

# Rozdíly ve vnímání retroobalů a současných obalů tradičních výrobků

## Rozdíly ve vnímání retroobalů a současných obalů tradičních výrobků

Článek je zaměřen na vnímání vizuální podoby obalů výrobků, které jsou v současné době uváděny na trh v retroobalech. Konkrétně bude pozornost zaměřena na barevnost, grafiku a atraktivitu obalů. Zejména se zabývá tím, zda jsou atraktivnější pro pamětníky tradičních výrobků v původním obalu nebo je ocení také současná generace, která je ovlivněna retro trendy. Navíc je posuzována jejich barevnost a grafické zpracování.

### Úvod

Retro trend se neustále drží v popředí zájmu spotřebitelů. Marketéři pracují nejen s nostalgickými vzpomínkami těch, kteří tradiční výrobky kupovali, ale oslovují také mladší generace. Retro výrobky jsou atraktivní a je možné je zaznamenat nejen na trhu zboží každodenní spotřeby. Designéři obalů si následování retro trendu spotřebiteli uvědomují, a proto se vrací u tradičních výrobků k obalům z dřívějších dob. Velkou pozornost si zasloužil návrat k balení mléka do sáčků, které byly běžně na trhu k dostání před více než 20 lety. Dnes se jedna z posledních mlékáren dodávajících mléko v sáčku nachází na Slovensku (Horáček a Heyzlová 2015). Řetězec Lidl tuto myšlenku následoval nabídkou mnoha dalších produktů v retro obalech a již několikrát naplánoval tzv. retro týden, v němž si zákazníci mohli vybrat z mnoha výrobků v retro obalech.

Tyto obaly jsou výrazně odlišné od nynějších, proto jsou schopné upoutat pozornost a tím, že často vzbuzují pocity nostalgie, tak také vyvolat zájem o koupi. V tomto článku však bude věnována pozornost tomu, jak je design retro obalů vnímán v porovnání se současnými obaly, které navazují na nové trendy, využívají nové technologie a techniky ke zvýšení atraktivnosti. Dá se očekávat, že současné obaly budou vnímány jako více atraktivní, barevnější a lépe graficky zpracované, ale skutečné vnímání obalů spotřebiteli může být ovlivněno právě nostalgickými vzpomínkami.

### Obaly jako prvek značky

Tradiční výrobky, které se na českém trhu objevují po několik desetiletí, mohou svou tradici deklarovat návratem k designu obalu z dřívějších let. Pracují se vzbuzováním nostalgických vzpomínek a mladší generaci poutají svou retro podobou. Trend retro se cyklicky vrací v mnoha podobách, tím více díky stále silícímu pocitu, že dříve bylo lépe. Retro značky vzbuzující nostalgiu evokují vzpomínky a jsou spojovány s kvalitou (Parsons a Cappellini 2011; Renko a Bucar 2014). Retro marketing, resp. retro branding je definován jako „návrat nebo znovu uvedení na trh značek produktů nebo služeb z dřívějších dob, které jsou obvykle, ale ne vždy upraveny tak, aby odpovídaly dnešním požadavkům na výkon, funkce nebo chuť“ (volně přeloženo podle Brown et al. 2003, s. 20). Důležitou součástí retro brandingů je právě obal. Primární funkcí obalu není pouze ochrana produktu, ale obal slouží také jako důležitý marketingový nástroj (Armstrong, Kotler a Opresnik 2017). Pokud je však navrhován design obalu, je nejprve nutné zohlednit informační povinnost plynoucí ze zákona o ochraně spotřebitele, a to konkrétně „označení výrobce nebo dovozce,

popřípadě dodavatele, a pokud to povaha výrobku nebo forma prodeje vyžaduje, název výrobku, údaje o hmotnosti nebo množství nebo velikosti, popřípadě rozměru, další údaje potřebné dle povahy výrobku k jeho identifikaci, popřípadě užití“ (Zákon č. 364/1992 Sb. o ochraně spotřebitele, § 10). V případě potravin je nutné uvést povinné údaje na obalech potravin dle zákona o potravinách a tabákových výrobcích.

Kromě povinných údajů je možné na obalech výrobků nalézt např. značky kvality, informace o likvidaci obalu atd., ale také čárový kód. Umístění a viditelnost čárového kódu je důležitá především pro bezproblémové načtení při koupi výrobku. Existuje několik pravidel: čárový kód by měl být umístěn v pravé dolní kvadratuře na zadní straně výrobku, neměl by být částečně nebo zcela zakryt jinou částí obalu, neměl by být přes roh obalu, kolem sebe by měl mít ochrannou zónu 8-100 mm od okraje obalu, nemělo by do ochranné zóny nic zasahovat, nejlepší barevnou kombinací čárového kódu a barevného podkladu je, že čárový kód je v černé barvě na bílém podkladu atd. (GS1 CZ 2013). Tyto všechny aspekty designéři obalu musí mít na paměti a obal navrhnout tak, aby následovali nejen povinnost ze zákona, ale také potřeby retailerů pro vhodnější práci s produkty.

Z pohledu strategického řízení značky patří mezi nejdůležitější funkce obalu identifikace značky, podání popisné i přesvědčující informace, ochrana výrobku při distribuci, prodeji, ale i v domácnosti. Také by měl obal usnadňovat manipulaci, případně konzumaci (Přibová et al. 2000). Budeme-li vnímat obal jako marketingový nástroj, jsou stěžejní především estetické úvahy vztahující se k velikosti a tvaru balení, k materiálu, barvě, textu a grafice. Navrhování a tvorba designu obalu se postupem času stala velmi náročným procesem (Keller 2007) a je mu věnována stále větší pozornost. Navíc jsou dostupné nové technologie a techniky, které marketérům pomáhají v realizaci nápadů. Také se v tomto směru zvýšily požadavky zákazníků. Proto komparace původních, resp. dřívějších obalů a nových obalů tradičních výrobků je složitá. Zde ale může hrát významnou roli nostalgie a asociace s kvalitou, což využívají marketéři v rámci retro trendu.

Významné pro vnímání obalu jsou aspekty jako barva nebo tvar. V případě výběru designu obalu je stěžejní si uvědomit svou cílovou skupinu, životní cyklus produktů (především u sezónního zboží), možnosti ekologických parametrů, případně u produktů prodávaných samoobslužně, jejich komplexnost, jedinečnost a odlišnost od ostatních výrobků (Vysekalová 2011).

Je také důležité se zabývat tím, z jakého materiálu je obal vyroben. Může jít o lepenku, sklo, plast atd. Relativně novou záležitostí je také obal s názvem „Touch and feel – dotek sametu“. Jedná se o ušlechťení potisku obalu, kdy tento potisk vyvolává při doteku pocit sametového povrchu a propůjčuje obalu luxusní vzhled. Zaručuje vysokou transparentnost, dobrou oděruodolnost, dobrou potiskovatelnost a rychlé schnutí (Klánová 2016).

## Barevnost obalu

Barvy jsou stimulem, který je při návrhu designu obalu stěžejní. Výrobcům v obalech určitých barev mohou být přiřazovány charakteristiky související právě s použitými barvami. Modrá vyjadřuje respekt a autoritu, žlutá opatrnost, novotářství, dočasnost a vřelost. Zelená evokuje bezpečí, přirozenost, uvolněnost nebo lehkovážnost a živoucí věci (Schiffman a Kanuk 2004). Navíc je zelená barva spojována s přírodou a vnějším prostředím (Seo a Scammon 2017). Dle výsledků výzkumu, který byl realizován se 138 dotazovanými na amerických univerzitách, že právě zelená barva je spojována s environmentálním prostředím a s ekologicky nezávadnými výrobky. Stejně tak je chápána i modrá barva (Seo a Scammon 2017).

Červená barva je spojována se vzrušením, dychtivostí, lidskostí, vášnivostí a silou, oranžová se schopností, požitavostí a neformálností. Neformálnost vyjadřuje také hnědá barva, spolu s uvolněností, mužností a přirozeností. Bílá barva je laskavá, čistotná, nevinná, jemná, uhlazená a formální. Černá barva vyzařuje kultivovanost, moc, autoritu a tajemství. Eleganci, bohatství a vznešenost pak hledáme u barvy stříbrné, zlaté a platinové. Zatímco barvě červené do žluta dávají přednost muži, červenou do modra milují ženy. Nejrychleji zachytí oči žlutou barvu, proto pro

odlišení a upoutání pozornosti je volba této barvy výhodná. Chceme-li oslovit především muže, volíme modrou nebo hnědou barvu. Potravinářským výrobkům svědčí červená barva, která podporuje vnímání chuti a vůně, zatímco káva ve žlutém hrnku působí mdle (Schiffman a Kanuk 2004). Záleží však také na odstínu nebo míchání jednotlivých barev. Například světle modrá barva znamená bezstarostné veselí, je to „půvabné nic“, je přívětivá a je spojena s asociací vzduchu a oblohy, ticha a touhy, zatímco tmavě modrá barva představuje tradici, stálost a je symbolem matriarchátu. Tmavočervená barva znamená klid a přiměřenost, je klidná, vzrušení opadlo, na rozdíl od sytě červené barvy. V modročervené modrá drží sílu červené, proto je spojována s vynucenou zdrženlivostí. Pokud do červené vmícháme bílou, spojovanou s volností a svobodou, pak nově vzniklá růžová barva vyvolává pocit něžné aktivity – spojení volnosti a energie (Vysekalová 2007). Zákonitostí, které se týkají barev, jejich mísení, je celá řada. Proto je nutné si jejich sílu a moc uvědomovat při návrhu designu obalu, a tím také spojení výrobku s určitou barvou. Vzpomeneme-li si na silné brandy, jako je například Coca-Cola a její spojení s červenou barvou (evokující výraznou, dokonalou chuť), je důležitost barev zdůrazněna. Významná je však také kombinace barev, která na obalu hraje významnou roli. Zde je důležité následovat rozdělení na pestré a nepestře barvy, a také doporučení, že by neměly být využity více než dvě pestré barevné plochy. Samozřejmě také záleží na výběru pozadí, které může výrazně ovlivnit vnímání sdělení (Vysekalová 2011).

## Metodika zpracování

Výzkumný záměr grantu, jehož dílčí výsledky jsou prezentovány v tomto článku, je zjištění opodstatněnosti, významu a opakovatelnosti zavádění retro obalů do maloobchodních sítí. Dílčí cíle směřují ke zjištění názoru respondentů, jak vnímají retro a současné retro obaly u vybraných produktů prodávaných v ČR, následně pak ke zjištění postoje retailerů k tomu, zda považují retro obaly jako marketingový nástroj, který má své opodstatnění. V konečné fázi projektu dojde ke zhodnocení očekávané původní kvality výrobků v retro obalech bude porovnáno složení, technologie výroby vybraných původních produktů se stejnými současnými výrobky v retro obalech. Tento článek předkládá dílčí výsledky prvního šetření s cílem poukázat na vnímání retro obalů z pohledu jejich barevnosti, grafického zpracování a atraktivnosti obalu. Bylo realizováno dotazníkové šetření na reprezentativním vzorku v průběhu měsíců červen – červenec 2017. Bylo prováděno osobně vybranými studenty v 9ti krajích České republiky. Celkem bylo vyplněno 1 012 dotazníků.

Respondentům byly v rámci tohoto šetření předloženy obrázky vybraných tradičních produktů, a to jak v současném, tak v retro obalu. Oslovení posuzovali mimo jiné jejich barevnost, grafické zpracování a atraktivnost.

## Vnímání barevnosti obalů

Ze šetření plyne, že 74,41% respondentů vnímá současné obaly jako barevnější a pouze necelých 10% z nich tento aspekt neumělo posoudit. Z toho vyplývá, že bezmála 16% respondentů nepovažuje současné obaly za barevnější, což je vzhledem k vývoji designu obalů a tendencím potravinářských firem upoutat barevností obalu co nejvíce zákazníků, vcelku překvapivé. Retro obaly využívají především neutrálních barev, jak je patrné z Obrázku 1.



Obrázek 1: Retro obaly vybraných výrobků

Zdroj: Vlastní archiv

Odpovědí na to, že 16% respondentů nepovažuje nové obaly za barevnější, může být procentuální vyjádření zástupců určitých věkových skupin. Ve věkové skupině 65+ totiž bylo 22,4% respondentů, kteří nepovažují současné obaly za barevnější. Jak je zobrazeno v Tabulce 1, procentuální zastoupení těch, kteří se k tomuto názoru přiklánějí, se snižuje se snižujícím se věkem. Zatímco věková skupina 55-64 zodpověděla 17,3%, že současné výrobky nejsou barevnější, věková skupina 45-54 v 16,9%, u věkové skupiny 35-44 je to 15%.

Věková kategorie	Ano	Ne	Nedokážu posoudit
>24	81,1	10,2	8,7
25-34	81,2	10,9	7,9
35-44	80,1	15	4,9
45-54	73,6	16,9	9,5
55-64	70,5	17,3	12,2
65+	62,90	22,4	14,8

Tabulka 1: Vnímání barevnosti v různých věkových kategoriích v % (n=?)

Zdroj: Vlastní zpracování

## Grafické zpracování obalů

Dalším sledovaným jevem bylo vnímání grafického zpracování obalů. Opět byly ukázány respondentům obrázky se současnými i retro obaly. 37,06% respondentů považuje současné obaly i retro obaly za vhodně graficky zpracované. Jak je z Obrázku 2 patrné, také nové obaly se snaží svým grafickým zpracováním navazovat na poselství z minulosti a tradici. Jsou většinou vnímány jako barevnější, ale jejich grafické zpracování se retro obalům přibližuje. Pouze 13,64% dotázaných považuje grafické zpracování retro obalů za vhodnější, naproti tomu 43,68% respondentů potvrdilo, že současné obaly jsou vhodněji graficky zpracovány.



Obrázek 2: Současné obaly

Zdroj: Vlastní archiv

Z pohledu věkových kategorií nejvíce oceňují grafické zpracování retro obalů respondenti ve věku 65+ (16,2% respondentů). Současné obaly se po grafické stránce jako nejvhodnější jeví

respondentům ve věku 35-44 let (52, 4% dotázaných).

## Atraktivnost obalů

Obaly mohou být posuzovány nejen z pohledu jejich grafického zpracování nebo barevnosti, ale také jejich celkové atraktivnosti. Respondenti opět porovnávali předložené obrázky retro obalů a současných obalů a odpovídali na otázku, které obaly jsou podle nich atraktivnější. 43,97% respondentů zvolilo odpověď současné obaly a 30,04% se přiklání k atraktivnosti retroobalů. Za atraktivní považuje oba obaly 19,96% a pouze 5,93% za atraktivní nepovažuje žádný z nich. Jak naznačuje Tabulka 2, přes 50% respondentů ve věku do 24 let a mezi lety 35-44 považuje za atraktivnější současné obaly. K atraktivnosti retro obalů se také překvapivě nejvíce přiklání respondenti ve věku 25-34 let (33,9%).

Věková kategorie	Oba obaly	Retroobaly	Současné obaly	Žádný z nich
>24	13,4	31,5	51,2	3,9
25-34	15,2	33,9	46,7	4,2
35-44	17	29,2	50,5	3,9
45-54	23,6	29,7	38,5	8,1
55-64	26,9	30,1	35,3	7,7
65+	22,9	28,1	41,4	7,6

Tabulka 2: Vnímání atraktivnosti obalů v různých věkových kategoriích v % (n=?)

Zdroj: Vlastní zpracování

## Vnímání současných a retro obalů

Design obalů prochází také u tradičních výrobků výraznými změnami, a to díky novým technologiím a technikám, které mají obaloví producenti k dispozici. Také grafici a designéři využívají nové možnosti informačních technologií ke zvyšování atraktivnosti, lepšímu grafickému zpracování i barevnosti obalů.

Z výsledků provedeného šetření vyplývá, že 74,41% respondentů vnímá současné obaly jako barevnější. Navíc 43,68% respondentů potvrdilo, že současné obaly jsou vhodněji graficky zpracovány. Za vhodně graficky zpracované obaly považuje 37,06% respondentů současné obaly i retro obaly. V souvislosti s celkovou atraktivností obalů bylo překvapivé zjištění, že za atraktivní považovalo retro obaly 30,04% respondentů a jen o 13% více respondentů považuje za atraktivní současné obaly.

Vnímání obalů je výrazně ovlivněno dalšími faktory. Lze předpokládat, že spojení retro obalů s minulostí a nostalgií může zatraktivnit nejen samotný obal, ale také spojit výrobek s tradicí a kvalitou. To může ovlivnit nákupní rozhodnutí spotřebitele. Otázkou však zůstává, zda je možné opakovaně využívat retro obalů, resp. retro trendu jako efektivního marketingového nástroje nebo jde pouze o jednorázový nákup vzbuzující nostalgii.

Dalším výrazným faktorem ovlivňujícím vnímání těchto obalů respondenty je to, že obaly pocházejí z dob komunistického režimu. Toto období může být některými respondenty spojován s vyšší kvalitou a lepší chutí, vzhledem k nižšímu využívání náhražkových surovin. Z výzkumu vyplývá, že vzpomínky na režim vyvolává retro obal u 23% (233) dotazovaných, a to zejména u respondentů od 35 let. Nákupní rozhodnutí je však ovlivněno touto skutečností až u starších respondentů (věkové kategorie 55-64 a 65+). Otázkou tedy zůstává, zda by v zemích, které neprošly obdobím komunismu, byla úspěšnost uvádění výrobků v retro obalech na trh tímto ovlivněna.

## Poznámky/Notes

Článek je zpracovaný na základě výsledků výzkumu v rámci interního grantu IGS02C1 "Vnímání současných a retro obalů vybraných produktů" na Ekonomické fakultě, Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

## Literatúra/List of References

- [1] Armstrong, G., Kotler, P. a Opresnik, O. M., 2017. Marketing. An Introduction. Harlow: Pearson Education Limited, 2017. ISBN 9781292016788.
- [2] Brown, S., Kozinets, R. V. a Sherry J. F., 2003. Teaching Old Brand New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning. In: Journal of Marketing. 2003, 67(3), s. 19-33. ISSN 0022-2429.
- [3] GS1 CZ, 2013. Lineární čárové kódy: Video - Get it right. GS1 CZ, 2013. [online]. [cit. 2017-09-13]. Dostupné na: <<https://www.gs1cz.org/standardy-gs1/sber-dat/linearni-carove-kody>>
- [4] Horáček, F. a Heyzlová, L., 2015. Lidl se vrátil do socialismu, pro mléko v sáčku musel na Slovensko. In: iDnes, 2015. [online]. [cit. 2017-09-14]. Dostupné na: <[http://ekonomika.idnes.cz/retro-tyden-v-lidlu-0ox-ekoakcie.aspx?c=A150616\\_122750\\_ekoakcie\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/retro-tyden-v-lidlu-0ox-ekoakcie.aspx?c=A150616_122750_ekoakcie_fih)>
- [5] Klánová, E., 2016. Speciality obalového designu: Obaly se zjednodušují. (s využitím materiálu SYBA). In: Retail News. 2016, 6(5), s. 47. ISSN 2336-8063.
- [6] Parsons, E. a Cappellini, B., 2011. Land of History and Romance: Consuming Nostalgia through the British Italian Cookbook. In: Advances in Consumer Research. 2016, 39, s. 392-397. ISSN 0098-9258.
- [7] Renko, S. a Bucar, K., 2014. Sensing nostalgia trough traditional food: an insight from Croatia. In: British Food Journal. 2014, 116(11), s. 1672-1691. ISSN 0007-070X.
- [8] Sceo, J. Y. a Scammon, D. L., 2017. Do green packages lead to misperceptions? The influence of package colors on consumers' perceptions of brands with environmental claims. In: Marketing Letters. 2017, 28(3), s. 357-369. ISSN 1573-059X.
- [9] Schiffman, L. G. a Kanuk, L. L., 2004. Nákupní chování. Velká kniha k tématu Consumer Behavior. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0094-4.
- [10] Vysekalová, J. et al., 2011. Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [11] Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele.
- [12] Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích.

## Klíčové slová/Key Words

retro trend, retro obaly, obaly, barevnost obalů, grafické zpracování obalů, atraktivnost obalů  
retro trend, retro packaging, packaging, colourfulness of packaging, packaging graphics, packaging attractiveness

## JEL klasifikácia/JEL Classification

M31, F19

## Résumé

### Differences of perception of modern and retro-designed packaging of traditional products

Retro marketing and, especially, retro packaging, is one of the phenomena, which have an

increasing trend. Retail chains in the Czech Republic have launched traditional products in retro packaging and expect higher incomes, mainly due to aspect of nostalgia. The paper presents results of research, which assesses and compares the perception of retro and modern packages from the point of view of colourfulness, graphics and attractiveness. Consumers consider new packaging more colourful than retro packaging. The graphics of packaging is perceived similarly and the modern packaging is for 43.97% of respondents more attractive than the retro-designed one.

## **Kontakt na autorov/Address**

Ing. Eva Jaderná, Ph.D., Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity, Katedra obchodu a cestovního ruchu, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: jaderna@savs.cz

Ing. Bc. Alena Srbová, Ph.D., Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity, Katedra obchodu a cestovního ruchu, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: asrbova@ef.jcu.cz

Ing. Iveta Broučková, Ph.D., Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity, Katedra obchodu a cestovního ruchu, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: pavezi@ef.jcu.cz

## **Recenzované/Reviewed**

23. október 2017 / 15. november 2017

---

# **Acceptance and implementation of social media-guidelines in small and middle-sized enterprises**

## **Acceptance and implementation of social media-guidelines in small and middle-sized enterprises**

**Social media-guidelines are an indispensable, practical guide as they raise the necessary awareness for both private and professional handling of company-relevant topics in the social web. The guidelines regulate clearly and comprehensibly what is desired or not desired in dealing with internal and external target groups. At the same time, the aim is to take the employees' uncertainties about their behavior in the social media and to motivate them to a higher commitment in the sense of their employer. Whether or not a company integrates social media into its communication strategy, rules for use should be made. Social media-guidelines protect business and employees. They help to ensure successful communication, they define the framework for private and professional communication in**

**social media and serve as a guide help to employees. This essay provides an overview of the risks of social media marketing and how companies can develop and implement social media- guidelines. The following study provides an overview of how small and medium-sized enterprises of the middle class use social media-guidelines.**

# **1 Risks of social media marketing**

Web 2.0 describes the phenomenon that content and pages on the internet can no longer only be created and changed by selected specialists or companies, but by the community of internet users themselves (Kaplan and Haenlein 2010, p. 60). Thus content is no longer only issued and distributed centralized by major media companies over the internet, but also by a large number of individuals (Lammenett 2012, p. 239). The biggest change is social, because the Web 2.0 platforms are characterized by the fact that they encourage users to participate, get networked and generate user-generated content. These are all forms of content created by users themselves and published and exchanged in the Web 2.0 (Kaplan and Haenlein 2010, p. 61). The internet user, who has only been able to consume passive content on the internet in the past, is able to act as a producer of content in Web 2.0 and to communicate with the companies on the same level (Schiele, Hähner and Becker 2007, p. 6). He becomes an active participant, who actively participates in the internet and creates and distributes content himself (Kreutzer and Merkle 2008, p. 149). Information and exchange platforms become more attractive as more people join in (Langkamp and Köplin 2014, p. 68). The use of social media marketing can contribute to the long-term success of the company, but it also goes with risks. If a company plans to use social media it should be aware of these risks.

## **1.1 Loss of control**

Many companies are still rejecting the use of social media because they are afraid of a loss of control over their communication and performance. It is fair to say that companies have already lost this control due to the many possibilities of Web 2.0 (Kreutzer 2014, p. 27). Both the messages of the sender and the reactions of the receivers can't be controlled at all or only in a limited extent (Bruhn 2014, p. 1041). The loss of control is new and unfamiliar to companies, since the medium of social media differentiates from the previously used controllable advertising channels (Neumann 2010, p. 28).

## **1.2 Criticism**

By stepping into the social web a company becomes vulnerable as it opens up to its customers and, as a consequence, invites them to a dialogue. However, this is intended to make the brand a topic of conversation. This will not only produce praise and positive expressions. The responsible persons should be aware of this beforehand and develop a plan to appropriately respond to criticism. Eventually, any business comes into the situation that users write critically about the company, its products or services. In this case it is important to deal with the criticism correctly, in terms of time, style and content. In general, if negative feedback is given, it is necessary to decide which reaction is required. The reaction to criticism, even if unjustified, must be positive and constructive in order not to lead a public dispute (Kreutzer 2014, p. 24).

## **1.3 Ownership and copyright**

In the social media, where the users massively upload texts and multimedia content, there is the danger that this is also copyright protected (Ebersbach, Glaser and Heigl 2011, p. 250). While texts



are only protected if they have sufficient creative content, photos, as well as audio and video contents, are regularly protected by copyright law (Ulbricht 2014, p. 765). This results in a stress ratio with regard to the intellectual property which is the result of mental work (Ebersbach, Glaser and Heigl 2011, p. 247). This means that these works can be published in the social media only with the appropriate consent of the author or legal owner for specific use. When publishing content, companies should always ensure that the necessary rights of use are available for the respective content (Ulbricht 2014, p. 765).

## **2 Social media-guidelines in companies**

A company that decides on a strict ban on social media in the workplace must be aware that while it is avoiding the risks mentioned above, at the same time it takes the chances the social media offer. It excludes its employees – at least theoretically – during the working hours from valuable information on the Internet and prevents them from networking with like-minded people. In reality, some employees are likely to go beyond this ban.

Whether a company is using social media on a business or not – a general social media-guideline is definitely recommended, since the employees are likely to use social media and can also name their employer there. The more accurate the guidelines, the better the risk can be minimized. If a company does not have social media-guidelines, uncoordinated social media activities may develop. Social media-guidelines are concrete recommendations for action by a company how to deal with and behave in social media. Social media-guidelines enable companies to pinpoint the use of social media for employees. They define in detail how and what content to communicate and communicate in the social media on behalf of the company.

Using social media-guidelines, companies should pinpoint the use of social media for employees.. In addition, every employee is a valuable ambassador for the company and its products. In external communications, even when he speaks privately, he is often perceived as a member of the company's staff. Thus, a statement can quickly be misunderstood as an official company position (BITKOM 2010, p. 3).

The social media-guidelines are therefore an indispensable, practical guide as they create the necessary awareness for the private as well as professional dealings with company-relevant topics in the social web. The guidelines regulate clearly and comprehensibly what is desired or not desired in dealing with internal and external target groups. At the same time, however, the aim is to take the employees' uncertainties about the behavior in the social media and to motivate them to a higher level of commitment in the sense of their employer. As a rule, they use a company's culture, goals and structures. Compliance with the social media-guidelines is of great importance for low-impact communication in the social web and therefore binding for all employees (Schach 2015, p. 218).

## **3 Development and adaptation of social media-guideline**

Social media-guidelines are primarily concerned with who is allowed to communicate with which message at which place in the company. They not only want to provide employees with guidance on their official corporate communications on blogs, Facebook and other media, but also give them recommendations for their private engagement in the networks. The development of social media-guidelines is usually a complex process, especially since different departments must be involved.

### **3.1 Analysis and goal setting**

Social networks can be easily and quickly used for company communication. At least theoretically. Practically, however, this network diversity also entails the risk of arbitrariness and overburdening. Companies should therefore choose the individual meaningful and relevant networks deliberately and strategically. For this purpose, the company's goals and target group are primarily important. Only when these are fixed the appropriate networks can be selected on this basis. If the preparatory work is done, it is necessary to form a project team at the beginning of the process to create the guideline. Since the guidelines apply to the entire company, employees from different departments and hierarchical levels should participate in the development process.

### **3.2 Creation and adaptation**

When creating the product, it is recommended not to implement a "top down" approach, but to integrate the representatives of the workforce. If the guidelines are developed in a joint workshop and all voices are heard, the later acceptance increases significantly. The phase of creating and adapting the guidelines usually begins with a first draft of the guidelines by the communication department. In order to promote the acceptance of the directives, these should be designed as easily as possible and visually appealing. Particular attention should be paid to the content of the guidelines. In the first place, they should explain what social media are, why the right way of dealing with them is important and what the goal of the guidelines is. After the guidelines are formulated, a classic approval process takes place in the reconciliation phase. At this stage, as many internal stakeholders as possible should be involved in order to ensure the consideration of all interests and, subsequently, the acceptance of the guidelines (Rauschnabel, Mrkwicka, Koch and Ivens 2013, p. 41).

### **3.3 Implementation**

In this step, the created and released guidelines must be implemented in the company. The goal should be that 100% of employees know the guidelines and their content, even if this is difficult in practice. In order to ensure the acceptance of the guidelines in the company, a certain sensitiveness should be taken. Internal events and accompanying training courses are suitable to point employees towards the guidelines and their relevance. The implementation does not end with the introduction. Employees must be able to easily access the guidelines at any time, for example on the intranet, to be informed about changes. It is particularly important that new employees are also referred to the guidelines (Rauschnabel, Mrkwicka, Koch and Ivens 2013, p. 42).

### **3.4 Control**

Once the guidelines have been implemented, the effectiveness of the guidelines must be checked. Implementing guidelines makes sense, when monitoring is implemented. Due to data protection aspects, however, a systematic monitoring of the social media activities of employees is difficult or nearly not possible. In order to monitor compliance with social media-guidelines or company-specific communication of employees in social media channels, the experts propose monitoring the brand. The (partially) automated analysis of user content in the network can also be used to draw conclusions about the authors. However, sanctions remain difficult. In the end, the guidelines have to be revised regularly. In addition to the technical developments and changes in the usage behavior, new legislation also requires revision cycles (Rauschnabel, Mrkwicka, Koch and Ivens 2013, p. 43).

# 4 The right medium for social media guidelines

Insofar as the use of social media by the employee does not have a specific relationship with his or her area of responsibility, or is not suitable for the promotion of the work of the employee and also does not constitute an officially motivated private use, the use as private use must be assessed. The employer can decide whether his employees are allowed to access social media at the workplace, as well as the type and scope of such permitted private use. Unless an explicit regulation exists in the company, private internet use is generally prohibited during working hours. An employer's private use of social media at the workplace by employees is in principle not objectionable in so far as the limits of the permitted use are not exceeded (Schneider 2011, p. 318).

There are different ways to communicate social media guidelines. Policies restrict the employee's freedom to do certain things. The consequences of an infringement can be very far-reaching for the employee: from a warning to dismissal. For this reason, this regulation should be clearly written confirmed. Thus, the company gives its employees clear guidelines, what they are allowed and not allowed to do. The regulations on the use of social media during working hours should also be recorded in writing (Alkan and Ulbricht 2009, p. 11).

The legally binding version of the directives should be communicated in writing or by electronic means. Depending on the importance and legally binding nature of the directives, it may also be an advantage to adopt the directives as a supplement to the employment contract, or at least to require confirmation of the knowledge. The following options are generally available to regulate the use of social media during working hours:

## 4.1 Regulation in the employment contract

A company can make concrete arrangements in the employment contract. However, this is neither contemporary nor meaningful since the employment contract is relatively rigid and the rules of conduct in the network are subject to regular changes. For the sake of practicality alone, one should consider whether the employment contract refers to the company's social media-guidelines, which are drafted separately. Social media-guidelines, which regulate how employees are to comply with the obligations arising from the employment contract, can be defined within the framework of the employer's management right. It is important that the company can demonstrate that and with what concrete content this management right was exercised. At best, a copy of the social media-guidelines is signed and taken to the personal file.

If the introduction of regulations for the use of social media policies outside the employment contract is considered, the question is whether they should be introduced by means of non-determinate directives or by means of an company agreement.

## 4.2 Regulation by company agreement

In the case of larger companies, the question is which role the works council plays. In the course of a company agreement by the works council, it is quite easy to create general rules without having to deal with each employee individually. The question arises when and whether the works council must agree - but since the acceptance of the stakeholders in guidelines plays an enormously high role, the involvement of the works council must therefore be striven for.

Since the boundaries between non-controllable and purely private use are fluid, it is advisable to align the material scope of the service agreements with certain types of use. For example, the professional participation in business-oriented networks, such as XING or LinkedIn, is just as much

for a business purpose as the use of multi-functional devices such as smartphones or laptops provided by the employer.

### **4.3 Co-determination-free guidelines**

Directions may include both co-determination-free and determinative conditions. In the case of directives, these regulations are unencumbered if they merely reflect the company's philosophy, general programs and self-commitments, repeat laws, or contain specific rules that relate exclusively to the work behavior. Co-determination rights of the works council are affected by directives whenever the organizational behavior of the employees is affected.

Social media policies do not have the same liability as a company agreement. Nevertheless, compliance with and the responsible handling of data is very important to all employees. For it can lead to communicative crises in case of disregard. In contrast to classic business agreements, the development of social media guidelines has been used to the extent that these are often specifically visualized. Presumably, the origin of the optical embellishment of the rules is simply due to the fact that they are often accessible online and should fit visibly into the company's online presence (Greve and Wedde 2014, p. 110).

### **4.4 Usage permit by company practice**

If no express regulation exists in the company, the private internet usage during the working hours is generally prohibited or restricted to a limited extent. Of course, all unlawful or punishable uses are strictly prohibited. Beyond the operational regulations, a permit may result from a so-called operational exercise. This is the case if the employer repeatedly and regularly behaves in such a way that the employee is entitled to derive a corresponding authorization from the employer from this. The term "company practice" refers to the fact that an employee can reasonably derive from the regular repetition of certain practices of the employer that the employer will continue to behave in the future or permanently in this way - for example in the granting of benefits and benefits - And thus legal claims on such services are justified. Through the exercise, voluntary contributions by the employer are obligated, which the employer can no longer unilaterally avoid.

## **5 Case study**

The social media-guide of Creativ-Bad is a static framework that is filled with life by its own employees. It is they who can best represent the company and its diversity in public. With their expert knowledge, they can enrich discussions on the Internet and respond to criticism. Therefore, the company has developed the following guidelines:

1. It's always about conversation. Anyone actively seeking the interview, speaking up in discussions and answering questions is taken seriously in the community. A company is best represented by its employees. What you publish can influence the public perception of CREATIVBAD. The content posted by you should bring our target audience further.
2. Pay attention to quality. It's easy to get lots of attention on the internet. Long-term, intensive and valuable conversations can only be enriched with high-quality content.
3. Be honest. Information is immediately verifiable on the internet. False statements are promptly revealed and harm your and thus our credibility.
4. Stay polite. A conversation can only be valuable if everyone involved is respectful. Avoid provocations and insults and break off conversations when the other person becomes offensive. Always show respect for others' views - even if they do not care.
5. Heed the law. Do not post defamatory, offensive or otherwise unlawful content. Do not post any content or related copyright references to the web and respects the copyrights.

6. Corrects own mistakes. To err is human. If you make a mistake while posting a post, correct it and stand by it. Comments should not be changed uncommented or deleted without comment. Comment actively and constructively and mark your changes so that everyone can understand them.
7. Be professional even as a private person. Even if you use social media only privately, you may encounter professional contacts or be confronted with questions from the profession. Then it's good if you do not have to be embarrassed by private things.
8. Separates opinions from facts. To avoid misunderstandings, you should make it clear which parts of your statement represent opinions and what hard facts. In addition, you should indicate whether you represent your personal or company opinion.
9. Use of social media during working hours. The social media engagement thrives on the support of the employees. The extent to which social media is used during working hours must be appropriate and must not prevent you from performing your work-related activities in a timely and professional manner. The permission to use social media during working hours can be revoked at any time. The guidelines were presented and discussed to the employees in a workshop. The result of the discussion is available on the intranet.

## 6 Survey

As described above, the study is based on the question how small and medium-sized enterprises use social media-guidelines. The studies were conducted in July 2017 by means of an online questionnaire. The target group was owners and employees of small and medium-sized enterprises who were asked to participate, both via a questionnaire, as well as via the social media and e-mail.

Interview participants (n): 65

Survey: Online questionnaire

Period of investigation: July 2017



Figure 1: Does your company use the Internet? Which facets do you use (multiple entries possible)?  
Source: Author

The company's own website is still the preferred medium when it comes to presenting the own company on the Internet. As expected, 93.85% of companies have their own website. Only 47.69% of the interviewees run their own website in social media. Own videos are only 16.92% available. The remaining portals are negligible as they are hardly used.



Figure 2: Are you sufficiently informed about the opportunities and risks of a presence in the social networks?

Source: Author

The chances, as well as the risks of a presence in the Internet are manifold. 53.85% of companies surveyed feel sufficiently informed. 40% admit that they do not feel sufficiently informed. Under 'Other' it was stated above all that the chances are known, but the risks are not. The interviewees are also not willing to spend more time in order to keep informed.



Figure 3: Has your company already designed and implemented social media-guidelines?

Source: Author

Only 12.31% of companies surveyed have designed and implemented social media-guidelines. A further 9.23% have an introduction in planning. 75.39% have not introduced any guidelines, of which 21.54% implicitly say that this is not foreseen. Under 'other', the IT department is called.



Figure 4: How are the social media-guidelines anchored in your company (multiple entries possible)?

Source: Author

In 72.31% of companies surveyed, no social media-guidelines were written or verbally agreed. Most of the information in 'Other' is also 'not available', which should be over 80%. A further mention under 'other' was that the IT department takes over. The most common is the oral agreement with 10.77% and the documentation on the intranet with 6.15%. Two companies adhere to the guidelines in the employment contract.

## 7 Outlook

Whether a company is using social media in a company or not – a general social media-guideline is definitely recommended, since the employees are likely to use social media and can also name their employer there. An accurate set of rules minimizes the risks and is of great importance for low-impact communication in the social web and therefore binding for all employees.

93.85% of the respondents use their own website for their appearance on the Internet. 47.69% use social media services to present themselves and make contact with potential and existing customers. This shows how little is the topic of marketing on the internet. And so with the chances and risks.

53.85% of companies surveyed feel adequately informed about the opportunities and risks of a presence in the social networks. This means that only every second company knows the rules of communication in the social media. In 84.62% of companies, no social media-guidelines are designed or implemented. At only 9.23% of these companies, however, they are currently being planned. The companies, which have already introduced the guidelines, are significantly lower at 12.31%. Of these companies, 10.77% have only verbally anchored the guidelines. This leads to the fact that they are not available in crisis situations and that they lack a clear instruction. 6.15% have recorded the guidelines on the intranet, 1.54% have printed a brochure. After all, 3.08% of companies have kept the guideline in the employment contract.

## Literatúra/List of References

- [1] Alkan, S. R. and Ulbricht, C., 2009. Social-Media-Guidelines im Unternehmen Regeln für das digitale Miteinander. 2009. [online]. [cit. 2016-10-22]. Available at: <<http://www.rechtzweinnull.de/uploads/SocialMediaGuidelines-RegelnfrdasdigitaleMiteinander.pdf>>
- [2] BITKOM, 2010. Social Media Guidelines - Tipps für Unternehmen, Berlin. 2010. [online]. [cit. 2016-10-11]. Available at: <<https://www.bitkom.org/Publikationen/2010/Leitfaden/Social-Media-Guidelines-Tipps-fuer-Unternehmen/BITKOM-SocialMediaGuidelines.pdf>>
- [3] Bruhn, M., 2014. Unternehmens- und Marketingkommunikation - Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München: Vahlen, 2014. ISBN 978-3800648580.
- [4] Ebersbach, A., Glaser, M. and Heigl, R., 2011. Social Web. Konstanz: UVK, 2011. ISBN 978-3-8252-3065-4.
- [5] Greve, S. and Wedde, P., 2014. Social-Media-Guidelines - Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Analyse und Handlungsempfehlungen. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, 2014. ISBN 978-3-7663-6372-5.
- [6] Kaplan, M. and Haenlein, M., 2010. Users of the World, unite! The challenges and opportunities of Social Media. In: Business Horizons. 2010, 53(1), p. 59-68. ISSN 0007-6813.
- [7] Kreutzer, R., 2014. Notwendigkeit eines Change-Managements im Online-Zeitalter - Grundprinzipien zur erfolgreichen digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. ISBN 978-3-658-06918-6.
- [8] Kreutzer, R. and Merkle, W., 2008. Web 2.0 - Welche Potenziale gilt es zu heben? In: Kreutzer, R. and Merkle, W., 2008. Die neue Macht des Marketing. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008, p. 149-183. ISBN 978-3-658-03431-3.
- [9] Lammenett, E., 2012. Praxiswissen Online-Marketing - Af filiate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Online-PR. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012. ISBN 978-3-8349-3636-3.
- [10] Langkamp, K. and Köplin, Th., 2014. Social Media in Unternehmen - Man muss es wollen. In: Rogge, Chr. and Karabasz, R., Social Media im Unternehmen - Ruhm oder Ruin. Erfahrungskarte einer Expedition in die Social Media Welt. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2014. ISBN 978-3-658-03086-5.
- [11] Neumann, K., 2010. Social Media als Marketing - Instrument für Unternehmen. Hannover, 2010.
- [12] Rauschnabel, P. A., Mrkwicka, K., Koch, V. and Ivens, B. S., 2013. Social Media Guidelines: Aspekte der Realisierung. In: Marketing Review St. Gallen. 2013, 5. ISSN 1865-6544.
- [13] Schach, A., 2015. Social Media Guidelines. In: Schach, A., Advertorial, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co.. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015. ISBN 978-3-658-05491-5.
- [14] Schiele, G., Hähner, J. and Becker, C., 2007. Web 2.0 Technologien und Trends. In: Bauer, H. H. et al., 2008. Interactive Marketing im Web, 2.0+. München: Vahlen, 2008, pp. 3-14. ISBN 978-3-8006-3580-1.
- [15] Schneider, J., 2011. Rechtliche Aspekte von Social Media. In: Dörfel, L. and Schulz, Th. (Ed.),

Social Media in der Unternehmenskommunikation. Berlin: Scm Primus, 2011. ISBN 978-3940543097.

[16] Ulbricht, C., 2014. Social Media & Recht - Praktische Handlungsempfehlungen für Unternehmen bei Twitter, Facebook & Co. In: Holland, H. (Ed.), Digitales Dialogmarketing. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. ISBN 978-3658025403.

## **Klíčové slová/Key Words**

social media marketing, social networks, social media guidelines, corporate strategy, corporate communication, cultural change  
marketing sociálnych médií, sociálne siete, smernice na využívanie sociálnych médií, podniková stratégia, firemná komunikácia, kultúrne zmeny

## **JEL klasifikácia/JEL Classification**

M30

## **Résumé**

### **Prijímanie a implementácia smerníc na využívanie sociálnych médií v malých a stredných podnikoch**

Smernice na využívanie sociálnych médií sú nepostrádateľným a zároveň praktickým sprievodcom, pretože zvyšujú potrebné vedomie pre súkromné i profesionálne zaobchádzanie s témami relevantnými pre spoločnosť na sociálnej sieti. Smernice jasne a komplexne upravujú, čo sa vyžaduje alebo, naopak, čo nie je žiaduce u interných a externých cieľových skupín. Zároveň je ich cieľom odstránenie neistoty v správaní zamestnancov v sociálnych médiách a motivácia k vyššej miere zaangažovanosti u svojho zamestnávateľa. Bez ohľadu na to, či spoločnosť integruje sociálne médiá do svojej komunikačnej stratégie, mali by sa vytvoriť pravidlá používania. Smernice na využívanie sociálnych médií chránia firmu i zamestnancov. Pomáhajú zabezpečiť úspešnú komunikáciu, definujú rámec pre súkromnú a profesionálnu komunikáciu v sociálnych médiách a slúžia ako pomôcka pre zamestnancov. Tento príspevok poskytuje prehľad o rizikách marketingu v sociálnych médiách a o tom, ako môžu spoločnosti rozvíjať a implementovať smernice pre využívanie sociálnych médií. Táto štúdia poskytuje prehľad o tom ako malé a stredne veľké podniky používajú smernice na využívanie sociálnych sietí.

## **Kontakt na autorov/Address**

Dr. Marcus Diedrich, Diedrichs Creativ-Bad GmbH, Lehmbachstraße 1, 59969 Hallenberg, Germany, e-mail: info@marcusdiedrich.de

## **Recenzované/Reviewed**

16. november 2017 / 18. november 2017

---



# Požadavky inzerentů na produktové manažery a brand manažery v kontextu znalostního managementu

## Požadavky inzerentů na produktové manažery a brand manažery v kontextu znalostního managementu

Pracovní role klíčových nositelů strategických, taktických i operativních úkolů v produktovém managementu, a zejména požadavky, které jsou na brand manažery a produktové manažery kladeny, je předmětem dlouhodobého badatelského zájmu autorky. Účelem článku je prezentovat výsledky studie, ve které byla přezkoumána strana nabídky pracovních míst pro manažery produktů a produktových značek v podnětném prostředí USA. Primárním výzkumným cílem bylo prokázat, že jsou produktoví manažeři podnikatelskou praxí vnímáni jako znalostní pracovníci. Data byla shromážděna z pracovního portálu Monster.com a analyzována metodou obsahové analýzy. Následně byla využita ke komparaci požadavků na vlastnosti a měkké dovednosti vyžadované americkými inzerenty u uchazečů na pozici „Product Manager“ a na pozici „Brand Manager“. Analýza textů náborových inzerátů potvrdila, že americkými inzerenty jsou vyhledáváni do produktového managementu pracovníci disponující kvalitami a dovednostmi očekávanými u znalostních pracovníků. Zjištění vyzdvihují důležitost schopnosti dobře komunikovat, která dominuje co do frekvence výskytu v požadavcích kladených na brand manažery i produktové manažery, avšak v pořadí dalších vlastností a dovedností jsou mezi požadavky na obě pozice významné rozdíly, které byly potvrzeny použitím chí kvadrát testu. Předložená studie je inspirující, protože informuje o stavu problematiky v zemi, která je v současnosti na špici technologického vývoje a je domácím trhem značek, které prokazatelně uspěly na globálním trhu.

## 1 Účel, výzkumný cíl a metodologie

Práce produktového manažera i manažera produktové značky je charakteristická vyšším stupněm komplexity, a proto je předmětem dlouhodobého badatelského zájmu autorky ozřejmit, s jakými požadavky jsou nositelé klíčových rolí v produktovém managementu konfrontováni. Pro zvládnutí pracovních rolí (pozn. [1]) v produktovém managementu, které jsou přímo zapojeny do procesů vedoucích k budování a udržování konkurenční výhody, ať už jde o zdraví značky anebo o atraktivní produktovou nabídku, nepochybně musí být držitelé těchto rolí vybaveni nejen znalostmi, ale také řadou osobních kvalit a dovedností. Účelem článku je přezkoumat stranu nabídky pracovních míst v inspirujícím prostředí USA, konkrétně identifikovat požadavky kladené na manažery produktů a produktových značek a získané poznatky propojit s poznatkovou základnou, která se týká lidského faktoru v produktovém managementu. Bádání je postaveno na předpokladu, že se jedná o pracovníky s výraznými charakteristikami znalostních pracovníků, kteří se rozhodujícím způsobem podílejí na budování a udržení konkurenceschopnosti v podnikatelských organizacích, v měnící se marketingové realitě současného globalizačními tendencemi hnaného podnikatelského prostředí v USA.

Předkládaný příspěvek se z důvodu prostorového omezení formátem časopisu omezuje na analýzu osobnostních rysů a měkkých dovedností (pozn. [2]) požadovaných u kandidátů na pozici „Product Manager“ a na pozici „Brand Manager“.

Výzkumný cíl byl koncipován tak, aby na základě sběru a analýzy dat byl přezkoumán předpoklad, že podniková praxe v USA na produktové manažery nahlíží jako na znalostní pracovníky. Pro tento záměr je stanoven primární výzkumný cíl ve znění: „Soubor požadavků kladených v USA na uchazeče o práci produktového manažera potvrdí, že se u nich očekávají vlastnosti a dovednosti, které jsou charakteristikami znalostních pracovníků.“ Sekundární výzkumný cíl je vytyčen za účelem hlubšího proniknutí do problematiky a je formulován takto: „Co se týče požadavků na vlastnosti, schopnosti a osobní kvality, které sytí měkké dovednosti potřebné pro řízení produktů a značek na trhu, se produktoví manažeři a manažeři produktových značek podle analýzy pracovních nabídek v USA neliší.“

Při řešení problematiky byly uplatněny jednak metody empirického charakteru (primární výzkum), jednak se jednalo o logické metody, především analýzu a syntézu. K naplnění vědecko-výzkumného cíle byla použita také metoda komparace. Protože poznání teoretických východisek si vyžádalo bádání v několika odborných disciplínách, byl aplikován interdisciplinární přístup.

Při realizaci vlastního empirického výzkumu byla použita metoda obsahové analýzy v pojetí podle Bernarda Berelsona (1952 in Miovský 2006, s. 118), který ji definoval jako výzkumnou metodu umožňující objektivní, systematický a kvantitativní popis zjevného obsahu textu. V měsíci říjnu 2015 bylo shromážděno z veřejně dostupné inzerce na kariérním portálu Monster.com 163 inzerátů na pozici označenou „Product Manager“ a 60 inzerátů na pozici „Brand Manager“. Pokud byla pozice označena jinak, byly akceptovány pouze případy, kdy byl název pozice rozšířen termíny „Associate“ nebo „Global“. Hlavním kritériem výběru zdroje informací byla jeho dostupnost a schopnost prezentovat požadavky na uchazeče a informace o pracovním místě v co možná nejširším rozsahu. V předem definovaném časovém úseku čtyř týdnů byly shromážděny informace o požadavcích a psychických nárocích zveřejněných ve třech vybraných státech USA, a to Illinois, New York a California. Pro volbu Illinois, New York and California hovořil předpoklad, že pro talentované znalostní pracovníky se mohou jevit tyto státy dostatečně atraktivní. Především však podle Census Bureau (2017) má své sídlo v těchto třech vybraných státech 24,7% z amerických firem, přičemž u firem, které zaměstnávají 500 a více zaměstnanců, jde o 78,9% podíl. Po odstranění duplicit soubor inzerátů obsahoval 148 jedinečných náborových inzerátů na pozici „Product Manager“ a 58 inzerátů na pozici „Brand Manager“.

Datové segmenty byly přenášeny do elektronického formuláře. Práce s přenesenými texty byla podrobena tak zvané manifestní obsahové analýze podle Plichtové (1996), kdy je zkoumán pouze explicitní obsah textu. Při třídění psychologických požadavků a nároků na osobnostní dispozice uchazečů na pozice v produktovém managementu byla použita Hroníkem (2007) doporučená klasifikace psychologických charakteristik inspirovaná klasickým profesiogramem. Komparovány byly ty kategorie požadavků, jejichž kumulovaná četnost alespoň v jedné ze skupin analyzovaných inzerátů převýšila 5% hranici. Ke statistické verifikaci výsledků byl použit jako testové kritérium chí-kvadrát postupem podle Řezankové (2007). Operacionalizace dat byla prováděna shodně s postupem aplikovaným v disertační práci (Wroblowská 2011), odborných člancích a monografii autorky (Wroblowská 2016a; 2016b; 2016c), což umožňuje provést komparaci s daty pořízenými v České republice, jejíž růst HDP byl srovnatelný v době sběru dat s růstem HDP v USA. Ač se obě země v řadě dalších makroekonomických a strukturálních ukazatelů liší, pro srovnání hovoří skutečnost, že Spojené státy americké, díky roli, kterou se hrají v globální ekonomice a skutečnosti, že značky amerických firem trvale dominují žebříčku Top 100 výzkumné agentury Interbrand, jsou inspirujícím příkladem.

# 2 Teoretický background

Řešená problematika využívá poznatků z více oborů: marketingu, managementu a řízení lidských zdrojů.

## 2.1 Marketing management

Z pohledu managementu firem lze marketing chápat jako proces řízení, v němž jsou využívány zdroje celé společnosti k uspokojení potřeb vybraných skupin zákazníků tak, aby bylo dosaženo cílů obou stran (McDonald a Wilson 2012, s. 493). Podstata marketingu je řadou autorů definována a charakterizována, viz například Kotler a Keller (2007), přičemž principy marketingu platí pro všechny oblasti podnikání stejně a jejich použití se liší pouze v intenzitě jejich aplikace (McDonald a Wilson 2012, s. 29). Nicméně v poslední dekádě je na různých úrovních vedena diskuse o tom, že marketing ztrácí svůj vliv na rozhodování představitelů firem (Kumar 2008), ač vývoj dospěl k formulaci nového paradigmatu (Achrol a Kotler 2012). Zřetelnými znaky tohoto paradigmatu je zesílená orientace na informace, orientace na vztahy a orientace na procesní přístup k uspokojování potřeb zákazníka, který vedle samotné podnikové organizace zahrnuje i celou dodavatelsko-odběratelskou síť, podrobněji Tomek a Vávrová (2011).

## 2.2 Znalostní management a intelektuální kapitál

V disciplíně řízení lidských zdrojů se k zvolenému tématu vztahují především koncepty lidský kapitál a znalostní management. Zvolené téma má vztah k sociálnímu pojetí koncepce řízení znalostí. Podle Armstronga (2006, s. 174), který je jeden ze zastánců sociálního pojetí řízení znalostí, se znalostní management zabývá nejen pohybem znalostí v organizaci, ale také stavem, který představuje odbornost lidí a zakódované znalosti v počítačových systémech. Pojem znalostní pracovník ve smyslu ten, kdo disponuje znalostmi, poprvé použil Drucker (1969 in Wroblowska 2016a, s. 21).

Intelektuální kapitál je pojímán jako množina nehmotných aktiv. Shodně se Subramaniamem a Youndtem (2005) ho lze definovat jako sumu všech znalostí, kterými organizace disponuje a může je využít pro dosažení a udržení konkurenční výhody. Jeho složkou je lidský kapitál, který má být podle Armstronga (2006) podporován personální strategií a personálními politikami, aby dokázal být nezpochybnitelnou konkurenční výhodou.

Znalostní management a lidský kapitál mají úzký vztah, neboť znalosti jsou jedním z atributů lidského kapitálu. Explicitní znalosti jsou znalostmi, které lze snadno zdokumentovat, vyslovit a přenést, na rozdíl od tacitních znalostí, které se váží k osobě, která jimi disponuje (Nonaka a Takeuchi 1995 in Noe et al. 2017). Pracovníky disponujícími znalostmi mohou podle Nonaky a Takeuchiho (1995 in Mládková 2004) být všichni zaměstnanci organizace, kteří dostatečné znalosti mají a jsou schopni je v pravou chvíli použít, avšak Mládková (2004) upřesňuje, že hlavní charakteristikou znalostního pracovníka je, že ve své práci znalosti tvoří, distribuuje a aplikuje je, a dodává, že je obtížné pracovníky, kteří disponují tacitními znalostmi, řídit.

Mládková nabádá, aby byla výběru znalostních pracovníků věnována mimořádná pozornost, v úvahu mají být brány nejen jejich odborné znalosti a zkušenosti, ale také styl jednání a schopnost komunikovat a pracovat v týmu (2004). Truneček (2003) od znalostních pracovníků vyžaduje, odhlédneme-li od jejich odborných znalostí, zejména myšlení v souvislostech, schopnost celoživotně se učit, samostatnost, emocionální inteligenci a osobní flexibilitu.

## 2.3 Produktový management a brand management

Produktový management je součástí procesu marketing managementu. Tomek a Vávrová (2009)

zdůrazňují, že management produktu představuje integrovaný proces rozvoje a tvorby produktu, který odpovídá potřebám trhu, a současně připouštějí, že praktická realizace produktového managementu může přinášet různá postavení managementu produktu a tím i produktových manažerů, kteří tuto funkci vykonávají. Produktový management je také interdisciplinární funkcí uvnitř firmy. S pojmem produktový management se také setkáváme při popisu objektivě orientovaného organizačního uspořádání marketingu. Kotler a Keller (2013) vyslovili názor, že organizace podle produktů a značek nemusí nutně nahrazovat funkční organizaci, ale spíše slouží jako další vrstva řízení. Podle Gorchelsové (2011) je produktový management nejčastěji uváděným příkladem maticové struktury. Ta je smíšenou organizační formou, kdy management produktu nepředstavuje náhradu relevantní funkce, která se podílí na tvorbě a zavedení nového produktu, ale činnost přesahující tyto funkce, pokud jde o jejich koordinaci a řízení ke společnému cíli (Tomek a Vávrová 2009, s. 137).

Obecně platí, že organizační struktura je ve vztahu ke zvolené strategii podniku, která má vycházet ze zdrojů, schopností a kompetencí podniku. Wheelen a jeho kolegové (2015) právě vývoj nových výrobků a služeb vyzdvihli jako příklad mezifunkční integrace a koordinace dílčích schopností marketingu, R & D a produkce. Klíčovou kompetencí je proces vývoje nových produktů, překonává-li hranice nižších organizačních celků, například divizí, a současně je excelentně nastaven a realizován (Javidan 1998 in Wheelen et al. 2015). V iniciační fázi tohoto procesu je vlastníkem procesu zpravidla projektový manažer, přičemž další fáze charakteristická úkoly, které vyžadují permanentně řešení integrací vícero funkčních úseků, a to při trvalém soustředění se na potřeby a požadavky zákazníků, se projektovým manažerem stává produktový manažer anebo brand manažer (Wheelen et al. 2015). V podnicích, jejichž organizace je utvářena jako síťová struktura, je produktový manažer v pozici uzlu (hub). Gorchelsová (1995 in Wroblowská 2016a) zdůraznila, že pro pochopení a správné nastavení pracovních rolí v produktovém managementu je nezbytné nejen popsat veškeré interakce v systému „hub-and-spoke“, ale také jejich intenzitu a směr. Koordinační charakter pracovní role, která se nachází v pozici uzlu, zdůrazňují (Wheelen et al. 2015), v případě produktového manažera a brand manažera se na tom shodují Gorchelsová (2005) i Kotler a Keller (2007). V organizacích s horizontálním členěním, nahrazujícím či doplňujícím vertikální strukturu odpovídají za analytické, plánovací, rozpočtové a realizační aktivity produktoví manažeři anebo manažeři produktových značek. Principiálně se očekává, že řídí svěřenou část produktového portfolia jak v rovině strategické, tak v rovině takticko-operativní. Lehmann a Winer (2005) označili za hlavní úkol jejich role přimět celou organizaci k tomu, aby byly podporovány marketingové programy zakotvené v plánu produktu. Podle Gorchelsové (2011) je v inovativních společnostech produktový manažer častěji členem nebo lídrem multifunkčního týmu. V těchto firmách jde v případě pracovní role produktového manažera o příklad funkce orientované k počátku podnikového hodnotového řetězce, označované termínem „upstream function“, která je charakteristická přijímáním strategických rozhodnutí (Gorchels 2011).

Kotler a Keller (2013) stejně jako Gorchelsová (2005) brand management řadí pod produktový management s tím, že je obvyklým uspořádáním organizace marketingu ve společnostech, které vyrábějí spotřební zboží. Pracovník přímo pověřený péčí o značku je v převážné většině těchto firem brand manažer. Podstatu procesního pojetí brand managementu definoval Kapferer (1998), autor konceptu brand identity, když vyzdvihl nadřazenost strategie a konzistentní integrované vize. Identita značek, které posilují své postavení na trhu, je charakteristická zřetelným, odlišujícím positioningem, osobností značky a konzistentní komunikací značky (Floor 2006). Vybudování značky s jedinečnou identitou probíhá v procesu tvorby a používání vizuální identity značky tak zvaného branding. Druhým klíčovým konceptem je hodnota značky, podrobněji Aaker (2003). Úspěšnost plánování a řízení značky v zásadě závisí na schopnosti brand manažera vybudovat v povědomí cílové skupiny zákazníků znalost značky (Keller 2008).

Při absenci standardů zpracovaných pro tak zvané druhové pracovní role je východiskem k formulaci popisu pracovní role a určením pro ni klíčových požadavků na držitele role analýza práce, respektive analýza pracovní role. Ta nutně musí předcházet personálním procesům, jakými jsou nábor, výběr,

rozvoj a hodnocení pracovníka (Armstrong 2006; Hroník 2007; Noe et al. 2010 a další). Výchozískem pro odvození požadavků, kladených na manažery produktů a na manažery produktových značek je vymezení jejich role jako role pracovníka, od kterého se principiálně očekává, že řídí svěřenou část produktového portfolia jak v rovině strategické, tak v rovině takticko-operativní, a názor zástupců odborné veřejnosti (Lehmann a Winer 2002; Kotler a Keller 2013), že participace na procesu vývoje nového výrobku je podstatnou složkou práce produktového manažera.

### 3 Výsledky

V tomto příspěvku jsou prezentována a diskutována data a výsledky, které mají přímou souvislost s účelem článku. Analýza odborných dovedností, kvalifikace a zkušeností kandidátů na pozici „Product Manager“, které byly dostupné na pracovním portálu Monster.com ve vybraných státech USA, bude zveřejněna v příspěvcích, které jsou v současné době v recenzním řízení.

Metodou desk research byly shromážděny informace, které budou využity v diskusi. V tabulkových přehledech jsou rovněž požadavky kladené na brand manažery, které jsou analyzovány a diskutovány také v článku, který je toho času v přípravě k tisku (Wroblowská 2017) a odborné veřejnosti zatím není k dispozici.

Kategorie	Požadavek / specifiční pozice	USA		USA	
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>P</b> <i>výkonnostní psychologické požadavky</i>					
1	koncentrace a organizace schopnosti uchopit priority	73	50,7%	13	22,4%
2	schopnost zvládat multitasking	34	23,0%	0	0,0%
3	orientace na cíl/orientace na výsledky	23	15,9%	10	17,2%
4	systematická	8	5,4%	12	20,7%
5	schopnost řešit problém/krizová řešení	29	19,6%	3	5,2%
6	schopnost/schopnost se rychle rozhodnout	9	6,1%	2	3,4%
7	konceptní myšlení	8	5,4%	18	31,0%
8	analytické myšlení/analytická schopnost	68	45,9%	21	36,2%
9	pečlivost/preciznost	19	12,8%	3	5,2%
10	flexibilita/schopnost inovovat	28	18,9%	18	31,0%
<b>I</b> <i>interpersonální vlastnosti a dovednosti</i>					
1	rychlost/lehko schopnost týmové práce	44	29,7%	15	25,9%
2	komunik. dovednosti/schopnost dobře komunikovat	109	73,6%	40	69,0%
3	výsledková schopnost/ovládat „ovládní převládání“	24	16,2%	1	1,7%
4	prezentativní dovednosti	33	22,3%	38	65,5%
5	vědomí schopnosti	42	28,4%	8	13,8%
6	silná interpersonální vlastnosti a dovednosti	37	25,0%	6	10,3%
<b>O</b> <i>ostatní psychologické požadavky</i>					
<i>vlastnosti a schopnosti a vztahy na motivaci</i>					
1	schopnost převést iniciativu/produktivní přístup	8	5,4%	1	1,7%
2	schopnost učít se/ochota učit se novým věcem	11	7,4%	0	0,0%
3	sebevědomí	9	6,1%	2	3,4%
4	spolehlivost/schopnost se zaměřit	13	8,8%	2	3,4%
<i>střídání kapacita a tempo/energie</i>					
5	střídání dovedností/vědomí dovednost	10	6,8%	3	5,2%
<i>další psychologické požadavky a nároky práce</i>					
6	flexibilita	10	6,8%	3	5,2%
7	adaptabilita	16	10,8%	2	3,4%
8	tolerance	14	9,5%	24	41,4%

Tabulka 1: Výkonnostní požadavky, interpersonální a další psychologické požadavky inzerentů v roce 2015 – srovnání pro pozice „Product Manager“ a „Brand Manager“.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 1 je prezentován přehled americkými inzerenty požadovaných vlastností a dovedností, které jsou spojovány v některých odborných statích a zejména v praktické personální práci označením soft skills. Vzhledem k tomu, že jedním z výzkumných cílů je komparace souborů, které obsahují požadavky na obě klíčové role v produktovém managementu, tabulka obsahuje vedle požadavků na produktové manažery také již zveřejněné požadavky na brand manažery (Wroblowská 2016c).

Tabulka ilustruje, jakým způsobem byly datové segmenty předkládány k analýze a následné statistické verifikaci. Vlastnosti, schopnosti a měkké dovednosti jsou zařazeny do tří skupin, přičemž poslední skupina označená „O“ (Ostatní psychologické požadavky) spojuje několik skupin psychologických požadavků, protože řada rysů a dovedností do nich náležejících měla nízké zastoupení v analyzovaných souborech.

Aniž je záměrem předběhnout diskusi výsledků, z přehledu požadavků je patrné, že inzerenti se o

kvalitách potenciálních kandidátů na inzerované pozice vyjadřují méně často v jazyku kompetencí, než by s ohledem na trendy v řízení lidských zdrojů bylo očekáváno.

Tabulka 2 přináší výsledky statistické verifikace pro analyzované tři skupiny psychologických požadavků kladených na produktové manažery a manažery produktových značek. K prezentovaným hodnotám je nutno dodat, že nulová hypotéza o nezávislosti analyzované proměnné na znaku, který zastupuje přiřazení proměnné k inzerované pozici, byla testována na hladině statistické významnosti 0,1%, dále 1% a 5%. Aplikací Pearsonova  $\chi^2$  testu byl statisticky významný rozdíl pro  $\alpha = 0,001$ ,  $\alpha = 0,01$  i  $\alpha = 0,05$  potvrzen a to ve všech testovaných skupinách psychologických požadavků (P, I, Q).

skupina testovaných požadavků	hodnota $\chi^2$ kvadrátu	df	výsledek testu
P - výkonnostní psych. požadavky	67,991321	9	$H_0$ zamítnuta
I - interpersonální vlastnosti a dovednosti	38,713982	5	$H_0$ zamítnuta
Q - ostatní psychologické požadavky	33,141878	7	$H_0$ zamítnuta

Tabulka 2: Přehled výsledku testování jednotlivých skupin požadavků na vlastnosti a měkké dovednosti produktových manažerů a brand manažerů.

Zdroj: vlastní zpracování

## 4 Diskuse

Výsledky, které jsou představeny v kapitole 3, mají přímou vazbu na cíle formulované v kapitole 1. Diskutovat výsledky vzhledem k dostupným sekundárním zdrojům nelze bez přiznání skutečnosti, že literární rešerše neposkytla ucelené vymezení kompetencí požadovaných u manažerů produktů, které by rozšířilo dřívější zjištění autorky, viz Wroblowska (2011). Bádání v oboru sekundárních dat bylo úspěšnější, pokud byl v analyzovaném zdroji produktový manažer explicitně postaven na roveň lídra horizontálního týmu, který je zodpovědný za proces vývoje nového výrobku a je klíčovým decision makerem při navrhování portfolia produktových inovací. Ching-Thorng et al. (2015) prezentovali do značné hloubky dosavadní poznatky o roli produktového manažera. Zkoumali formální autoritu, neformální vliv produktového manažera a další okolnosti a faktory, které mohou mít dopad na proces vývoje nového produktu, a došli k závěru, že disponuje-li autoritou decision makera syčenou osobními kvalitami a expertízou v daném oboru, přispívá to k naplnění parametrů inovačního projektu. Crawford a Di Benedetto (2011, s. 45) zdůraznili, že v postupující globalizaci jsou sebejistota, která vychází ze znalostí a zkušeností, empatie, sebeřízení a mistrná interpersonální komunikace nezbytné pro úspěch v roli „product team leader“. Kolektivem pod vedením Ching-Thorng vyzdvížená expertíza, alias mistrovství v oboru, je první ze tří komponent kreativity v modelu vypracovaném Amabile (2008 in Franková 2011, s. 209), kde druhou složkou je motivace a třetí složka je označena jako „dovednost kreativního myšlení“. Třetí složka je souborem řady schopností, ve kterých lze opět vytvořit tři skupiny. Pro generování nových myšlenek musí být jedinec disponován znalostí postupů vedoucích k řešení problémů.

Pro naplnění prvního výzkumného předpokladu stran potvrzení vnímání produktového manažera jako znalostního pracovníka je důležitá druhá skupina, kterou Franková (2011, s. 94) zastřešila termínem „pracovní styl“, pro který je charakteristický pozitivní přístup, pracovní nasazení, vytrvalost a schopnost stanovit hlavní problémové oblasti, přičemž pro zbývající skupinu, která zahrnuje například schopnost zvládat komplexitu, je nezbytná celá řada schopností jednotlivce, analytické a logické myšlení nevyjímaje. Jak dokládá tabulka 1, třetí nejvyšší frekvence výskytu analytického myšlení (45,9%) doplněná schopností řešit problém (19,6%), schopností zvládat multitasking, stanovovat priority a koordinovat činnosti v analyzovaných požadavcích amerických inzerentů na uchazeče o práci produktového manažera signalizují, že tvořivost je u produktového manažera očekávána. Velký důraz inzerentů na schopnost pracovat v týmu (téměř 30%ní výskyt) a úplně nejvyšší četnost výskytu požadavku na schopnost dobře komunikovat (73,6%) u uchazečů o pozici „Product Manager“ koresponduje s expertními názory uvedenými v kapitole 2.2, které postihují vybrané klíčové charakteristiky znalostních pracovníků.

Zveřejněné inzeráty jsou důkazem relevance označení produktového manažera za typického představitele znalostního pracovníka a potvrzují platnost prvního výzkumného předpokladu, že soubor požadavků kladených v USA na uchazeče o pozice v produktovém managementu potvrdí, že se u nich očekávají vlastnosti a dovednosti, které jsou charakteristikami znalostních pracovníků. Tabulky 1 a 2 obsahují data, která jsou podkladem k diskusi o platnosti druhé hypotézy ve znění: „Co se týče požadavků na vlastnosti, schopnosti a osobní kvality, které sytí měkké dovednosti potřebné pro řízení produktů a značek na trhu, se produktoví manažeři a manažeři produktových značek podle analýzy pracovních nabídek v USA neliší“.

Tabulka 2 přibližuje výsledek uplatnění testu nezávislosti. Rozdíly zastoupení požadavků v jednotlivých skupinách jsou statisticky významné, přičemž odlišnosti jsou identifikovány i pro  $\alpha = 0,001$ . Takový výsledek nebyl očekáván. V odborné literatuře byla zachycena kritická vyjádření na adresu připravenosti brand manažerů čelit nárokům stupňující se rivalitu konkurentů a emancipace zákazníků, viz například Kumar (2008), nicméně nebyl dostupný názor, který by upozadoval některé osobnostní dispozice a měkké dovednosti očekávané u produktových manažerů, respektive upřednostňoval vybrané osobnostní kvality a dovednosti brand manažerů.

Téměř shodný a současně nejvyšší výskyt byl zaznamenán ve skupině interpersonálních vlastností a dovedností u požadavku „schopen dobře komunikovat“ a to 73,6% u inzerátů na pozici „Product Manager“ a na pozici „Brand Manager“ 69,0%, avšak v dalších požadavcích byly zaznamenány posuny. Největší rozdíl v hodnotě četnosti vykazala schopnost vyjednávat, která byla u produktových manažerů požadována téměř 10x častěji než u brand manažerů. V požadavcích na brand manažery se přitom téměř 3x více objevily prezentační dovednosti, které byly s četností výskytu 65,5% druhým nejčastěji se vyskytujícím požadavkem.

Pro skupinu v tabulce 2 označenou „O“, která agreguje rysy prokazující temperament, vlastnosti a schopnosti s vazbou na motivaci a další psychologické požadavky a nároky práce, a současně nezahrnuje skupinu výkonnostních požadavků analyzovaných odděleně, je optická diference slabší. To, co zřetelně vybočuje, je četnost výskytu vlastnosti „zodpovědnost“. Právě zodpovědnost, třetí v USA nejčastěji požadovaná vlastnost u brand manažerů, rozhodla o výsledku testu nezávislosti. K vysvětlení nemá autorka objektivní informace, nicméně z vlastní zkušenosti za léta praxe v marketingových útvarech si dovoluje vyjádřit názor, že inzerenty pravděpodobně vede zkušenost. Evidentně hledají zralejší jedince pro zvládnutí procesu brand managementu, který je s ohledem na roli značek v získávání pozornosti a loajality zákazníků nezastupitelný.

Závěr zhodnocení dosažených výsledků je věnován výkonnostním psychologickým požadavkům – skupině, která byla odvozena od klasifikace požadavků v profesiogramu (Hroník 2007) a doplněna o kognitivní schopnosti, které indikují dispozice k výkonnosti. Je to schopnost zvládat multitasking, který je pro účel této diskuse chápán jako současné provádění více kognitivních činností. Tento požadavek byl zveřejněn v USA v požadavcích kladených na produktové manažery ve více jak 23% případech, zatímco pro pozici „Brand Manager“ nebyl multitasking požadován vůbec. Častěji jsou v USA systematická (3,8x) a koncepční myšlení (téměř 6x) žádány v inzerátech na brand manažery. Méně častý je u brand manažerských pozic než u pozic produktových manažerů výskyt požadavku na schopnost stanovit si priority anebo koordinovat a organizovat. Toto zjištění lze interpretovat skutečností, že v praxi je spíše výjimečně brand manažer vedoucím multifunkčního týmu, zatímco pro produktové manažery je to častá úloha determinující pracovní roli a vymezující požadavky na jeho držitele, byť odborná marketingová veřejnost reprezentovaná Kotlerem a Kellerem (2013) na převládající odlišnosti v job designu neupozorňuje.

Obě analyzované pozice z hlediska vazeb na jiná funkční místa či jiné subjekty uvnitř či vně hodnotové sítě odpovídají charakteristice tak zvaného hubu. S odkazem na výsledky šetření na vzorku 148 podnikových organizací, podrobněji viz Wroblowská (2011), lze říci, že v České republice rozdíly v pracovních rolích jsou a jiná skladba pracovních úkolů se promítá i do četnosti a intenzity vazeb v systému „hub-and-spoke“. Jestliže vazby produktových manažerů k oddělení vývoje a k oddělení prodeje, tedy vazby interní, vyžadují jinou skladbu a úroveň měkkých dovedností než vazby brand manažerů k poskytovatelům marketingových služeb, které jsou často vazbami externími, pak

je rozdílná také skladba vlastností, kterými se sytí interpersonální kompetence. Na konkrétních datech z prostředí USA to přesvědčivě doložit nejde bez důkladné analýzy obsahu práce a znalosti klíčových indikátorů výkonnosti každé z inzerovaných pozic.

Na závěr ještě krátce budou porovnány výsledky analýzy inzerce v USA s již publikovanými výsledky z českého prostředí. Odhlédneme-li od vzdělání, odborných znalostí a specifických profesních dovedností a zkušeností českých brand manažerů, kterým je věnována studie, zveřejněná Wroblowskou (2016b), je zřejmá podobnost výsledků analýzy dat z USA a z České republiky. Ve skupině interpersonálních vlastností a dovedností byly většinou českých inzerentů rovněž požadovány prezentační dovednosti a schopnost dobře komunikovat, podrobněji viz Wroblowská (2016c). Rozdíly mezi požadavky na brand manažery a produktové manažery, které byly zaznamenány v ČR, byly rovněž statisticky významné. A ještě dodejme, že oproti inzerentům v USA byla v České republice početnější skupina inzerentů, kteří vyžadovali u uchazečů o pozici produktového manažera další dílčí dovednosti, jako jsou schopnost vyjednávat, přesvědčit či prezentovat. V České republice byli vyhledáváni pro obsazení pozice „Brand Manager“ častěji lidé flexibilní a lidé schopni pracovat samostatně než zodpovědní a stejně je tomu v ČR i u pozice „Product Manager“, kde je schopnost samostatně pracovat druhým nejčastěji inzerovaným nárokem, viz Wroblowská (2016c).

## 5 Závěr

Předkládaný příspěvek pojednává o specifických otázkách, které byly zkoumány v rámci dlouhodobého výzkumného projektu autorky, jehož cílem je shromážďovat a analyzovat informace o požadavcích, se kterými jsou konfrontováni uchazeči o pozice v produktovém managementu. Záměrem prezentované dílčí studie bylo přispět k potvrzení předpokladu, že nositelé klíčových rolí v procesu řízení produktu - produktový manažer - a budování a posilování pozice značek na trhu - brand manažer - jsou vhodnými příklady znalostních pracovníků ve 21. století. Pro naplnění tohoto účelu byla použita metoda obsahové analýzy podle Berelsona k analýze náborových inzerátů ve vybraných státech USA. Metoda komparace byla aplikována na soubory dat z inzerce pozic pro brand manažery a produktové manažery. S ohledem na formát příspěvku byl předmět bádání zúžen na oblast osobnostních dispozic a jimi sycených soft skills. Analýza textů náborových inzerátů na pozici „Product Manager“ potvrdila, že americkými inzerenty jsou vyhledáváni pracovníci disponující kvalitami a dovednostmi očekávanými u znalostních pracovníků. Zjištění vyzdvihují důležitost schopnosti dobře komunikovat, která dominuje co do frekvence výskytu v požadavcích kladených na brand manažery i produktové manažery, avšak v pořadí dalších vlastností a dovedností jsou mezi požadavky na obě pozice významné rozdíly, které byly potvrzeny použitím Pearsonova chí kvadrát testu.

Hloubka analýzy je omezena skutečností, že nebylo přistoupeno k segmentaci souboru inzerátů podle odvětví. K omezení vedla skutečnost, že nebylo cílem ani na dalších zkoumaných trzích, kde sběr dat probíhá či probíhal, provádět třídění zkoumaných textů podle zmíněného klasifikačního znaku. Segmentovat podle relevantního znaku je nicméně podnětem, který bude v dalších etapách projektu zohledněn.

Výstupy v podobě prezentace výsledků terénního šetření ve vybraných státech USA, jejich komparace a diskuse poskytují inspiraci nositelům odborné přípravy budoucích produktových manažerů a brand manažerů, stejně jako podnikové praxi.

## Poznámky/Notes

[1] Termín pracovní role se interpretuje jako úloha, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce.

[2] Psychická vlastnost osobnosti se označuje jako rys osobnosti. Rysy jsou prvky struktury



osobnosti. Na konkrétní měkké dovednosti můžeme nahlížet jako na způsobilosti sycené osobnostními predispozicemi, které se projevují jako vlastnosti.

## Literatúra/List of References

- [1] Aaker, D. A., 2003. Brand Building: budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její uvedení na trh. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] Achrol, R. S. a Kotler, P., 2012. Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. In: Journal of the Academy of Marketing Science. 2012, 40(1), s. 35-52. ISSN 0092-0703.
- [3] Armstrong, M., 2012. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.
- [4] Armstrong, M., 2006. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2006. ISBN 978-0-7494-4631-3.
- [5] Census Bureau, 2017. 2015 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry. U.S. Department of Commerce. 2017. [online]. [cit. 2017-09-30]. Dostupné na: <<http://www.census.gov/data/tables/2015/econ/susb/2015-susb-annual.html>>
- [6] Ching-Torng, L., Wen-Jui, W. a Li-Min, Ch., 2015. Towards understanding integration of heavyweight-product managers and collaboration software in collaborative product development: An empirical study in Taiwan. In: Technological Forecasting & Social Change. 2015, 99(C), s. 156-167. ISSN 0040-1625.
- [7] Crawford, M. C. a Di Benedetto, A. C., 2011. New Products Management. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011. ISBN 0-07-128923-8.
- [8] Floor, K., 2006. Branding a Store: How to Build Successful Retail Brands in a Changing Marketplace. London: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4832-6.
- [9] Franková, E., 2011. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [10] Gorchels, L., 2005. The Product Managers Handbook. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-145938-3.
- [11] Gorchels, L., 2011. The Product Manager's Handbook. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 0-07-177298-7.
- [12] Hroník, F., 2007. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [13] Kapferer, J. N., 1998. Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. London: Kogan Page, 1998. ISBN 0-7494-2069-3.
- [14] Keller, L. K., 2008. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. New Jersey: Pearson Education, 2008. ISBN 978-0-13-188859-3.
- [15] Kotler, P. a Keller, L. K., 2007. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [16] Kotler, P. a Keller, L. K., 2013. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [17] Kumar, N., 2008. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [18] Lehmann, D. R. a Winer, R. S., 2002. Product management. New York: McGraw-Hill, 2002. ISBN 0-07-027549-1.
- [19] Lehmann, D. R. a Winer, R. S., 2005. Product management. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-123832-8.
- [20] McDonald, M. a Wilson, H., 2012. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [21] Miovský, M., 2006. Kvalitativní přístup a metody psychologického výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- [22] Mládková, L., 2004. Management znalostí v praxi. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN

80-86419-51-7.

- [23] Noe, A. R. et al., 2010. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010. ISBN 978-0-07-353047-5.
- [24] Noe, A. R. et al., 2017. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2017. ISBN 978-1-259-25506-9.
- [25] Plichtová, J., 1996. Obsahová analýza a jej možnosť využitia v psychológii. In: Československá psychologie. 1996, 40(4), s. 304-314. ISSN 0009-062X.
- [26] Řezanková, H., 2007. Analýza dat z dotazníkových šetření. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8.
- [27] Subramaniam, M., a Youndt, M. A., 2005. The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. In: Academy of Management Journal. 2005, 48(3), s. 450-463. ISSN 0001-4273.
- [28] Tomek, G. a Vávrová, V., 2009. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [29] Tomek, G. a Vávrová, V., 2011. Marketing od myšlenky k realizaci. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.
- [30] Truneček, J., 2003. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.
- [31] Wheelen, T. L. et al., 2015. Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability. London: Pearson Education Limited, 2015. ISBN 978-0133126143.
- [32] Wroblowská, Z., 2011. Lidský faktor v produktovém managementu. Ostrava, 2011. Disertační práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Jiří Bláha.
- [33] Wroblowská, Z., 2016a. Lidské zdroje v produktovém managementu. Praha: Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-162-8.
- [34] Wroblowská, Z., 2016b. Requirements for Brand Managers and Product Managers Responsible for Competitiveness of Products and Brands. In: Journal of Competitiveness. 2016, 8(3), s. 5-21. ISSN 1804-1728.
- [35] Wroblowská, Z., 2016c. Identification and Comparison of Requirements Placed on Brand Managers. In: Trends Economics and Management. 2016, 10(26), s. 57-65. ISSN 1802-8527.
- [36] Wroblowská, Z., 2017. Identification and Comparison of Requirements Imposed on Brand Managers: Cross-National Study in the U.S.A. and in the Czech Republic. In: Trends Economics and Management. 11(29). ISSN1802-8527. v tisku

## **Klíčové slová/Key Words**

značka, management znalostí, kompetence, brand manažer, produktový manažer, dovednosti  
brand, knowledge management, competencies, brand manager, product manager, skills

## **JEL klasifikácia/JEL Classification**

D83, M12, M31, M51

## **Résumé**

**Requirements for product and brand managers in the context of knowledge management in the recruiting adverts**

The aim of the paper is to present partial results of an independent research, which long-term

objective has been gathering and analysing the information about the requirements that are imposed on applicants for the positions in product management. The main research aim was defined as being to verify that product managers and brand managers belong to knowledge workers and to provide proof, that business practice in the USA - in the country where product management has its roots - sees those managers as such. In order to meet the research goal the content analysis method by Bernard Berelson was used, which made it possible to use the job adverts available in the three selected regions of the USA to gather information regarding the requirements. The most published requirement in the both sets of adverts for the brand managers as well as product managers was the ability to communicate well. The analysis was further enhanced by comparison with the results of the research in the Czech Republic. The findings indicate that US recruiters are looking for candidates possessing personal qualities and skills of a knowledge worker nevertheless they also show significant differences in employers' demands for both jobs in terms of the requirements for personality traits and for soft skills of brand managers and product managers.

## **Kontakt na autorov/Address**

RNDr. Zuzana Wroblowska, Ph.D., Vysoká škola regionálního rozvoje a bankovní institut - AMBIS, Nárožní 2600/9, 158 00 Praha 5, Czech Republic, e-mail: zuzana.wroblowska@ambis.cz

## **Recenzované/Reviewed**

18. november 2017 / 20. november 2017

---

## **[Porovnanie slovenskej a arabskej kultúry I. Životné hodnoty.](#)**

## **Porovnanie slovenskej a arabskej kultúry I. Životné hodnoty.**

Životné hodnoty sa týkajú každého z nás, predstavujú významnú súčasť našich životov. Hodnoty formujú naše postoje, motivácie a životné ciele. Od detstva sme vychovávaní k istým životným hodnotám, ktoré sa ďalej rozvíjajú, prípadne sa určité priority hodnôt menia vplyvom prostredia, v ktorom pracujeme, žijeme. Aj napriek tomu, že nie sú viditeľné, majú neustále vplyv na naše vnímanie, utváranie názorov a postojov, ktoré vyúsťujú do nášho správania. Preto je pre marketing, a zvlášť pre komunikáciu, nevyhnutné poznať, ktoré hodnoty spotrebiteľia uznávajú. Na základe týchto znalostí je možné navrhnúť vhodné efektívne marketingové aktivity, resp. kampaň. Hodnoty sú utvárané aj kultúrnymi faktormi, ktoré určujú rozdiely a odlišnosti v rámci nich. Rozhodli sme sa porovnať dva rôzne kultúrne segmenty, a to európsky, ktorý zastupovala slovenská kultúra a arabský, z hľadiska hodnôt, názorov a postojov. Výsledky nášho skúmania budeme postupne prezentovať v troch príspevkoch. V tomto príspevku sme sa zamerali na porovnanie rebríčka hodnôt medzi slovenským a arabským segmentom.

# Životné hodnoty

Hodnoty tvoria podstatnú súčasť nášho života. Každý človek sa niekoľkokrát v živote zamýšľa nad svojimi životnými hodnotami a odvíja od nich svoje ciele, ktoré by rád vo svojom živote dosiahol. Životné hodnoty predstavujú hybnú silu, predurčujú smerovanie človeka v jeho živote a slúžia ako motivácia k dosiahnutiu spokojnosti a naplnenia podstaty jeho života. Hodnoty špecifikujú každú kultúru, predstavujú základ teórií a výskumov, ktorými sa vo svojich dielach zaoberajú psychológovia, sociológovia a filozofovia.

Hodnota ako taká sa nevyskytuje osamote, ale je determinovaná inými hodnotami a sama determinuje ostatné hodnoty (Ištvániková a Čižmárik 2007). Preto je potrebné vnímať hodnoty ako súbor vzájomne previazaných hodnôt. Hodnoty vystupujú ako určité pozitívne alebo negatívne ciele snaženia človeka, pričom odrážajú sociálno-ekonomické podmienky jeho života a premietajú sa ako určité regulátory do jeho správania (Szarková 2009, s. 203).

Hodnoty určujú a odrážajú, čo je pre nás v živote dôležité. Každý z nás má viacero hodnôt, ktorým prikladá rôzny stupeň dôležitosti (napr. dosiahnutie úspechu, pocit bezpečia, láskavosť prípadne zhovievavosť). Konkrétna hodnota môže byť pre jedného človeka veľmi dôležitá a pre druhého zase naopak. Teória hodnôt podľa Schwartza prijíma poňatie hodnôt, ktorá stanovuje ich šesť hlavných funkcií (Schwartz 2005, Schwartz 2012):

- Hodnoty sú presvedčenia. Keď sú hodnoty aktivované, vyvolávajú u ľudí isté emócie, pocity.
- Hodnoty sa vzťahujú k želaným cieľom, ktoré motivujú ku konaniu.
- Hodnoty presahujúce špecifické konanie a situácie.
- Hodnoty slúžia ako štandardy alebo kritériá.
- Hodnoty sú zoradené podľa dôležitosti vo vzťahu k sebe navzájom.
- Vzájomná dôležitosť viacerých hodnôt podmieňuje konanie.

Shalom Schwartz sa venuje problematike hodnôt celý svoj profesijný život a vypracoval prístup merania hodnotových orientácií, ktorý je dnes využívaný predovšetkým na medzikultúrne porovnávanie a je celosvetovo uznávaný. Zameral sa na 10 základných hodnôt, z ktorých každá môže byť popísaná podľa hlavného cieľa motivácie (Schwartz):

- poslušnosť - konformnosť, bránenie činnostiam, sklonom alebo impulzom, ktoré by sa mohli zvrhnúť alebo by mohli poškodiť druhých alebo by mohli viesť k nedodržaniu spoločenských očakávaní a noriem,
- tradícia - rešpektovanie, dodržanie a prijímanie zvykov a názorov tradičnej kultúry,
- láskavosť - benevolentnosť, ochrana a zlepšovanie blaha tých, ktorými je jedinec často v kontakte,
- harmónia - pochopenie, uznanie, tolerancia a ochrana blaha všetkých ľudí a prírody,
- samostatnosť - nezávislosť myslenia a činov, výber, tvorenie, skúmanie,
- vzrušenie - novoty a výzvy v živote,
- hedonizmus - užívanie si, radosť a zmyselnosť,
- ambicióznosť - osobné dosiahnutie cieľa ukázaním svojich schopností v rámci spoločenských kritérií,
- moc - spoločenské postavenie a prestíž, kontrola alebo prevaha nad ľuďmi alebo zdrojmi,
- bezpečie - ochrana, harmónia a stabilita spoločnosti, vzťahov alebo samotného jedinca.

## Metodika prieskumu

Ako hlavný cieľ sme si stanovili zistenie poradia a prípadných rozdielov v štruktúre hodnôt u Slovákov a Arabov. Za týmto účelom sme realizovali kvantitatívny prieskum, ktorý prebiehal v marci 2017. Vzhľadom k tomu, že sme sa zamerali na dva rôzne kultúrne segmenty, použili sme dva dotazníky. Jeden bol v slovenskej verzii a druhý v anglicko-arabskej verzii. Slovenský dotazník sme

rozposlali slovenským respondentom, ktorých sme kontaktovali prostredníctvom emailu a sociálnych sietí. Anglicko-arabský dotazník bol zameraný len na arabských respondentov, ktorých sme kontaktovali na základe pracovných kontaktov prostredníctvom sociálnych sietí a emailov. Časť odpovedí sme získali od arabských respondentov, ktorí sa nachádzajú v integračnom programe pre utečencov v Rakúsku. Podarilo sa nám získať 42 odpovedí od Arabov, pričom najväčší podiel tvorili respondenti z Egypta (38%) a Sýrie (26%). Ostatní pochádzali z Maroka, Tuniska, Iraku, atď. Aby sme nemali príliš nevyváženú vzorku, tak ani vzorka slovenských respondentov nebola rozsiahla a dosiahla počet 61. Keďže nebolo v našich silách zabezpečiť reprezentatívnosť vzorky, treba túto štúdiu a jej výsledky chápať s určitým nadhľadom. Aby bola vzorka reprezentatívna, mala by predstavovať zmenšený obraz cieľovej populácie, o ktorej sa chceme niečo dozvedieť.

Reprezentatívnosť vzorky sa dá dosiahnuť správnou metódou výberu vzorky. Existujú dve základné skupiny metód výberu vzorky, a to náhodný (pravdepodobnostný) a nie náhodný (zámerný) výber. Obidve skupiny majú svoje výhody aj nevýhody, pričom ich správnou aplikáciou sa dá dospieť k požadovanej reprezentatívnosti (Churchill a Iacobucci 2002, s. 459).

Pri analyzovaní výsledkov sme vytvorili dve vekové kategórie, a to do 30 a od 31 rokov. Mladšiu vekovú kategóriu tvorilo 45,9% Slovákov a 35,7% Arabov. Muži tvorili 23% zo Slovákov a 81% z Arabov, čo odzrkadľuje ochotu jednotlivých pohlaví zúčastňovať sa na prieskumoch. V arabskom dotazníku sme sa pýtali aj na vierovyznanie. Najviac arabských respondentov uviedlo ako svoje náboženstvo islam, 95%, a 2% kresťanstvo. Zvyšní respondenti (3%) neuviedli žiadnu odpoveď. Pri tvorbe otázok týkajúcich sa hodnôt, sme vychádzali zo Schwartzovho Portrait Values Questionnaire (Schwartz), ktorý pozostáva zo 40 opisov človeka a úlohou respondentov je vyjadriť, do akej miery sa podobá na tohto človeka. Keďže viacerí autori (Fraš 2016, Rammstedt a kol. 2009, Tevrüz, Turgut a Çinko 2015) a aj samotný Schwartz (Schwartz 2005) pri skúmaní hodnôt používajú redukovaný počet týchto opisov (zvyčajne sa jedná o 21 až 23 opisov), aj my sme použili menší počet, a to 23:

#### Poslušnosť

Opis č. 7: Je presvedčený, že ľudia by mali robiť to, čo sa im povie. Myslí si, že ľudia by mali vždy dodržiavať pravidlá, aj vtedy, keď ich nikto nevidí.

Opis č. 16: Je pre neho dôležité, aby sa patrične správal. Chce sa vyhnúť tomu, aby neurobil niečo, čo ľudia považujú za nesprávne.

Opis č. 23: Je presvedčený, že by vždy mal rešpektovať rodičov a starších ľudí. Je pre neho dôležité byť poslušný.

#### Tradícia

Opis č. 9: Je pre neho dôležité byť nenáročný a skromný. Snaží sa na seba nepritiahnuť pozornosť.

Opis č. 20: Myslí si, že najlepšie je robiť veci tradičným spôsobom. Je pre neho dôležité dodržiavať zvyky.

Opis č. 22: Viera v Boha je pre neho dôležitá. Snaží sa žiť tak, ako to jeho viera vyžaduje

#### Láskavosť

Opis č. 12: Je pre neho dôležité pomáhať ľuďom vo svojom okolí. Chce zabezpečiť ich pohodlie.

Opis č. 18: Je pre neho dôležité byť lojálnym k svojim priateľom. Chce svoj čas venovať svojim blízkym ľuďom.

#### Harmónia

Opis č. 3: Myslí si, že je dôležité, aby sa na svete s každým človekom zaobchádzalo rovnako. Je presvedčený, že v živote by mal mať každý rovnaké príležitosti

Opis č. 8: Je pre neho dôležité počúvať ľudí, ktorí sú iní ako je on. Aj keď s nimi nesúhlasí, chce im porozumieť.

Opis č. 19: Je presvedčený, že ľudia by sa mali starať o prírodu. Je pre neho dôležité dbať o životné prostredie.

#### Samostatnosť

Opis č. 1: Prichádzať s novými myšlienkami a byť kreatívny je pre neho dôležité. Rád robí veci svojim vlastným originálnym spôsobom

Opis č. 11: Je pre neho dôležité robiť svoje vlastné rozhodnutia o tom, čo spraví. Chce mať voľnosť pri plánovaní a výbere toho, čo bude robiť.

Vzrušenie

Opis č. 6: Myslí si, že je dôležité robiť v živote veľa rôznych vecí. Stále hľadá nové veci, ktoré by mohol vyskúšať.

Opis č. 15: Vyhladáva dobrodružstvá a rád riskuje. Chce mať vzrušujúci život.

Hedonizmus

Opis č. 10: Je pre neho dôležité užívať si slasti života. Rád sa rozmaznáva.

Opis č. 21: Vyhladáva každú príležitosť, aby sa mohol zabávať. Je pre neho dôležité robiť veci, ktoré mu prinášajú pôžitok.

Ambicióznosť

Opis č. 4: Je pre neho dôležité ukázať svoje schopnosti. Chce od druhých, aby ocenili, čo robí.

Opis č. 13: Je pre neho dôležité, aby bol úspešný. Rád robí dojem na druhých.

Moc

Opis č. 2: Je pre neho dôležité byť bohatým. Chce mať veľa peňazí a drahé veci.

Opis č. 17: Je pre neho dôležité, aby ho ľudia rešpektovali. Chce, aby ľudia robili to, čo im povie.

Bezpečie

Opis č. 5: Je pre neho dôležité žiť v bezpečnom prostredí. Vyhyba sa všetkému, čo by mohlo ohroziť jeho bezpečie.

Opis č. 14: Je pre neho dôležité, aby bola jeho krajina v bezpečí. Myslí si, že štát by si mal dávať pozor na hrozby zvnútra aj zvonka.

Úlohou respondentov bolo na stupnici 1 až 5 určiť podobnosť s opisovanou osobou, a to 5 = „je úplne ako ja“, 4 = „je ako ja“, 3 = „je trochu ako ja“, 2 = „nie je ako ja“, 1 = „nie je vôbec ako ja“.

## Porovnanie uznávaných hodnôt slovenskej a arabskej kultúry

Na zistenie toho, do akej miery je skúmaná hodnota dôležitá, sme vypočítali priemer z použitej 5-stupňovej škály. Čím vyššiu hodnotu priemer nadobúda, tým viac je daná hodnota uznávaná. V Tabulke 1 a Grafe 1 sú znázornené výsledné priemery.

č.	Životné hodnoty podľa Schwartza	SLOVÁCI priemer	ARABI priemer	Rozdiel
1	poslušnosť	3,0984	4,1429	1,0445
2	tradícia	2,7705	4,1032	1,3327
3	láskavosť	4,0656	4,0595	-0,0061
4	harmónia	3,7432	3,8492	0,1060
5	samostatnosť	3,9918	3,9524	-0,0394
6	vzrušenie	3,2623	3,6310	0,3687
7	hedonizmus	3,2623	3,8452	0,5829
8	ambicióznosť	3,4918	4,1667	0,6749
9	moc	2,8197	4,0119	1,1922
10	bezpečie	3,5082	4,3214	0,8132

Tabulka 1: Porovnanie priemerov životných hodnôt

Zdroj: vlastné spracovanie

Životná hodnota poslušnosť znamená, do akej miery sa ľudia bránia činnostiam alebo impulzom, ktoré by sa mohli zvrhnúť alebo by mohli poškodiť druhých alebo by mohli viesť k nedodržaniu spoločenských očakávaní a noriem. Z výsledkov prieskumu sme zaznamenali výrazný rozdiel (1,0445) medzi Slovákami a Arabmi. Arabi majú tendenciu viac k poslušnosti ako Slováci. Arabi sa vyjadrovali „je ako ja“ a Slováci len „je trochu ako ja“ k opisom osôb, ktoré súvisia s touto hodnotou. Hodnota tradícia súvisí s rešpektovaním a dodržiavaním zvykov a názorov tradičnej kultúry. Z

nameraných priemerných hodnôt sme zistili najvýraznejší rozdiel (1,3327) medzi Slovákami a Arabmi, kde pre Arabov predstavuje tradícia významnú hodnotu, nakoľko najviac Arabov sa stotožňovalo s opismi osôb, ktoré túto hodnotu reprezentovali. Pre Slovákov naopak tradícia nepredstavuje významnú hodnotu, dosiahla dokonca aj najnižší nameraný priemer zo všetkých desiatich hodnôt. Pod hodnotou láskavosť si musíme predstaviť sklon k benevolencii, ochrane a zlepšovaniu sociálneho kontaktu s tými, s ktorými sme často v kontakte. V tomto vyzerá, že sa Slováci a Arabi skoro úplne zhodujú, porovnaním priemerov sme nezaznamenali skoro žiadny rozdiel (-0.0061), vyzerá to tak, že Slováci aj Arabi považujú láskavosť k druhým ľuďom za rovnako dôležitú.

Harmónia je spájaná s pochopením, uznaním a s toleranciou. Ľudia, pre ktorých je táto hodnota prioritou, majú zmysel pre ochranu blaha všetkých ľudí a pre prírodu. Z výsledkov zistených priemerov sme dospeli k záveru, že túto hodnotu vyznávajú obe kultúry takmer rovnako.

Životná hodnota samostatnosť reprezentuje nezávislosť pri myslení, činov a výbere. Pre Slovákov aj Arabov táto hodnota nevykazovala žiadny výrazný rozdiel (-0.0394). Pre obe kultúry sa samostatnosť nachádzala v stredných hodnotách, to znamená, že k opisom osôb, ktoré reprezentovali túto hodnotu, označovali len, že sa im trochu podobá.

Vzrušenie sa spája s tým, aké je pre ľudí v živote dôležité všetko nové a neustále vyhľadávajú výzvy. Zaujímavé je, že z odpovedí sú o niečo viac k vzrušeniu oproti Slovákom naklonení Arabi, aj keď podobne ako Slováci sa ku portrétom k tejto hodnote vyjadrovali, že sú len trochu ako oni. Z nameraných priemerov sme zistili len malý rozdiel (0,3687), takže môžeme povedať, že táto hodnota nie je pre oba segmenty až taká rozdielna.

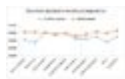
Životná hodnota hedonizmus znamená, že ľudia, ktorí túto hodnotu vyznávajú, si v živote radi užívajú, uprednostňujú všetky činnosti spojené s radosťou a zmyselnosťou. Z priemerov vyplynulo, že Arabi si viac cenia túto hodnotu ako Slováci a radšej si užívajú život. Najviac odpovedí sa pohybovalo bližšie k odpovediam „je ako ja“, to znamená, že je hedonizmus pre nich významnejší ako pre Slovákov, ktorých odpoveď sa skôr prikláňala len k popisu „je trochu ako ja“.

Ambicióznosť predstavuje možnosť ukázať svoje schopnosti pred ostatnými a dosiahnutie svojich cieľov v rámci spoločenských kritérií. Arabi sú v tomto ohľade ambicióznejší ako Slováci. Najčastejšie rezonovali odpovede k opisom osôb k tejto hodnote „je ako ja“. Slováci túto hodnotu vyznávajú menej, odpovede sa nachádzali v strede medzi „je trochu ako ja“ a „je ako ja“.

Životná hodnota moc je spájaná s uznávaním spoločenského postavenia a prestíže. Ľudia, pre ktorých je táto hodnota v živote dôležitá, majú radi kontrolu a prevahu nad ľuďmi alebo zdrojmi. Pri meraní priemerov sme pri hodnote „moc“ namerali výrazný rozdiel. Slováci pocit moci nepovažujú za dôležitý, najčastejšie odpovede sa pohybovali pri „je trochu ako ja“. Arabi v odpovediach naopak dosiahli vysoké hodnoty, opisy osôb pre túto hodnotu sa im podobali, vzhľadom na to, že najviac odpovedí bolo „je ako ja“.

Životná hodnota bezpečie je dôležitá pre ľudí, ktorí potrebujú v živote ochranu, harmóniu, stabilnú spoločnosť a uprednostňujú bezpečné vzťahy. Viac si bezpečie cenia Arabi. Ich odpovede sa pohybovali medzi „je ako ja“ až „je úplne ako ja“. Slováci sa pohybovali v odpovediach medzi „je trochu ako ja“ a „je ako ja“.

V tabuľke 1 sú zvýraznené hodnoty, pri ktorých môžeme s 95% spoľahlivosťou tvrdiť, že existujú štatisticky významné rozdiely medzi Slovákami a Arabmi v tom, ako sú tieto hodnoty pre nich dôležité, resp. ako ich uznávajú. To znamená, že tieto hodnoty sú pre Arabov dôležitejšie ako pre Slovákov. Týmito hodnotami sú poslušnosť, tradícia, vzrušenie, hedonizmus, ambicióznosť, moc a bezpečie. Hodnoty láskavosť, harmónia a samostatnosť vyznávajú obidve kultúry približne rovnako.



Graf 1: Porovnanie životných hodnôt

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 2 uvádzame výsledný rebríček hodnôt pre obidve skúmané kultúry.

Poradie	Hodnoty SLOVÁCI	priemer	Poradie	Hodnoty ARABI	priemer
1	láskavosť	4.0656	1	bezpečie	4.3214
2	samostatnosť	3.9918	2	ambicióznosť	4.1667
3	harmónia	3.7432	3	poslušnosť	4.1429
4	bezpečie	3.5082	4	tradícia	4.1032
5	ambicióznosť	3.4918	5	láskavosť	4.0595
6	vzrušenie	3.2623	6	moc	4.0119
7	hedonizmus	3.2623	7	samostatnosť	3.9524
8	poslušnosť	3.0984	8	harmónia	3.8492
9	moc	2.8197	9	hedonizmus	3.8452
10	tradícia	2.7705	10	vzrušenie	3.6310

Tabuľka 2: Rebríček hodnôt

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vidno zo zoradenia hodnôt, pre Slovákov medzi päť najdôležitejších hodnôt patrí láskavosť, samostatnosť, harmónia a bezpečie a pre Arabov sú to zase hodnoty bezpečie, ambicióznosť, poslušnosť a tradícia.

Najväčší rozdiel v umiestnení až o 6 priečok zaznamenala tradícia, rozdiel piatich priečok je pri samostatnosti, harmónii a poslušnosti. Najmenší rozdiel bol u hedonizmu, ktorý predstavoval 2 priečky.

## Záver

Poznanie hodnôt, ktoré spotrebiteľia uznávajú, významnou mierou napomáha pri tvorbe účinnej komunikácie. Marketéri vedia, na čo apelovať, ak chcú formovať názory, meniť postoje alebo presvedčať spotrebiteľov. Z výsledkov prieskumu vyplýva, že Slováci a Arabi majú odlišný rebríček hodnôt. Najväčší rozdiel sme zaznamenali pri tradícii. Potvrďuje to porovnanie medzi obidvoma kultúrami ako priemeru, tak aj umiestnenia v rámci rebríčka hodnôt Arabi viac dbajú na dodržiavanie zvykov a rešpektujú tradičné názory svojej kultúry. Naopak Slováci nepripisujú rešpektovaniu tradičných zvykov až taký význam a z nameraných hodnôt ju dokonca označili ako najmenej dôležitú až nedôležitú. V prípade, že by marketéri chceli komunikovať so spotrebiteľmi z obidvoch kultúr, mali by zohľadniť, v ktorých hodnotách sa zhodujú a v ktorých sa odlišujú. Bezpečie je hodnota, ktorá rezonuje v obidvoch kultúrach. U Slovákov sa dá apelovať aj na láskavosť, samostatnosť a harmóniu. Tieto hodnoty môžu vysvetľovať protichodné postoje našej spoločnosti voči Arabom. Na jednej strane sme síce láskaví, ale na druhej strane sa môžeme obávať o bezpečie a narušenie harmónie. Pri oslovovaní spotrebiteľov z arabskej kultúry je nutné poznať a rešpektovať jej tradície.

Výsledky prieskumu môžu na prvý pohľad viesť k niektorým protichodným výsledkom. Ilustrovať to môžeme na hodnote harmónia, u ktorej vyšiel malý rozdiel pri porovnávaní priemeru za jednotlivé kultúry, čo vedie k záveru, že ju obidve kultúry uznávajú približne rovnako. No v rámci rebríčka



hodnôt sa harmónia umiestnila dosť rozdielne, u Slovákov na 3. a u Arabov na 8. mieste, čo zase vedie záveru, že pre Slovákov je harmónia dôležitejšia než pre Arabov. Pri interpretácii výsledkov prieskumu je potrebné brať do úvahy, že Arabi vo väčšej miere uznávajú skúmané hodnoty než Slováci. Výsledky Arabov sú potom posunuté doprava, a teda porovnávanie priemerov medzi Arabmi a Slovákami môže viesť k rozdielom, aj keď v rámci umiestnenia na rebríčku hodnôt rozdiely byť nemusia.

## Literatúra/List of References

- [1] Fraß, A., 2016. Achieving Brand Loyalty in China through After-Sales Services. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, s. 145-196. ISBN 978-3-658-14367-1.
- [2] Churchill, G. a Iacobucci, D., 2002. Marketing Research. Mason: South-Western Thomson Learning, 2002, s. 459. ISBN 0-030-33101-3.
- [3] Ištvaníková, L. a Čižmárik, M., 2007. Hodnoty a hodnotové orientácie v zrkadle dejín. 2007. [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné na: <<http://www.saske.sk/cas/archiv/2-2007/cizmarik.html>>
- [4] Rammstedt, B. et al., 2012. Testing the discriminant validity of Schwartz's Portrait Value Questionnaire items. 2012. [online]. [cit. 2017-02-08]. Dostupné na: <<https://ojs.ub.uni-konstanz.de/srm/article/view/5092>>
- [5] Schwartz, S. H., 2012. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Human Values. 2012. [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné na: <<http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/11>>
- [6] Schwartz, S. H., A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations. [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné na: <[https://www.europeansocialsurvey.org/docs/methodology/core\\_ess\\_questionnaire/ESS\\_core\\_questionnaire\\_human\\_values.pdf](https://www.europeansocialsurvey.org/docs/methodology/core_ess_questionnaire/ESS_core_questionnaire_human_values.pdf)>
- [7] Schwartz, S. H., 2005. Basic Human Values. 2005. [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné na: <<http://www.fmag.unict.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf>>
- [8] Szarková, M., 2009. Psychológia pre manažérov a podnikateľov. Bratislava: Sprint 2, 2009, s. 205-210. ISBN 978-80-89393-00-8.
- [9] Tevrüz, S., Turgut, T. a Çinko, M., 2015. Integrating Turkish Work and Achievement Goals With Schwartz's Human Values. 2015. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné na: <<http://ejop.psychopen.eu/article/view/825/html>>

## Kľúčové slová/Key Words

hodnoty, rebríček hodnôt, Schwartzov systém hodnôt, kultúra, Slováci, Arabi  
values, values list, Schwartz's value system, culture, Slovaks, Arabs

## JEL klasifikácia/JEL Classification

M31

## Résumé

### Comparison of Slovak and Arabic culture I. Life values.

Despite the fact that values are not visible and often not even open realised they are constantly influencing our opinions, attitudes as well as our behaviour and therefore their knowledge is important for marketing especially for communication. This paper, on basis of primary research done by the authors, shows the comparison of values of Slovak and Arabic respondents. Schwartz's

value system was used in this survey to measure ten values indirectly, not by naming values, but by using Portrait Value Questionnaire consisting of 23 short verbal portraits of different people. For each portrait respondents have to answer how much are they like this person. The results show that Slovaks and Arabs have different value list. The most important five values for Slovaks are benevolence, self-direction, harmony and security and for Arabs are security, achievement, conformity and tradition. The biggest difference in the ranking occurs in tradition and then in self-direction, harmony and conformity. The smallest difference was in hedonism.

## **Kontakt na autorov/Address**

Ing. Dana Vokounová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, e-mail: dana.vokounova@euba.sk

Ing. Silvia Hanková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava. e-mail: silvia.hankova@yahoo.com

## **Recenzované/Reviewed**

9. september 2017 / 12. september 2017