmy, které posuzují kvalitu výsledků; algoritmy jsou utajované, ale existují pravidla a doporučení, která je nutné dodržovat, a faktory lze dělit na on-page a off-page. Dále upozorňuje, že indexace a aktualizace není časově specifikovaný proces a frekvence procházení závisí na oblíbenosti webu; roboti hodnotí technickou i obsahovou kvalitu, mobilní přizpůsobení a trendy, včetně voice search.

V dopravě je „detail“ často rozhodující:

- špatně řešené přesměrování nebo nefunkční stránky (404) může „zabít“ celé informační sekce,
- pomalý web zhoršuje schopnost informovat veřejnost,
- nekonzistentní názvy zastávek/linek v obsahu způsobují, že lidé hledají „něco“, co web neumí zodpovědět.

Green kompetence zde znamenají i schopnost řídit obsah tak, aby podporoval udržitelné chování: pokud chce organizace přivést lidi na veřejnou dopravu, musí být její digitální informace přesné, rychlé a důvěryhodné – jinak marketing slibuje, ale služba v očích zákazníka selhává.

I0.5 SEO OFF-PAGE: AUTORITA, ODKAZY, ZMÍNKY A REPUTACE

Přednáška definuje **off-page SEO** jako link building (získávání odkazů na web) a zdůrazňuje, že se odehrává mimo web; on-page a off-page se doplňují a jsou součástí celkové optimalizace. Dále uvádí konkrétní zdroje off-page signálů: brand building (PR aktivity a zmínky značky), sociální sítě (spíše nepřímý vliv) a content marketing mimo vlastní web.

Dopravní interpretace:

- dopravní témata jsou často mediálně atraktivní (investice, výluky, bezpečnost, inovace), což vytváří prostor pro přirozené zmínky,
- kvalitní odborný obsah (např. data o mobilitě, vysvětlení projektů) může generovat odkazy z relevantních zdrojů (města, regiony, univerzity, odborná média).

Z pohledu udržitelnosti je off-page SEO zároveň nástroj reputace: pokud o udržitelných opatřeních dopravce píší důvěryhodné instituce (město, univerzita, odborné médium), posiluje to důvěru. Současně je však nutné se vyhnout manipulativním praktikám: „nakupované“ odkazy a umělé sítě mohou krátkodobě pomoci, ale dlouhodobě poškozují důvěryhodnost a mohou být penalizovány.

I0.6 SEO ON-PAGE: TECHNICKÁ KVALITA, OBSAH A SÉMANTIKA STRÁNKY

Přednáška vysvětluje on-page SEO jako optimalizaci faktorů přímo na webu, která pomáhá vyhledávačům obsah pochopit; uvádí také konkrétní prvky jako nadpisy, SEO titulek, meta popis, unikátní URL, interní a externí odkazy a správně vyplněné obrázky. Dále rozvádí technické aspekty: sémantika HTML (správné používání značek), kvalita a validita kódu, absence neplatných odkazů (404) a práce s klíčovými slovy v obsahu (rozmístění a „hustota“ jako poměr, nikoli počet).

I0.6.1 Struktura obsahu: nadpisy, titulek, meta popis a URL

V dopravě se vyplácí být extrémně jednoznačný:

- **nadpisy** musí odpovídat tomu, co lidé hledají („Jízdné a tarif“, „Kompenzace při zpoždění“, „Náhradní doprava“),
- **SEO titulek** by měl obsahovat to, co uživatel očekává (a současně být čitelný),
- **meta popis** není jen „SEO“, ale i mini-argument ve výsledcích vyhledávání,
- **URL** má být stabilní a srozumitelná (kvůli sdílení a důvěře).

Green kompetence v této části znamenají i schopnost pojmenovat témata udržitelnosti tak, aby byla hledatelná a současně přesná: „emisní úspory“ vs. „ekologické řešení“ (příliš vágní), „elektrifikace vozidel“ vs. „zelená flotila“ (marketingově líbivé, ale často nedoložitelné).

I0.6.2 Obrázky, přístupnost a „správně vyplněné obrázky“

Přednáška připomíná správně vyplněné obrázky jako on-page faktor. V praxi to znamená:

- smysluplné názvy souborů,
- alternativní texty (alt) pro přístupnost,

- optimalizaci velikosti (rychlost).

To je zároveň přímé napojení na green kompetence: přístupnost (sociální udržitelnost) a optimalizace dat (nižší digitální zátěž).

10.6.3 Technické SEO: validita, rychlost, mobilní použitelnost a hlasové vyhledávání

Přednáška klade důraz na mobilní přizpůsobení a zmiňuje i trend voice search. V dopravě roste význam „rychlých dotazů“: lidé se ptají v mobilu nebo hlasem („kdy jede vlak...“, „zpoždění...“, „jak se dostanu...“). Kvalitní technické SEO tedy zahrnuje:

- mobilní použitelnost (klikatelnost, čitelnost, formuláře),
- rychlé načítání,
- čistý kód bez chyb,
- minimalizaci 404 a špatných přesměrování.

Pokud chce dopravce podporovat udržitelné cestování, musí být digitální informace použitelné i pro lidi, kteří nejsou „digitálně zdatní“ – jinak vzniká bariéra a udržitelné chování se neprosadí.

10.7 GOOGLE SEARCH CONSOLE: PRAKTICKÝ NÁSTROJ ŘÍZENÍ ORGANICKÉ VIDITELNOSTI

Přednáška představuje **Google Search Console** jako bezplatný nástroj pro sledování a správu přítomnosti webu ve vyhledávání: ověřuje, zda Google web vidí, upozorňuje na nový obsah, pomáhá něco odstranit, obsahuje statistiky, mapuje nastavení, bezpečnostní problémy a analyzuje, na jaká klíčová slova se web zobrazuje; řeší také přizpůsobení mobilním zařízením a rychlost. Dále uvádí klíčové přehledy: analýza vyhledávání (dotazy vedoucí na web, prokliky, odkazy), přehled mobilní použitelnosti a přehled indexového prohledávání (zda může Google stránky úspěšně otevřít).

10.7.1 Proč je Search Console důležitý právě v dopravě

Dopravní weby mají typicky:

- velké množství stránek (tarify, linky, výluky, FAQ),
- vysoké nároky na aktuálnost,
- špičky návštěvnosti v krizových situacích (výluky, počasí),
- silnou potřebu lokální relevance (regiony, uzly, zastávky).

Search Console umožní včas odhalit, že:

- důležité stránky nejsou indexované,
- Google „nevidí“ část webu (robots, chyby),
- lidé přicházejí na web přes nerelevantní dotazy (a je nutná úprava textace – to je explicitně uvedeno i v přednášce).

10.7.2 Doporučený pracovní postup se Search Console

Praktický postup:

- **ověřit, že Google web vidí** a že procházení/indexace nejsou blokovány,

- zkontrolovat **indexové prohledávání** a chyby přístupu (pokud Google nemá přístup, web nezařadí),
- projít **mobilní použitelnost** a opravit kritické problémy (dopravní uživatelé jsou často mobilní),
- v analýze vyhledávání zkontrolovat:
 - dotazy, které přivádějí návštěvy,
 - stránky s nejvyšším výkonem,
 - nerelevantní dotazy (signál, že obsah je třeba zpřesnit).

Vyhodnocovat dopady úprav v čase (SEO je dlouhodobý proces; přednáška zdůrazňuje, že optimalizace není jednorázová).

Green kompetence: u témat zaměřených na udržitelnost může Search Console pomoci odhalit, jaké dotazy lidé reálně kladou („emise“, „elektrický autobus“, „uhlíková stopa dopravy“) a podle toho tvořit obsah, který je vysvětlující a faktický. Zároveň pomáhá udržet konzistenci: když se mění projekty nebo parametry, je nutné aktualizovat stránky, aby organizace nepůsobila, že komunikuje zastaralé „zelené“ sliby.

10.8 INTEGROVANÁ DIGITÁLNÍ STRATEGIE V DOPRAVĚ: JAK VŠE SPOJIT DO FUNKČNÍHO SYSTÉMU

Přednáška ukazuje jednotlivé části digitálního marketingu (zákaznická cesta, web, SEM/SEO, nástroje). Aby to fungovalo v dopravní praxi, je vhodné spojit je do jednoho operačního rámce:

- Stanovit cíle podle STDC
 - See: povědomí o nabídce / změně
 - Think: porozumění a srovnání
 - Do: konverze (prodej / lead)
 - Care: retence, servis, reputace
- Postavit web jako „single source of truth“ Technika (rychlost, mobil, bezpečnost), obsah (jasná struktura, jazyk zákazníka), přístupnost a doplňky jen tam, kde mají měřitelný přínos
- Zachytit poptávku ve vyhledávání
 - SEO pro dlouhodobou viditelnost a důvěru
 - PPC tam, kde je ekonomicky výhodné doplnit organiku (např. sezónní špičky, nové produkty)
- Měřit a zlepšovat
 - Search Console jako základ pro organické vyhledávání a technické zdraví webu
- Integrovat udržitelnost přiměřeně a důvěryhodně
 - tvrzení v oblasti udržitelnosti vždy ukotvit v konkrétních opatřeních
 - přiznávat limity (co je plán a co je realita)
 - stavět sdělení na užitku i odpovědnosti (komfort + dopad)
 - vyhýbat se „zeleným superlativům“ bez dat

10.9 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- „Žhavení“ zákazníka (návštěvník → kontakt → zákazník → propagátor)
- AIDA (Attention / Awareness – Interest – Desire – Action)
- Digitální marketing; digitální kanály
- Google Search Console: analýza vyhledávání, mobilní použitelnost, indexové prohledávání
- HTTPS / SSL, GDPR, cookies
- Link building, brand mentions, content marketing, sociální signály
- Marketing funnel (awareness, engagement, conversion, loyalty, advocacy)
- On-page SEO vs. off-page SEO
- Pravidla pro web: technika, bezpečnost, obsah, design, doplňky
- Sales generation vs. lead generation
- SEM, SEO, PPC; vyhledávací a obsahová síť
- SERP, index, procházení, Googlebot
- Sitemap, robots.txt
- STDC (See – Think – Do – Care)
- Technické SEO: validita kódu, sémantika, 404, mobilní použitelnost

10.10 SHRNUKAPITOLY

Digitální marketing v dopravě je systém, který spojuje práci se zákaznickou cestou, webem a viditelností ve vyhledávání. Přednáška ukazuje rozdíl mezi prodejní a leadovou akvizicí, připomíná logiku funnelu (AIDA a rozšířený marketing funnel) a nabízí praktický rámec STDC (See – Think – Do – Care) pro plánování obsahu a kanálů.

Důraz je kladen na web jako základ digitální infrastruktury: technické zázemí (doména, mobil, rychlost, zálohy), bezpečnost (HTTPS / SSL, GDPR), kvalitní obsah (legislativa, orientace, jazyk zákazníka, CTA, odkazy, SEO), přístupný design a smysluplné doplňky. Viditelnost ve vyhledávání je popsána přes SEM (SEO + PPC), klíčovou terminologii (SERP, indexace, procházení, sitemap, robots) a principy on-page a off-page SEO. Praktickým nástrojem řízení organické přítomnosti je Google Search Console, která poskytuje data o dotazech, indexaci a mobilní použitelnosti.

10.11 PROMYSLSI

- V čem se v dopravě liší „sales generation“ a „lead generation“? Uveď konkrétní příklady pro B2C dopravce a pro B2B logistiku.
- Jak bys upravil/a model STDC pro situaci, kdy dopravce zavádí změnu, kterou veřejnost vnímá negativně (např. omezení individuální dopravy)? Kde je největší reputační riziko?
- Jaké tři bariéry nejčastěji brání konverzi na dopravním webu (např. koupě jízdenky) a jak bys je odstranil/a?
- Vyber jednu inovaci v oblasti udržitelnosti (např. elektrifikace, intermodalita, optimalizace logistiky). Jaké „doložitelné“ tvrzení je vhodné komunikovat a jaké tvrzení už může být vnímáno jako greenwashing?
- Jak bys využil/a Search Console k odhalení, že lidé na web přicházejí přes nerelevantní dotazy? Jaké změny obsahu nebo struktury webu bys navrhl/a?

- Kdy má smysl „snaha o vysoké pozice“ čistě organicky a kdy je racionální doplnit ji PPC? Uveď příklad z dopravy.

10.12 ZOPAKUJ SI

- Jaký je rozdíl mezi sales generation a lead generation?
- Vysvětli AIDA a uveď příklad z dopravní služby pro každou fázi.
- Jaké fáze obsahuje marketing funnel v prezentaci a co znamená „advocacy“?
- Popiš proces „žhavení“ zákazníka a uveď, kde do něj typicky patří newsletter nebo PPC.
- Co znamená STDC a jaké jsou základní charakteristiky See / Think / Do / Care?
- Jaké jsou „nejdůležitější pravidla pro správný web“ podle přednášky (vyjmenuj oblasti)?
- Jaké technické prvky webu jsou v přednášce zdůrazněny (doména, mobil, rychlost, zálohy)?
- Co zahrnuje bezpečnost webu a proč je důležitý HTTPS / SSL?
- Jaká doporučení jsou uvedena pro obsah webu (legislativa, orientace, jazyk zákazníka, CTA, odkazy, SEO)?
- Co je SEM a jaký je vztah mezi SEM, SEO a PPC?
- Definuj SERP, index, procházení a Googlebot.
- K čemu slouží sitemap a robots.txt?
- Jaký je rozdíl mezi off-page a on-page SEO?
- Vyjmenuj hlavní on-page prvky uvedené v prezentaci (nadpisy, titulek, meta popis, URL, odkazy, obrázky).
- Co je link building a proč jsou důležité zmínky značky (brand building)?
- Co je Google Search Console a jaké tři typy přehledů / funkcí jsou v přednášce vyzdvíženy?
- Jak lze podle přednášky poznat, že web ve vyhledávání přitahuje nerelevantní dotazy, a co z toho plyne?

II DIGITÁLNÍ MARKETING NA TRHU DOPRAVNÍCH SLUŽEB (2. ČÁST)

Úvod

Tato část přednášky rozšiřuje digitální marketing o dvě zásadní oblasti, bez nichž se v dopravě a logistice prakticky neobejdete: **výkonnostní marketing ve vyhledávacích (SEM, zejména PPC)** a **marketing na sociálních sítích**. Materiál jde do konkrétních formátů, typů kampaní, jejich výhod a limitů, a ukazuje i aktuálnější směry vývoje platform (např. posun Google Ads k automatizovaným kampaním typu Performance Max či Demand Gen).

V dopravě má PPC a práce se sociálními sítěmi zvláštní význam, protože:

- poptávka často vzniká **situčně** (zpoždění, výluka, potřeba alternativy, sezónnost, cestování),
- uživatelé vyžadují **rychlost, přesnost a důvěryhodnost** informace,
- reputace dopravce je citlivá na krizové události a kvalitu zákaznického servisu,
- roste důraz na **udržitelnost**: lidé i instituce chtějí srozumitelně doložené přínosy (např. emisní úspory, snížení kongescí), ne vágní „zelené“ slogany.

Proto se v průvodci zaměříme nejen na „jak spustit kampaň“, ale i na to, **jak ji řídit odpovědně** (měření, transparentnost, práce s daty, férové cílení, vyhnutí se greenwashingu) a jak do digitální komunikace přiměřeně integrovat „green kompetence“.

Tvoje cíle

Cílem kapitoly je porozumět principům PPC reklamy, typům reklamních sítí a kampaní v Google Ads / Skliku, umět formulovat cíle kampaní a nastavit měření konverzí. Dále je cílem pochopit roli remarketingu, brandových kampaní a skóre kvality, a umět zvolit vhodné formáty (shopping, video, app, lokalita, automatizované kampaně). Současně se naučíš navrhnout strategii sociálních sítí pro dopravní organizaci včetně trendů, formátů obsahu, UGC, zákaznického servisu a pravidel transparentnosti.

II.1 SEM A PPC: LOGIKA VÝKONNOSTNÍ REKLAMY VE VYHLEDÁVAČÍCH

Přednáška připomíná, že **SEM (Search Engine Marketing)** zahrnuje **SEO** (off-page i on-page) a **PPC reklamu** ve vyhledávací i obsahové síti. Z praktického hlediska je PPC v dopravě obvykle nejrychlejší cesta, jak zachytit existující poptávku (např. „jízdenka Praha Brno“, „letištní transfer“, „expresní přeprava“, „skladování a distribuce“, „taxi na nádraží“).

PPC (Pay Per Click) je v prezentaci vysvětleno jako model, kdy typicky platíte až ve chvíli, kdy uživatel klikne na reklamu; zároveň je zmíněno, že některé formáty mohou fungovat i na bázi platby za zhlédnutí. Klíčová myšlenka je ale stejná: kliknutí samo o sobě není cílem – cílem je **konverze** (dokončení akce na webu: prodej služby, odeslání poptávky, telefonát, instalace aplikace apod.).

II.1.1 Výhody a nevýhody PPC – a co to znamená pro dopravu

Přednáška uvádí výhody PPC: rychlý náběh návštěvnosti, nižší rozpočtová bariéra než u tradičních médií, cílení na relevantní uživatele, platba jen při projevení zájmu kliknutím, možnost průběžně měřit konverze, kampaně upravovat / zastavit, přesně měřit účinnost a počítat návratnost.

Dopravní interpretace výhod:

- u mimořádností (výluky, změny) PPC dokáže rychle nasměrovat veřejnost na správnou informační stránku,
- u komerční dopravy (taxi, kurýr, logistika) PPC efektivně zachytí lidi, kteří „už teď“ hledají řešení,
- u veřejné dopravy PPC pomůže i pro **adopci aplikace** nebo změnu návyku (ale musí být spojena s kvalitní landing page a jednoduchým „dalším krokem“).

Nevýhody v materiálu: systémy se rychle vyvíjejí, novinky přicházejí téměř denně; náročné je zvolit strategie a spravovat kampaně tak, aby byly rentabilní; pro efektivní správu je vhodná znalost dalších nástrojů (např. Google Analytics, Merchant aj.).

Dopravní interpretace nevýhod:

- bez dobrého měření a bez kvalitních vstupních stránek se PPC snadno stane „drahou návštěvností“ bez výsledku,
- v dopravě je navíc riziko, že reklama slíbí něco, co provozní realita neumí naplnit (kapacita, dostupnost, čas), což rychle poškozují důvěru.

Green kompetence v PPC (přiměřeně, ale prakticky):

- minimalizujte „prázdné zelené slogany“. Pokud tvrdíte ekologický přínos, připravte si k němu stručný důkaz a kontext na landing page,
- optimalizujte digitální „stopu“ kampaní: přehnaně těžké video formáty a neefektivní web (pomalost, velké obrázky) zvyšují náročnost přenosu dat a zhoršují uživatelskou zkušenost – v dopravě často v mobilu a ve stresu.

11.2 CÍLE PPC A MĚŘENÍ KONVERZÍ

Přednáška ukazuje, že cíle PPC se liší podle typu organizace: zvýšení příjmů z objednávek, zvýšení počtu leadů, počet zobrazení při budování značky, počet instalací mobilní aplikace, počet návštěv fyzické pobočky.

11.2.1 Dopravní příklady cílů (B2C vs. B2B)**B2C dopravce / mobilita:**

- prodej jízdenek a rezervací,
- instalace aplikace a aktivní používání,
- registrace do věrnostního programu,
- odběr notifikací (výluky, zpoždění, změny),
- nárůst návštěvnosti konkrétních informačních stránek (např. tarif, kompenzace).

B2B logistika / přeprava:

- poptávky (lead gen) na konkrétní služby (FTL/LTL, expres, sklad, fulfillment),
- telefonické kontakty (call kampaně),
- stažení nabídky nebo ceníku,
- registrace do zákaznického portálu.

11.2.2 Zásadní pravidlo: bez měření neoptimalizujete

Materiál zdůrazňuje, že díky měření konverzí můžete rychle zjistit, jak si kampaň vede, a upravovat ji. V praxi to znamená:

- před spuštěním definovat, co je konverze a jakou má hodnotu,
- technicky konverze spolehlivě měřit (web, formuláře, telefon, instalace),
- odlišovat „mikrokonverze“ (např. klik na kontakt, zobrazení ceníku) od „makrokonverzí“ (nákup, poptávka).

Green kompetence zde souvisí s odpovědností: pokud hodnotíte úspěch kampaně jen „počtem kliků“, vytváříte tlak na agresivní cílení a senzace. Pokud hodnotíte úspěch podle reálného přínosu (konverze, spokojenost, retence), směřujete marketing k dlouhodobě udržitelnému výkonu.

11.3 PPC SYSTÉMY A REKLAMNÍ SÍTĚ

Přednáška uvádí základní PPC systémy (Google Ads, Sklik, Etarget) a vysvětluje dvě hlavní reklamní sítě: **vyhledávací** a **obsahovou**.

11.3.1 Vyhledávací síť: když uživatel projevil záměr

Ve vyhledávací síti se reklama zobrazuje ve výsledcích vyhledávání na základě dotazu. Materiál zmiňuje rozšíření (odkazy, telefon, popisky, lokalita) a připomíná i význam brandových kampaní (klíčová slova spojená se značkou).

Dopravní doporučení:

- u služeb s telefonickým kontaktem dává smysl využít volací reklamy (prezentace to zmiňuje na příkladu typu „zámečník, taxi“),
- brandové kampaně jsou užitečné, když:
 - chráníte „svůj“ dotaz před konkurencí,
 - chcete mít pod kontrolou sdělení (např. při krizi nebo změně tarifu),
 - chcete posílit skóre kvality (viz níže).

11.3.2 Obsahová síť: budování povědomí a chytré cílení

Obsahová síť (display) se zobrazuje na partnerských webech a je vhodná pro budování povědomí; cílit lze podle webů, témat, demografie, zájmů a nákupních signálů. Materiál ukazuje různé formáty: bannery, responzivní kombinované reklamy, nativní formát i dynamické bannery.

Dopravní doporučení:

- display funguje dobře pro „See / Think“ fáze (povědomí a zvažování), například:
 - propagace aplikace,
 - edukace k nové službě (park & ride, integrovaný tarif),
 - podpora nových linek nebo sezónních spojů.
- u udržitelnosti je display vhodný pro vysvětlující „mini-témata“ (např. jak funguje kombinace vlak + MHD), nikoli pro nepodložené superlativy.

11.4 TYPY PPC KAMPAŇÍ A JEJICH POUŽITÍ

Prezentace nabízí praktickou typologii kampaň: remarketing, brandové kampaně, produktové / shopping, kampaně na kategorie a značky, videoreklamy, Discovery (a jeho náhradu Demand Gen), kampaně pro mobilní aplikace, lokální kampaně a Performance Max, včetně specifik pro travel cíle.

11.4.1 Remarketing: návrat relevantních uživatelů

Remarketing cílí na uživatele, kteří už navštívili web; funguje brandově i výkonově a je závislý na kvalitní akvizici. Materiál vysvětluje, že se pomocí kódu vytvoří seznam uživatelů a následně na ně můžete cílit, včetně dynamického remarketingu; doporučuje odlišně pracovat s lidmi, kteří dokončili objednávku, a s těmi, kteří nedokončili (např. opustili košík).

Dopravní doplnění:

- „Košík“ může být v dopravě nedokončený nákup jízdenky, nedokončená rezervace, nedokončená registrace do aplikace nebo rozepsaná poptávka přepravy.
- Remarketing je citlivý na soukromí a transparentnost: jasně komunikujte cookies a účel, a u veřejných institucí buďte ještě opatrnější v míře personalizace.

11.4.2 Brandové kampaně a skóre kvality (Quality Score)

Brandové kampaně mají cíl „být vidět“ a používají se ve vyhledávání i v obsahové síti; prezentace je spojuje se skóre kvality a jeho dopady (nižší způsobilost, vyšší CPC, horší pozice; vysoké skóre kvality reklamu zlevní a posune výše). Materiál také uvádí, jak se skóre kvality počítá: očekávané CTR, historické CTR URL, kvalita vstupní stránky, relevance obsahu stránky k dotazu, geografický výkon a cílená zařízení.

Dopravní praxe:

- Kvalita vstupní stránky je často „slabé místo“: dopravci mívají weby s přetíženou navigací. Pro PPC je nutné mít landing page, která rychle odpoví: co nabízíte, pro koho, za kolik, jak to funguje, co má uživatel udělat teď.
- U udržitelnosti může být vstupní stránka zdrojem reputačního rizika: tvrzení musí být doložitelná a přesně vymezená (kde a v jakém rozsahu platí).

11.4.3 Produktové / Shopping kampaně – a jejich dopravní analogie

Prezentace uvádí shopping kampaně jako obecně velmi výkonný formát (vysoká ROI, nízké PNO), který cílí na konkrétní produkty a stojí na kvalitním produktovém feedu a štítcích.

V dopravě se shopping využije spíše u:

- prodeje doplňkových produktů (např. e-shop dopravce: merchandising, služby),
- cestovního ruchu (balíčky, doplňkové služby),
- případně u mobility-as-a-service, pokud je katalogizace „nabídky“ možná.

Důležitější než samotný shopping je princip: **kvalita datového feedu**. Dopravní analogií je:

- kvalitní a strukturovaný ceník,
- jasné parametry služeb (podmínky, dostupnost, omezení),

- konzistentní pojmenování.

11.4.4 Videoreklamy, Discovery / Demand Gen, Performance Max

Materiál popisuje videoreklamy (YouTube, Google Ads; různé délky a formáty; u konverzí doporučuje videokampaň vyzývající k akci). Dále uvádí Discovery kampaně (od 2019) a explicitně zmiňuje, že budou nahrazeny typem Demand Gen, který kombinuje obrázky a videa a běží na YouTube, Discover a Gmailu.

Prezentace také uvádí kampaně pro mobilní aplikace (stažení i interakce v aplikaci; umístění napříč Google ekosystémem) a lokální kampaně (pro fyzické pobočky), přičemž zmiňuje, že původní lokální kampaň byla nahrazena Performance Max a že reklamy se zobrazují napříč vyhledáváním, Mapami, Business Profile, obsahovou sítí a YouTube. Na Performance Max materiál upozorňuje jako na typ, který pokrývá „veškerý inventář Googlu“ a nahrazuje více dřívějších kampaní.

Dopravní doporučení pro volbu formátu:

- **Video:** vhodné pro vysvětlení služby, změn, nových vozidel, bezpečnosti; v udržitelnosti pro „edukaci bez přehánění“.
- **Demand Gen / vizuální formáty:** vhodné pro budování poptávky (See/Think), například nové linky, nové tarify, výhody aplikace.
- **App kampaně:** klíčové pro dopravce – aplikace často snižuje náklady na zákaznický servis a zvyšuje loajalitu (notifikace, osobní účet, rychlé nákupy).
- **Lokální / Performance Max:** relevantní pro dopravní uzly (terminály, pobočky, infocentra), a u komerčních služeb (taxi, parkování, servisní místa).

Green kompetence u automatizovaných kampaní:

- Automatizace zvyšuje výkon, ale snižuje „ručkové“ řízení detailu. O to důležitější je mít:
 - jasný cíl (konverze s hodnotou),
 - kvalitní kreativy a přesné texty,
 - kvalitní landing page,
 - pravidelný audit toho, kde se reklamy zobrazují a jaké sdělení nesou (zejména u udržitelnosti).

11.5 SOCIÁLNÍ SÍŤ: VÝVOJ, ROLE V MARKETINGU DOPRAVY A FORMÁTY

Materiál přechází k sociálním sítím a ukazuje jejich historický vývoj (od SixDegrees 1997 přes LinkedIn 2003, Facebook 2004, YouTube 2005, Twitter 2006, Instagram 2010, Snapchat 2011, TikTok 2017 až po novější fenomény). V praxi není nejdůležitější „znát letopočty“, ale rozumět, že sociální síť:

- mění chování publika (kde lidé hledají informace),
- mění očekávání (rychlost reakce, dialog),
- mění roli značky (z vysílače na účastníka konverzace).

11.5.1 Jakou roli mají sociální sítě v dopravě

V dopravě sociální sítě typicky plní 4 role:

- **Servisní komunikace a krizové informace** – zpoždění, výluky, mimořádnosti, změny – lidé chtějí rychlou a jasnou odpověď.
- **Budování značky a důvěry** – příběhy lidí, inovace, bezpečnost, kvalita, transparentnost.
- **Marketing (akvizice, podpora aplikace, kampaně)** – podpora stahování aplikace, tarifní novinky, sezónní nabídka.
- **Komunita a zpětná vazba** – diskuse s veřejností, vysvětlování nepopulárních opatření, sběr podnětů.

Green kompetence se u sociálních sítí projevují zejména v tom, že dopravce umí:

- komunikovat udržitelnost konkrétně (co děláme a proč),
- být transparentní (co je plán a co realita),
- vést dialog bez moralizování (respekt k různým motivacím lidí),
- propojovat udržitelnost s kvalitou služby (komfort, spolehlivost, dostupnost).

11.5.2 Formáty a technické parametry

Prezentace uvádí přehled základních rozměrů pro formáty na různých sítích (např. Instagram posty a stories/reels, TikTok, Facebook, X, LinkedIn, Pinterest, Snapchat, YouTube). Pro praxi je důležité si z toho odnést dvě pravidla:

- tvořte obsah „mobil-first“ (vertikální formáty dominují),
- zachovejte čitelnost a jednoduchost (zejména u informací k dopravě).

Z hlediska udržitelnosti má technická stránka ještě jeden rozměr: optimalizovaný obsah (rozumná délka, komprese, nepřehnaná datová náročnost) podporuje přístupnost i efektivitu.

11.6 TRENDY SOCIÁLNÍCH SÍTÍ 2025 – A JEJICH DOPRAVNÍ APLIKACE

Materiál uvádí trendy pro rok 2025: důraz na originální video a populární audio, vyprávění video příběhů, růst krátkých videí; rozmach UGC; využití AI nástrojů pro generování obsahu; uzavřené skupiny a komunity; SEO na sociálních sítích a práce s klíčovými slovy; posun zákaznického servisu na sociální sítě; důraz na transparentnost spoluprací; a téma sociální / společenské odpovědnosti včetně etického a ekologického uvažování. Níže jsou tyto trendy aplikovány do dopravní praxe.

11.6.1 Originální video + příběhy: vysvětlujte, nezahlcujte

Krátké video je efektivní pro:

- „jak na to“ (koupě jízdenky, přestup, kompenzace),
- vysvětlení změn (nové linky, výluky),
- bezpečnostní edukaci,
- ukázkou inovací (nové vozy, technologie, bezbariérovost).

U udržitelnosti je video vhodné pro „důkaz v praxi“: např. jak funguje rekuperace, co znamená modernizace vozidla, jak se mění komfort a spotřeba. Klíčové je držet se faktů a vyhnout se přehnaným tvrzením.

11.6.2 UGC: důvěryhodnost „od lidí“, ale s pravidly

Materiál zmiňuje, že UGC je populární, lidé se ztotožňují s „obyčejným člověkem“, a že roste poptávka firem po UGC obsahu (nano/mikro influenceri), přičemž část UGC se profesionalizuje a monetizuje.

Dopravní využití:

- zkušenosti cestujících (komfort, přestupy, aplikace),
- tipy na výlety veřejnou dopravou,
- „před a po“ modernizaci uzlu nebo vozidla.

Rizika:

- UGC musí být transparentně označené, pokud je placené.
- U udržitelnosti pozor na „příběh, který nese velké tvrzení“. Emoce je skvělá, ale fakta musí sedět.

11.6.3 AI v tvorbě obsahu: efektivita ano, odpovědnost také

Materiál uvádí AI jako trend a zmiňuje generátory textů (včetně ChatGPT) pro blogy, sociální sítě a produktové popisky. Dopravní doporučení:

- AI používejte pro návrhy, strukturu, varianty textů, shrnutí, titulky.
- Vždy provádějte lidskou kontrolu faktů – dopravní informace jsou citlivé a chyba může mít reálné dopady.
- U udržitelnosti: kontrolujte přesnost pojmů, jednotek, hranic tvrzení a kontext.

11.6.4 Uzavřené komunity: hlubší vztah a servis

Trend uzavřených skupin a komunit (Facebook skupiny, Discord apod.) je v materiálu prezentován jako cesta k hlubším vztahům a věrným fanouškům; zmiňuje se i monetizace exkluzivního obsahu.

V dopravě dávají uzavřené komunity smysl například pro:

- komunitu pravidelných dojíždějících,
- pilotní skupiny pro testování aplikace,
- zaměstnaneckou komunikaci (employer branding),
- „ambasatory“ udržitelné mobility.

11.6.5 SEO na sociálních sítích: klíčová slova místo „jen hashtagů“

Materiál zmiňuje trend používání klíčových slov: část Generace Z vyhledává odpovědi na sociálních sítích, a proto je důležité používat relevantní klíčová slova a hashtagy a budovat seznam slov, která charakterizují značku.

Dopravní aplikace:

- používejte konzistentně názvy linek, uzlů, tarifů, služeb (aby byly dohledatelné),
- pište popisky tak, aby odpovídaly reálným dotazům („jak přestoupit...“, „kde koupit...“, „co dělat při zpoždění...“),
- u udržitelnosti používejte přesné termíny (emise, bezemisní vozidlo, elektrifikace, intermodalita) a vyhýbejte se vágním „eko“ slovům bez obsahu.

11.6.6 Zákaznický servis na sociálních sítích

Materiál zdůrazňuje, že zákaznický servis na sítích poroste: rychlé zodpovídání dotazů, požadavků a stížností; firmy tím prokazují péči a posilují značku.

Dopravní standard dobré praxe:

- definujte SLA (např. odpověď do X hodin),
- připravte FAQ a šablony odpovědí (ale odpovědi personalizujte),
- oddělte operativní servis (provoz) od marketingu (kampaně),
- měřte opakující se dotazy a upravujte web/aplikaci (prevence zátěže).

Green kompetence: kvalitní servis snižuje frustraci, zlepšuje ochotu lidí používat veřejnou dopravu a podporuje dlouhodobě udržitelnější dopravní chování.

11.6.7 Transparentnost spoluprací a společenská odpovědnost

Materiál zdůrazňuje transparentnost a označování barterových a placených spoluprací; jedna neoznačená spolupráce může poškodit image, proto je zásadní nastavit pravidla a smlouvy. Dále se zmiňuje společenská odpovědnost, etické a ekologické uvažování a doporučení ukazovat projekty zaměřené na udržitelnost a péči o zaměstnance.

Dopravní aplikace:

- pokud spolupracujete s influencery na tématech mobility, označujte spolupráce jednoznačně,
- udržitelnost komunikujte jako součást reálné strategie (ne jako jednorázovou kampaň),
- buďte připraveni na otázky „co konkrétně“ a „jak to měříte“.

11.7 POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- Brandové kampaně, skóre kvality a jeho faktory (CTR, relevance, landing page, geo, zařízení)
- Discovery → Demand Gen (posun k vizuálním a automatizovaným kampaním)
- Kampaně pro mobilní aplikace
- Konverze (prodej, lead, telefonát, instalace aplikace...)
- Lokální kampaně → Performance Max, multi-placement pokrytí
- PPC (platba za kliknutí; cílem je konverze)
- Remarketing, dynamický remarketing, práce s publikem
- SEM: SEO + PPC (vyhledávací a obsahová síť)
- Shopping kampaně a význam feedu / štítků

- Sociální sítě: formáty, trendy (video, UGC, AI, komunity, SEO na sítích, servis, transparentnost, odpovědnost)
- Videoreklamy (YouTube formáty, kampaně vyzývající k akci)
- Vyhledávací síť vs. obsahová síť

11.8 SHRNUÍ KAPITOLY

PPC je výkonnostní disciplína, která umožňuje rychle přivést relevantní publikum, ale skutečný cíl je vždy konverze – prodej, lead, telefonát, instalace aplikace či návštěva místa. Materiál rozlišuje vyhledávací a obsahovou síť a ukazuje typy kampaní: remarketing, brandové kampaně a význam skóre kvality, shopping, video, discovery/demand gen, app kampaně, lokální kampaně a Performance Max jako trend sjednocování inventáře a automatizace.

Sociální sítě jsou popsány nejen historicky, ale především prakticky: důležité jsou formáty a trendy pro rok 2025 – originální video, UGC, využití AI, uzavřené komunity, SEO na sociálních sítích, přesun zákaznického servisu na sítě, transparentnost spoluprací a společenská odpovědnost včetně ekologického uvažování. Pro dopravní organizace to znamená kombinovat výkon (akvizice) s důvěryhodností a servisem, a u udržitelnosti komunikovat konkrétně, srozumitelně a doložitelně.

11.9 PROMYSLI SI

- Které cíle PPC kampaně dávají největší smysl pro veřejnou dopravu a které pro komerční dopravní službu (taxi, kurýr, logistika) – a proč?
- Uveď příklad dopravní kampaně, kde bys použil/a vyhledávací síť, a příklad, kde je vhodnější obsahová síť. Jaké sdělení by se lišilo?
- Jaké jsou reputační a etické limity remarketingu u dopravce? Kde je hranice mezi „užitečným připomenutím“ a „nežádoucím pronásledováním“?
- Jak bys navrhl/a landing page pro kampaň „instalace dopravní aplikace“ tak, aby byla přístupná, rychlá a přesvědčivá i bez agresivních taktik?
- Vyber jeden trend sociálních sítí 2025 (UGC, AI, komunity, servis, transparentnost) a popiš, jak by jej dopravce využil k podpoře udržitelné mobility, aniž by sklouzl ke greenwashingu.
- Jak bys nastavil/a pravidla transparentnosti spoluprací s influencery u dopravní značky, aby byla dlouhodobě důvěryhodná?

11.10 ZOPAKUJ SI

- Co je PPC a čím se liší od většiny „klasických“ marketingových nástrojů?
- Proč kliknutí obvykle není cílem PPC kampaně a co je konverze? Uveď 3 příklady konverzí.
- Vyjmenuj hlavní výhody a nevýhody PPC marketingu podle přednášky.
- Jaké cíle PPC marketingu jsou v prezentaci uvedeny?
- Jaké PPC systémy jsou v materiálu zmíněny?
- Vysvětli rozdíl mezi vyhledávací a obsahovou sítí a uveď typické použití každé z nich.

- Co je remarketing a proč podle přednášky nebude fungovat, pokud je publikum tvořené lidmi, kteří web hned opustili?
- Co jsou brandové kampaně a jak souvisí se skóre kvality?
- Jaké faktory ovlivňují skóre kvality podle prezentace?
- K čemu slouží produktové/shopping kampaně a na čem stojí jejich úspěch (feed, štítky)?
- Jaké formy videoreklamy a základní doporučení pro konverzní videokampaně jsou uvedeny?
- Jaký je vztah Discovery kampaní a Demand Gen a kde se tyto reklamy zobrazují?
- Co jsou kampaně pro mobilní aplikace a na co mohou být zaměřené?
- Co je Performance Max a jaký je jeho základní účel podle přednášky?
- Vyjmenuj trendy sociálních sítí 2025 zmíněné v prezentaci (alespoň 6).
- Proč je transparentnost označování spoluprací zásadní a co může způsobit jedna neoznačená spolupráce?
- Jaký význam má „zákaznický servis na sociálních sítích“ pro budování značky?

ZÁVĚR

Tento průvodce studiem shrnuje témata předmětu Teorie a aplikace marketingu v dopravě s ambicí dát ti nejen přehled pojmů a nástrojů, ale především rámec pro praktické rozhodování v prostředí, které je dynamické, vysoce veřejné a často emočně exponované. Doprava je služba s výrazným společenským dopadem: ovlivňuje dostupnost práce a služeb, ekonomickou výkonnost regionů, bezpečnost, kvalitu života ve městech i vnímání spravedlnosti ve veřejném prostoru. Marketing v dopravě proto nemůže být chápán jako „pouhá propagace“. Je to disciplína, která propojuje strategii, komunikaci, zákaznickou zkušenost, práci s daty a reputační řízení – a v řadě situací i schopnost rychle stabilizovat očekávání veřejnosti.

V průběhu jednotlivých kapitol sis postupně vybudoval/a porozumění tomu, jak dopravní organizace plánují komunikaci a jak volí nástroje podle cíle a situace. Naučil/a ses vnímat rozdíl mezi dlouhodobou reputací a krátkodobým „výkonem“, a zároveň chápat, že obojí je potřeba řídit společně. V oblasti public relations a media relations je klíčové umět přesně formulovat sdělení, pracovat s novinářskými očekáváními a nabízet témata, která mají dopad a smysl. Součástí této profesní výbavy je i schopnost zadat komunikační aktivitu prostřednictvím kvalitního briefu – tedy jasně popsat problém, cíle, cílové skupiny, kontext a měření úspěchu. Stejně tak je důležité ovládnout základní komunikační formáty, zejména tiskovou zprávu, press kit a tiskovou konferenci, včetně práce tiskového mluvčího. To vše tvoří infrastrukturu důvěryhodné komunikace, na kterou se organizace spoléhá nejen při běžném provozu, ale i v náročných situacích.

Zvláštní důraz byl kladen na krizovou komunikaci jako oblast, ve které se marketing a reputační řízení stávají otázkou odolnosti organizace. Krize v dopravě často vzniká rychle, šíří se přes digitální kanály a je médií i veřejností interpretována v reálném čase. Schopnost reagovat srozumitelně, rychle a konzistentně, projevit empatii, poskytnout průběžné aktualizace a zároveň řídit otevřenost sdělení tak, aby byla pravdivá a obhajitelná, patří k jádru profesionální praxe. Stejně důležitá je i prevence: budování reputace, příprava scénářů, monitoring a mediální trénink. Získané principy (např. práce s „fleší“, konzistence sdělení, aktivní řízení informačního toku, volba strategií deny – diminish – deal) představují praktický nástroj pro situace, kdy se rozhoduje o důvěře veřejnosti v organizaci.

Digitální marketingové kapitoly pak ukázaly, že web, vyhledávání, PPC a sociální sítě nejsou izolované taktiky, ale propojený systém. Web je „single source of truth“ a zároveň místo konverze i zákaznické péče. Viditelnost ve vyhledávání (SEO/SEM) a výkonové kampaně (PPC) umožňují zachytit poptávku ve chvíli, kdy vzniká, ale úspěch stojí na měření, kvalitních vstupních stránkách a schopnosti optimalizovat podle reálných výsledků, nikoli podle povrchných metrik. Sociální sítě pak doplňují marketing o servisní komunikaci, budování vztahu, práci s komunitou a rychlé reakce; současné trendy (video, UGC, AI nástroje, komunity, „SEO na sítích“) je třeba chápat jako prostředky – nikoli cíle. V dopravě je přitom vždy nutné chránit důvěryhodnost: obsah musí být srozumitelný, přesný, časově aktuální a v souladu s realitou služby.

Jako průřezový motiv celého průvodce se objevuje udržitelnost a „green competence“: schopnost pracovat s dopady dopravy, s daty, s transparentností a s dlouhodobými očekáváními

společnosti. V praxi to znamená umět formulovat sdělení zaměřená na udržitelnost tak, aby byla ověřitelná, ukotvená v konkrétních opatřeních a komunikovaná bez přehánění či manipulace. Udržitelný dopravní marketing je takový, který podporuje kvalitu služby, odpovědné chování organizace, férovou informovanost veřejnosti a dlouhodobou důvěru – a současně ob stojí v kritickém dotazování médií, stakeholderů i zákazníků.

Pokud si z průvodce máš odnést jednu hlavní dovednost, pak je to schopnost propojit strategii, data a relevantní komunikaci. Úspěšný marketing v dopravě stojí na přesném pochopení problému, na volbě správného kanálu a formátu, na kvalitě sdělení i na schopnosti průběžně vyhodnocovat výsledky a upravovat postup. V kombinaci s profesionalitou, etikou a důvěryhodností získáš kompetence, které jsou přenositelné napříč dopravními segmenty – od veřejné dopravy přes logistiku až po dopravní infrastrukturu – a které budou v praxi stále důležitější.

LITERATURA

- AAKER, David A. Building strong brands. New York: Free Press, 1996.
- AJZEN, Icek. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1991, 50(2), 179–211. DOI: 10.1016/0749-5978(91)90020-T.
- ARGENTI, Paul A. Corporate communication. 7. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2016.
- BALLOU, Ronald H. Business logistics/supply chain management. 5. vyd. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BANISTER, David. The sustainable mobility paradigm. *Transport Policy*. 2008, 15(2), 73–80. DOI: 10.1016/j.tranpol.2007.10.005.
- BENOIT, William L. Accounts, excuses, and apologies: a theory of image restoration strategies. Albany: State University of New York Press, 1995.
- BERGER, Jonah. Contagious: why things catch on. New York: Simon & Schuster, 2013.
- BIVINS, Thomas H. Public relations writing: the essentials of style and format. 8. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2017.
- BUTTON, Kenneth. Transport economics. 3. vyd. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010.
- CERVERO, Robert. The transit metropolis: a global inquiry. Washington, DC: Island Press, 1998.
- CIALDINI, Robert B. Influence: science and practice. 5. vyd. Boston: Pearson, 2009.
- CLIFTON, Brian. Advanced web metrics with Google Analytics. Indianapolis: Wiley Publishing, 2008.
- COMPETITION AND MARKETS AUTHORITY. Green Claims Code: making environmental claims on goods and services [online]. London: CMA, 2021 [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/green-claims-code-making-environmental-claims>
- COOMBS, W. Timothy. Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. 5. vyd. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019.
- CORNELISSEN, Joep. Corporate communication: a guide to theory and practice. 6. vyd. London: SAGE Publications, 2020.
- CUTLIP, Scott M., Allen H. CENTER a Glen M. BROOM. Effective public relations. 11. vyd. Boston: Pearson, 2013.
- ENGE, Eric, Stephan SPENCER, Rand FISHKIN a Jessie STRICCHIOLA. The art of SEO: mastering search engine optimization. 3. vyd. Sebastopol: O'Reilly Media, 2015.
- EUROPEAN COMMISSION. Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future [online]. Brussels: European Commission, 2020 [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/mobility-strategy_en
- EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY. Transport and environment report (webový rozcestník k aktuálním vydáním) [online]. Copenhagen: EEA, bez data vydání [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://www.eea.europa.eu/themes/transport/transport-and-environment-report>
- EVROPSKÁ UNIE. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 (GDPR) [online]. EUR-Lex, 2016 [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- FEARN-BANKS, Kathleen. Crisis communications: a casebook approach. 6. vyd. New York: Routledge, 2016.

- FEDERAL TRADE COMMISSION. Guides for the Use of Environmental Marketing Claims ("Green Guides") [online]. Washington, DC: FTC, 2012 [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://www.ftc.gov/legal-library/browse/rules/green-guides>
- GEHL, Jan. Cities for people. Washington, DC: Island Press, 2010.
- GOOGLE. Google Ads – měření konverzí [online]. Google, bez data vydání [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://support.google.com/google-ads/topic/3121948>
- GOOGLE. Google Ads – nápověda (Demand Gen kampaně) [online]. Google, bez data vydání [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://support.google.com/google-ads/topic/13401849>
- GOOGLE. Google Ads – nápověda (Performance Max) [online]. Google, bez data vydání [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://support.google.com/google-ads/answer/10724817>
- GOOGLE. Google Search Console – dokumentace [online]. Google Search Central, bez data vydání [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://developers.google.com/search/docs/monitor-debug/search-console>
- GOOGLE. Search Engine Optimization (SEO) Starter Guide [online]. Google Search Central, bez data vydání [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://developers.google.com/search/docs/fundamentals/seo-starter-guide>
- GRÖNROOS, Christian. Service management and marketing: managing the service profit logic. 4. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.
- GRUNIG, James E. (ed.). Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- HEATH, Robert L. a H. Dan O'HAIR (eds.). Handbook of crisis and risk communication. New York: Routledge, 2009.
- HENSHER, David A. a Kenneth J. BUTTON (eds.). Handbook of transport modelling. 2. vyd. Oxford: Elsevier, 2007.
- CHAFFEY, Dave a Fiona ELLIS-CHADWICK. Digital marketing. 7. vyd. Harlow: Pearson, 2019.
- CHRISTOPHER, Martin. Logistics & supply chain management. 5. vyd. Harlow: Pearson, 2016.
- INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Working Group III contribution to the Sixth Assessment Report (including the Transport chapter) [online]. Cambridge: Cambridge University Press, 2022 [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/>
- INTERNATIONAL ENERGY AGENCY. Net Zero by 2050: a roadmap for the global energy sector [online]. Paris: IEA, 2021 [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 14021: Environmental labels and declarations — Self-declared environmental claims (Type II environmental labelling). Geneva: ISO, 2016.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 14024: Environmental labels and declarations — Type I environmental labelling — Principles and procedures. Geneva: ISO, 2018.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 14025: Environmental labels and declarations — Type III environmental declarations — Principles and procedures. Geneva: ISO, 2006.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 14067: Greenhouse gases — Carbon footprint of products — Requirements and guidelines for quantification. Geneva: ISO, 2018.

- INTERNATIONAL TRANSPORT FORUM. ITF Transport Outlook 2023 [online]. Paris: OECD Publishing, 2023 [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://www.itf-oecd.org/itf-transport-outlook>
- KAHNEMAN, Daniel. Thinking, fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- KAPFERER, Jean-Noël. The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking. London: Kogan Page, 2012.
- KAUSHIK, Avinash. Web analytics 2.0: the art of online accountability and science of customer centricity. Indianapolis: Sybex, 2010.
- KELLER, Kevin Lane. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 5. vyd. Harlow: Pearson, 2020.
- KINGSNORTH, Simon. Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. 3. vyd. London: Kogan Page, 2022.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 18. vyd. Harlow: Pearson, 2021.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 16. vyd. Harlow: Pearson, 2022.
- LINKEDIN. LinkedIn Marketing Solutions – Help [online]. LinkedIn, bez data vydání [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/lms>
- LITMAN, Todd. Transportation demand management encyclopedia [online]. Victoria: Victoria Transport Policy Institute, bez data vydání [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://vtpi.org/tdm/>
- LOVELOCK, Christopher a Jochen WIRTZ. Services marketing: people, technology, strategy. 8. vyd. Boston: Pearson, 2016.
- META. Meta Business Help Center – reklamy a měření [online]. Meta, bez data vydání [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/help>
- NEWMAN, Peter a Jeffrey KENWORTHY. Sustainability and cities: overcoming automobile dependence. Washington, DC: Island Press, 1999.
- NEWSOM, Doug, Judy VanSlyke TURK a Dean KRUCKEBERG. This is PR: the realities of public relations. 11. vyd. Boston: Cengage Learning, 2013.
- ORTÚZAR, Juan de Dios a Luis G. WILLUMSEN. Modelling transport. 4. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 2011.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
- OTTOMAN, Jacquelyn A. The new rules of green marketing: strategies, tools, and inspiration for sustainable branding. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011.
- PEATTIE, Ken. The marketing of sustainable development: a green strategy for the 1990s. London: Pitman Publishing, 1995.
- POLONSKY, Michael Jay. An introduction to green marketing [online]. Electronic Green Journal. 1994, 1(2) [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://escholarship.org/uc/item/49n325b7>
- PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.
- RIES, Al a Jack TROUT. Positioning: the battle for your mind. New York: McGraw-Hill, 2001.
- RODRIGUE, Jean-Paul, Claude COMTOIS a Brian SLACK. The geography of transport systems. 5. vyd. New York: Routledge, 2020.
- ROGERS, Everett M. Diffusion of innovations. 5. vyd. New York: Free Press, 2003.

- RUSHTON, Alan, Phil CROUCHER a Peter BAKER. The handbook of logistics and distribution management. 6. vyd. London: Kogan Page, 2014.
- SAFKO, Lon. The social media bible: tactics, tools, and strategies for business success. 3. vyd. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012.
- SMITH, Ronald D. Strategic planning for public relations. 5. vyd. New York: Routledge, 2017.
- THALER, Richard H. a Cass R. SUNSTEIN. Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven: Yale University Press, 2008.
- TIKTOK. TikTok for Business – Help Center [online]. TikTok, bez data vydání [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://ads.tiktok.com/help>
- TUTEN, Tracy L. a Michael R. SOLOMON. Social media marketing. 4. vyd. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021.
- ULMER, Robert R., Timothy L. SELLNOW a Matthew W. SEEGER. Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity. 4. vyd. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020.
- VUCHIC, Vukan R. Urban transit systems and technology. Hoboken: John Wiley & Sons, 2007.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. Health Economic Assessment Tool (HEAT) for walking and cycling [online]. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, bez data vydání [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://www.heatwalkingcycling.org/>
- WORLD RESOURCES INSTITUTE a WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. The Greenhouse Gas Protocol: a corporate accounting and reporting standard. Revised edition. Washington, DC: WRI; Geneva: WBCSD, 2004.
- WORLD RESOURCES INSTITUTE a WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Corporate value chain (Scope 3) accounting and reporting standard. Washington, DC: WRI; Geneva: WBCSD, 2011.
- WORLD WIDE WEB CONSORTIUM. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2 [online]. W3C, 2023 [cit. 2025-12-14]. Dostupné z: <https://www.w3.org/TR/WCAG22/>
- 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.

SEZNAM ZKRATEK

- **AIDA** – model zákaznické cesty: Attention / Awareness (pozornost / povědomí) – Interest (zájem) – Desire (touha) – Action (akce)
- **AI** – Artificial Intelligence, umělá inteligence
- **B2B** – Business-to-Business, obchodní vztah firma – firma
- **B2C** – Business-to-Consumer, obchodní vztah firma – zákazník (spotřebitel)
- **CMA** – Competition and Markets Authority (UK), britský úřad pro hospodářskou soutěž a trhy
- **CPC** – Cost Per Click, cena za kliknutí (v PPC reklamě)
- **CTA** – Call To Action, výzva k akci (např. „Koupit“, „Stáhnout aplikaci“, „Poptat“)
- **CTR** – Click-Through Rate, míra prokliku (poměr prokliků k zobrazením)
- **ČSN** – Česká technická norma
- **ČTK** – Česká tisková kancelář
- **DC** – District of Columbia (Washington, DC), federální distrikt USA
- **DIČ** – daňové identifikační číslo
- **DOI** – Digital Object Identifier, trvalý identifikátor elektronického dokumentu
- **EEA** – European Environment Agency, Evropská agentura pro životní prostředí
- **EU** – Evropská unie
- **FAQ** – Frequently Asked Questions, často kladené dotazy
- **FTC** – Federal Trade Commission (USA), Federální obchodní komise
- **GA** – Google Analytics, nástroj pro webovou analytiku
- **GDPR** – General Data Protection Regulation, obecné nařízení o ochraně osobních údajů (EU 2016/679)
- **GHG** – Greenhouse Gases, skleníkové plyny
- **GSC** – Google Search Console, nástroj pro správu a analýzu přítomnosti webu ve vyhledávání Google
- **HEAT** – Health Economic Assessment Tool, nástroj WHO pro ekonomické hodnocení přínosů chůze a cyklistiky
- **HTML** – HyperText Markup Language, značkovací jazyk pro tvorbu webových stránek
- **IČ** – identifikační číslo osoby / organizace
- **IEA** – International Energy Agency, Mezinárodní energetická agentura
- **IDS** – integrovaný dopravní systém (obecně; v praxi různé regionální IDS)
- **IPCC** – Intergovernmental Panel on Climate Change, Mezivládní panel pro změnu klimatu
- **ISO** – International Organization for Standardization, Mezinárodní organizace pro normalizaci (normy ISO)
- **ITF** – International Transport Forum, Mezinárodní dopravní fórum (OECD)
- **KPI** – Key Performance Indicator, klíčový ukazatel výkonnosti
- **MaaS** – Mobility as a Service, mobilita jako služba (integrované digitální řešení mobility)
- **MHD** – městská hromadná doprava
- **P+R** – Park and Ride, systém záchytného parkování s návazností na veřejnou dopravu
- **PPC** – Pay Per Click, model placené reklamy (typicky platba za kliknutí)

- **PNO** – podíl nákladů na obratu (marketingový ukazatel; často v e-commerce)
- **PR** – Public Relations, vztahy s veřejností
- **ROI** – Return on Investment, návratnost investice
- **SEM** – Search Engine Marketing, marketing ve vyhledávačích (SEO + PPC)
- **SEO** – Search Engine Optimization, optimalizace pro vyhledávače
- **SERP** – Search Engine Results Page, stránka výsledků vyhledávání
- **SLA** – Service Level Agreement, dohoda o úrovni poskytovaných služeb (např. doba reakce podpory)
- **SSL** – Secure Sockets Layer (v praxi TLS), technologie pro zabezpečené šifrované spojení (např. HTTPS)
- **STDC** – model digitální strategie: See – Think – Do – Care
- **TZ** – tisková zpráva
- **UGC** – User Generated Content, uživatelsky vytvářený obsah
- **URL** – Uniform Resource Locator, webová adresa
- **UX** – User Experience, uživatelská zkušenost
- **WCAG** – Web Content Accessibility Guidelines, doporučení pro přístupnost webového obsahu (W3C)
- **WBCSD** – World Business Council for Sustainable Development, Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj
- **WHO** – World Health Organization, Světová zdravotnická organizace
- **WRI** – World Resources Institute, Světový institut zdrojů (WRI)



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/>.

