

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 sehrávají 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
P <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%
I <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%
O <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	sebedůvěra	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 χ^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-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 sycenou 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 shromáždit 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

Knowledge and main factors of brand success

Knowledge and main factors of brand success

In these days, information is not enough for the companies. It is necessary to combine information with critical thinking, which creates knowledge. Knowledge is the competitive advantage for the company. Knowledge has to be implemented to the every area of functioning of the company, from definition of definition to marketing. Company's own brand is created by complete picture of company. Company can create this complete picture by implementation of knowledge about employees, customers and stakeholders. Brand could be a competitive advantage.

1 Knowledge and company

Knowledge management is not about creating encyclopedia of knowledge, but rather about creating such a corporate culture and technology, which will be those who know motivate to share their knowledge (Janovčik 2010).

Knowledge Management is deliberate and systematic process or practice in acquiring, capturing, sharing, creating and productive using of knowledge to improve learning and performance of organizations (Šujanová 2005).

Knowledge management involves the efficient connection of those who know to those who need to

know and transformation of personal knowledge to the knowledge of the organization (Truneček 2001).

“Knowledge is a prerequisite for the results of any conscious activity. When the business is a key category of success, being more important than the level of technical and technological security, access to resources and other prerequisites of a successful business (manažment znalostí).

Davenport-Prusak: “Working knowledge examines how knowledge can be nurtured in organizations. Building trust throughout a company is the key to creating a knowledge-oriented corporate culture, a positive environment in which employees are encouraged to make decisions that are efficient, productive, and innovative.”(Davenport and Prusak 1998).

They also argue that “the knowledge embedded in routines and practices that the companies transform into valuable products and services.” in other words knowledge can be transformed into innovations and then competitiveness (Davenport and Prusak 1998).

The primary goals of knowledge management (using knowledge in company) are: better decision making, faster response to key issues, increasing profitability, improving productivity, creating new/additional business opportunities, reducing costs, sharing best practice, increasing market share, increasing share price, and better staff attraction/retention (Drucker 2007).

2 Brand and company

In these days, brand is the main communication tool for companies. Because of the large supply of goods and services, customers (and also incoming employees) decide while choosing the company (or goods and services) mainly by brand (image of the brand, brand's good will, etc.). Therefore companies have to build brand not only from customer's perspective but also from own and incoming employees' perspective.

Kotler and Keller (Kotler and Keller 2007) argue that creating a brand is conditioned by a process which is known as branding. This process gives the brand its strength (“builds the brand”). This process is about teaching consumers what the product is, what it does and why they should be interested in it.

The importance of employees is emphasized within the corporate branding literature (Ind 1997; Balmer and Gray 2003; Hatch and Schultz 2001, 2003; de Chernatony 2001; Harris and de Chernatony 2001; Wilson 1997; Wilson 2001). Having distinctive values can be important in an industrial company marketing services and it is a key part of the organisation's reputation. Shared values between stakeholders will help to unify and strengthen the corporate brand (Ind 1997; de Chernatony and Harris 2000). Pringle and Gordon (2001) talk of the importance of alignment between employee's values and their behaviour and the expectations of customers. Both ideas suggest that the way a brand is seen inside an organisation should be similar to how it is seen by customers and that the perception inside will influence the external perception. Hatch and Schultz (2001) argue that the employee and customer views of a company's reputation are causally related. De Chernatony and Harris (2000) consider corporate brand management to be about narrowing the gaps between the components of identity among staff in order to develop a strong, coherent identity. They believe a brand's performance will be stronger, the narrower the gaps are. Davies and Miles (1998) also suggest the importance of identifying gaps between the internal and external perspectives of a brand which may erode reputation. Ambler and Barrow (1996) point out that the personality of a corporate brand should be the same to both internal and external groups, if it is to be trusted. Roper et al. (2002) present evidence that the employee view of the brand causes the customer view of the brand. Chun and Davies (2006) argue that for all service brands the employee view is transmitted to customers through “emotional contagion” by the way they treat the customer and how they manage the customer experience.

4.3 Knowledge and brand

According to the research, which was made at the University of Zilina from January 2011 to May 2012, companies have to implement several factors for the success of the brand. This factors is shown in figure 1 (Rusnáková, Púčková and Graňák 2012). Knowledge is necessary for the right implementation of these factors to the operating of companies.

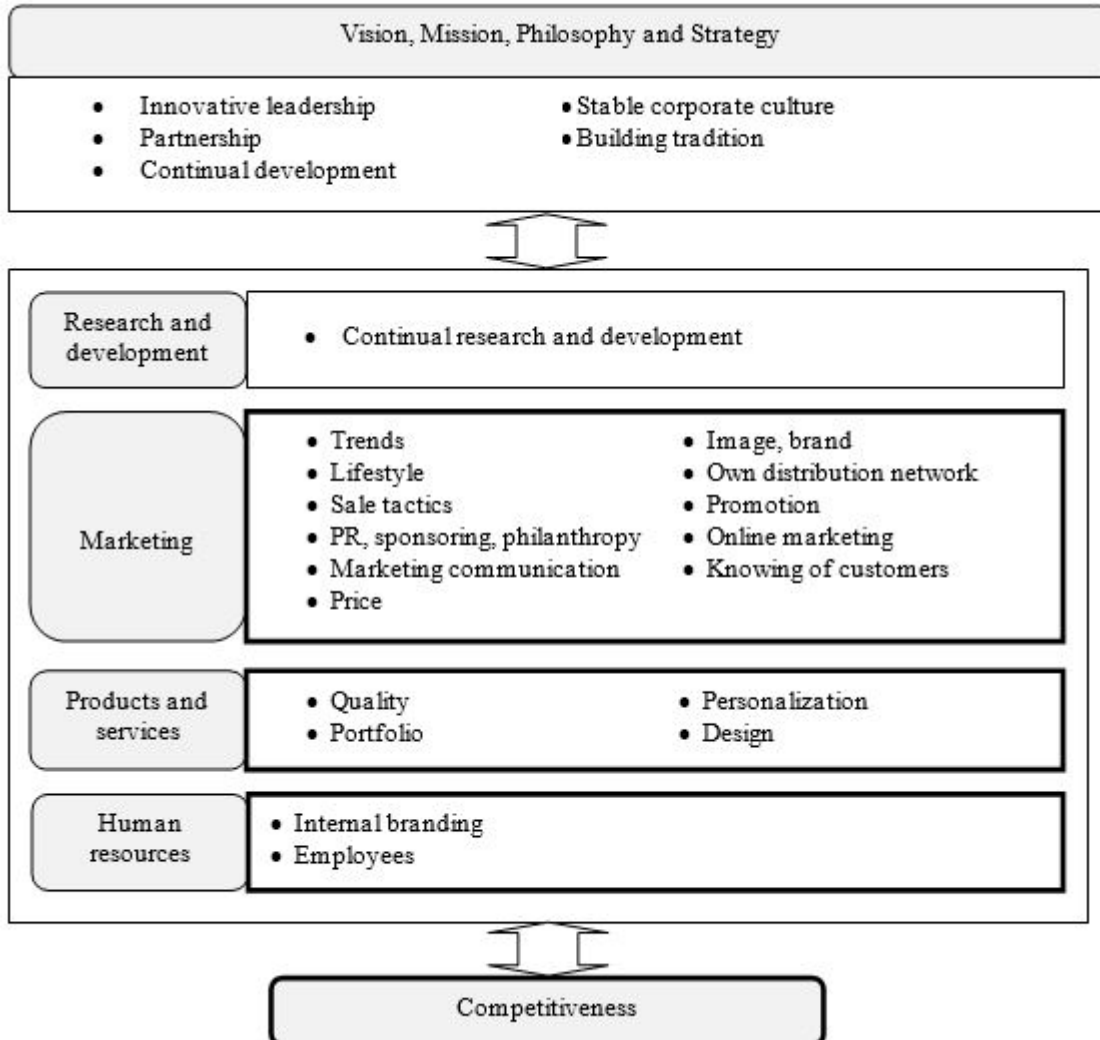


Figure 1: Model of brand successful factors

Source: Rusnáková, Púčková and Graňák (2012)

Vision, Mission, Philosophy and Strategy

Companies have to consider knowledge during setting the basic pillars of operations of the company. Suitable corporate culture is important for work with knowledge. Because only employees, who are identified with the company, are willing to share knowledge and work with knowledge. Also knowledge of customers, competition and stakeholders is important for setting the basic pillars of company. This knowledge determines the direction of development of the company. Thanks to this knowledge company can improve their research (internal or external) and set up suitable corporate culture. But all of these changes are long-term process and create tradition of company.

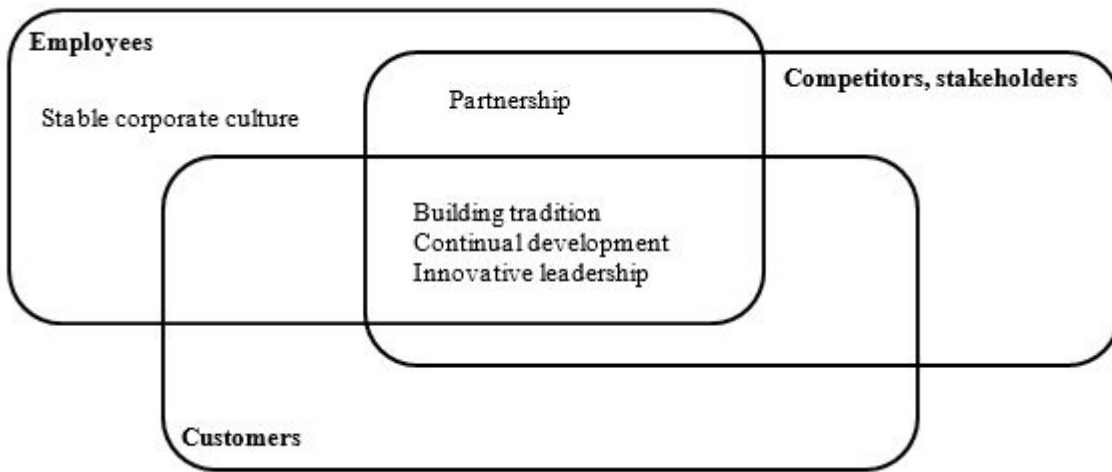


Figure 2: Knowledge and vision, mission, philosophy, strategy

Source: author

Research and development

Base of each ongoing research and development is knowledge. It is important to work with knowledge of all customers, competitors, stakeholders and employees as well as other participants in the market, not only in the field of corporate activities, but also of the global market at all. In this case is not important if company has own research or uses information/knowledge research (results) from external subjects.

Marketing

Knowledge about the costumers - knowing of customers is one of the most important part of marketing. Thanks to this knowledge, company can adapt and create new trends, lifestyle of customers and set up prices, sale tactics, promotions, online marketing and marketing communication. This area is also influenced by competitors and stakeholders of the company. Companies have to engage in sponsorship and philanthropy and thereby build company's image. All these activities can help the company to build its brand.



Figure 3: Knowledge and marketing

Source: author

Product and services

Knowledge is also base for developing of new products. Employees' knowledge is reflected in the first idea of new product and in the quality of final product. Knowing of customers (needs and expectations) is reflected in creating of portfolio and final design of products. Thanks to combination of customers' and employees' knowledge, companies can personalize their products. Nowadays, when supply is above demand, personalization of products is the most important factor for success of the product.

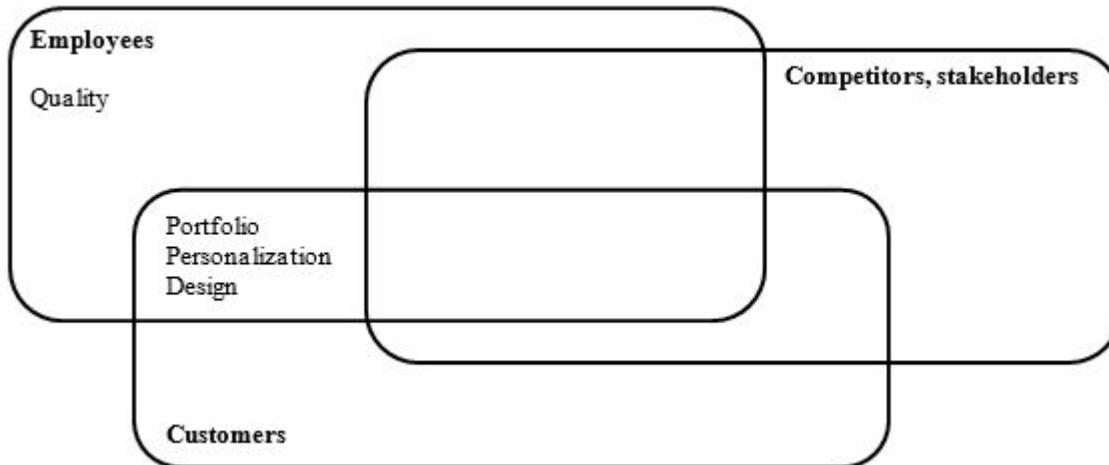


Figure 4: Knowledge and products/services

Source: author

Human resources

Human resources are essential element of knowledge management. Many companies make mistake that their first solution of crisis is layoff. As above mentioned research shows, human resources are a key component of the success of the brand and company at all. Companies should put emphasis on the formulation of appropriate conditions for employees - process of internal branding. Only motivated employee is the company's competitive advantage.

After research of a number of successful brands we can state that their success is not accidental and we can clearly identify factors of success which these companies have in common. The success of brands in the market is contingent by purposefulness and constant progress. The success can be summed up to the idea: "The success will be achieved by those who are constantly working on their development and have deep knowledge about the market, customers and own employees."

This basic idea encompasses all the activities necessary for the success of the brand. These activities are continuous research and development, internal branding, capture and identify (and follow) trends and many other activities. One of the most important factors is called "innovative spirit". We could define it as "not to be afraid to implement new ideas". Therefore, it is necessary not to be afraid of own new ideas. A lot of cases from the past are known, where innovative product created new market, as well as need to use this "innovative" product. The base of innovative spirit and new ideas are employees and their knowledge.

Poznámky/Notes

Acknowledgements: This paper is supported by VEGA No. 1/0363/14 - Innovation management.

Literatúra/List of References

- 1 Ambler, T. and Barrow, S., 1996. The employer brand. In: The Journal of Brand Management. 1996, 4(3), pp. 185-206. ISSN 1350-231X.
- 2 Balmer, J. M. T. and Gray, E. R., 2003. Corporate brands: what are they? What of them? In: European Journal of Marketing. 2003, 37(7/8), pp. 972-997. ISSN 0309-0566.
- 3 Chun, R. and Davies, G., 2006. The influence of corporate character on customers and employees: exploring similarities and differences. In: The Journal of the Academy of Marketing Science. 2006, 34(2), pp. 138-146. ISSN 0092-0703.
- 4 Davemport, T. H. and Prusak, L., 1998. Working knowledge: How Organizations manage what they know. Boston: Harvard Business Press, 1998. ISBN 9780875846552.
- 5 Davies, G. and Miles, L., 1998. Reputation management: theory versus practice. In: Corporate Reputation Review. 1998, 2(1), pp. 16-28. ISSN 1479-1889.
- 6 de Chernatony, L., 2001. From Brand Vision to Brand Evaluation. London: Butterworth-Heinemann, 2001. ISBN 978-1-85617-773-3.
- 7 de Chernatony, L. and Harris, F., 2000. Developing corporate brands through considering internal and external stakeholders. In: Corporate Reputation Review. 2000, 3(3), pp. 268-274. ISSN 1479-1889.
- 8 Drucker, P. F., 2007. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 2007. ISBN 9780750685085.
- 9 Gordon, G. L. and Calantone, R. J. and di Benedetto, C. A., 1993. Brand equity in the business-to-business sector: an exploratory study. In: Journal of Product & Brand Management. 1993, 2(3), pp. 4-17. ISSN 1061-0421.
- 10 Harris, F. and de Chernatony, L., 2001. Corporate branding and corporate brand performance. In: European Journal of Marketing. 2001, 35(3/4), pp. 441-456. ISSN 0309-0566.
- 11 Hatch, M. J. and Schultz, M., 2001. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? In: Harvard Business Review. 79(2), pp. 129-134. ISSN 0017-8012.
- 12 Ind, N., 1997. The Corporate Brand. Basingstoke: Macmillan Business, 1997. ISBN 0333674723.
- 13 Janovčík, M., et al., 2010. Metodika hodnotenia inovačnej výkonnosti podnikov. Výskumná štúdia SLCP. 2010. [online]. [cit. 2015-02-27]. Available at: <http://www.slcpc.sk/index.php/sk/inovacie/znalosti-o-inovaciach/292-manazmentznalostivpodniku>
- 14 Kotler, P. and Keller, K., L., 2007. Marketing management. Prague: Grada, 2007. ISBN 8024713595.
- 15 Manažment znalostí, 2015. [online]. [cit. 2015-02-27]. Available at: <http://www.manazmentznalosti.eu/>
- 16 Rusnáková, M. and Púčková, K. and Graňák, Z., 2012. Modelovanie marketingového riadenia - výstup projektovej výučby na Fakulte riadenia a infotmatiky Žilinskej univerzity.
- 17 Šujanová, J., 2005. Znalostný manažment. 2005. [online]. [cit. 2015-02-27]. Available at: https://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy_casopis/2005/4/sujanova2.pdf
- 18 Trunček, J., 2001. Znalosti v roce 2001. In: Moderní řízení. 2001, 1(11), pp. 39-43. ISSN 0026-8720.
- 19 Wilson, A., 2001. Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing. In: European Journal of Marketing. 2001, 35(3/4), pp. 353-368. [online]. [cit. 2015-02-27]. Available at: superbrands.uk.com/bsb/Case_Studies/Eddie_Stobart.pdf

Klíčové slová/Key Words

knowledge, brand, corporate culture, employees, customers
znalosti, značka, podniková kultúra, zamestnanci, zákazníci

JEL

M31, D83

Résumé

Znalosti a hlavné faktory úspechu značky

Po preskúmaní mnohých úspešných značiek môžeme skonštatovať, že ich úspech nie je náhodný a identifikované faktory spájajú viaceré z nich. Úspech značiek na trhu je podmienený cieľavedomosťou a neustálym napredovaním. Základ úspechu možno zhrnúť do myšlienky: "Úspech dosiahnu tí, ktorí dlhodobo a neustále pracujú na svojom rozvoji, za predpokladu dôkladného poznania trhu, zákazníkov a svojich zamestnancov."

Táto základná myšlienka v sebe zahŕňa všetky aktivity potrebné pre úspech značky, ide o nepretržitý výskum a vývoj, interný branding, zachytenie a určovanie trendov a mnoho ďalších aktivít. Jedným z najdôležitejších faktorov je tzv. inovačný duch. Mohli by sme ho definovať ako "nemať strach realizovať nové nápady". Preto je potrebné nebáť sa svojich nápadov a nových ideí. Už z minulosti sú známe prípady, kedy inovatívny produkt vytvoril úplne nový trh, ako aj samotnú potrebu produkt využívať. Základom inovačného ducha a nových nápadov sú zamestnanci a ich znalosti.

Kontakt na autorov/Addresses

Ing. Katarína Púčková, University of Zilina, Faculty of management science and informatics, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovak Republic, e-mail: katarina.puckova@fri.uniza.sk

Recenzované

9. marec 2015 / 12. marec 2015