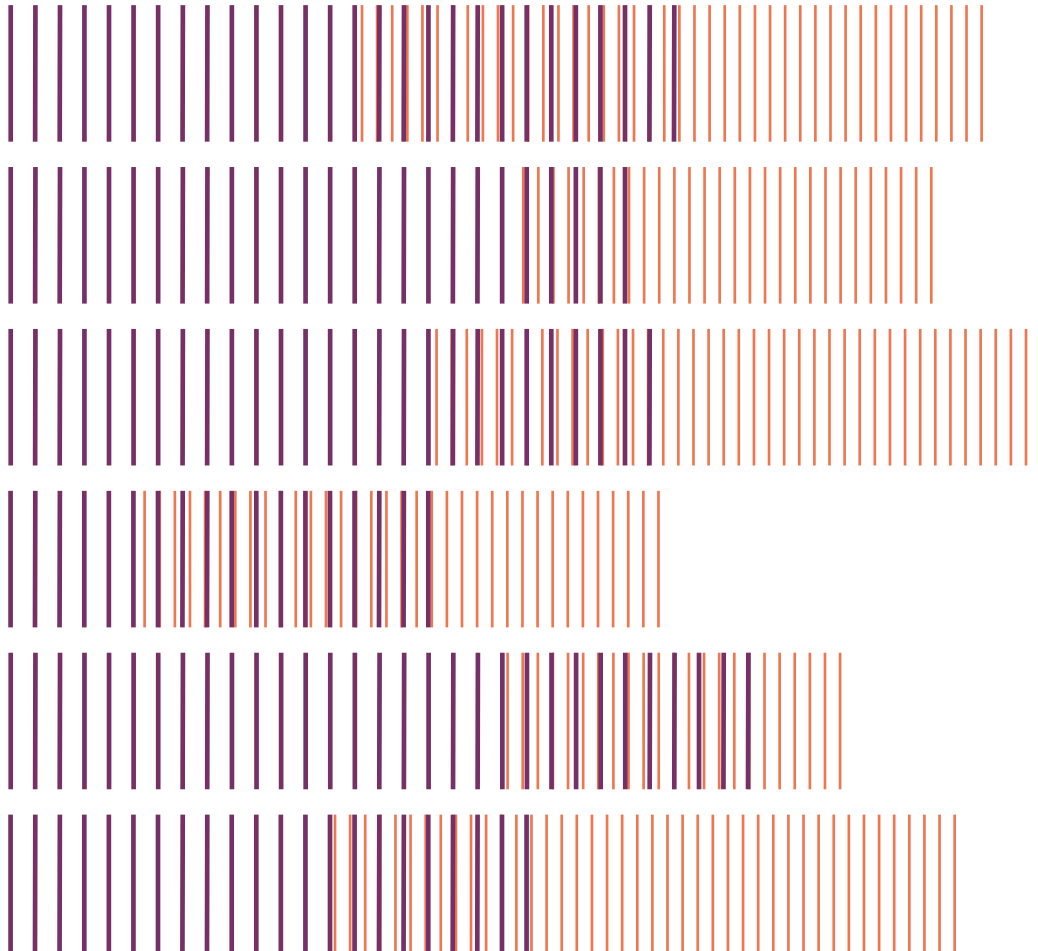


MARKETING --- SCIENCE --- & INSPIRATIONS ---



Marketing Science and Inspirations — Vedecký časopis zameraný na problematiku marketingu a marketingového manažmentu. | *Scientific journal is aimed at the area of marketing and marketing management.*

Ročník XII, 2017, číslo 4 | Volume XII, 2017, Number 4

Dátum vydania | Date of Issue — December 2017 | December 2017

ISSN 1338-7944

Registračné číslo MK SR | Registration Number — EV 3360/09

Periodicita: štyri riadne vydania | *Periodicity: four periodical issues*

Vydavateľ a adresa redakcie | Publisher and Address of Editor — Univerzita Komenského v Bratislave,

Fakulta managementu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, Slovensko/Slovakia | tel.: **421 (2) 50 117 428 |

e-mail: redakcia@mins.sk | www.portal.mins.sk — Časopis je vydávaný v spolupráci so ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o. p. s.,

Mladá Boleslav, Česká republika | *The journal is published in co-operation with ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o. p. s., Mladá Boleslav,*

Czech Republic

IČO vydavateľa | Publisher Id Number — 00 397 865

Redakčná rada | Editorial Board — Predseda | *Editor-In-Chief:* Peter Štarchoň — Členovia | *Members:* Radim Bačuvčík,

Gabriela Pajtiniková Bartáková, Viera Cibáková, Bogusława Dobek-Ostrowska, Miroslav Foret, Bernd Hallier, Marie Hesková, Pavel Horňák,

László Józsa, Olga Jurášková, Vanda Lieskovská, Štefan Majtán, Theodor Valentin Purcarea, Patricia L. Rees, Magdaléna Samuhelová, Eva Smolková,

Jaroslav Světlík, Róbert Štefko, Antónia Štensová, Pavel Štrach, Hans van der Velden — Hlavný sekretár | *Secretary-General:* František Olšavský

Grafická úprava | Graphic Design — Martina Rozinajová

Jazyková úprava | Editing — Miloslav Vojtech & Dagmar Weberová

Tlač | Printer — KO & KA spol. s r. o.

Cena za číslo | Price Per a Piece — 10,50 EUR

Objednávky a predplatné | Orders and Subscription — redakcia@mins.sk

Vedecké príspevky sú recenzované anonymne dvomi nezávislými recenzentmi. Pokyny pre autorov sú zasielané na vyziadanie. Za obsah

a jazykovú úpravu jednotlivých príspevkov zodpovedajú autori. | *Scientific contributions are reviewed anonymously by two independent reviewers.*

Contribution instructions are provided upon request. Authors are responsible for the content of particular articles. — Všetky práva vyhradené. Žiadna

časť publikácie nesmie byť reprodukovávaná, rozširovaná alebo prenášaná akýmkoľvek spôsobom vrátane elektronického, fotografického či iného

záznamu bez predchádzajúceho písomného súhlasu redakcie. | *All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, expanded, or transmitted,*

in any form or by any means – electronic, photographic, or otherwise – without the prior permission of the editor.

Články z časopisu Marketing Science and Inspirations bude možné vyhľadať prostredníctvom výskumných databáz EBSCOhost, Ulrichsweb, Global

Impact Factor, EconBiz a Google Scholar. | *Articles from the journal Marketing Science and Inspirations will be discoverable through EBSCOhost research*

databases, Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory), Global Impact Factor, EconBiz and Google Scholar.



www.linkedin.com/company-beta/18012483/

PRÍSPEVKY | CONTRIBUTIONS

- 2 Eva Jaderná, Alena Srbová, Iveta Broučková
Rozdíly ve vnímání retroobalů a současných obalů tradičních výrobků
Differences of perception of modern and retro-designed packaging of traditional products
- 10 Marcus Diedrich
Acceptance and implementation of social media-guidelines in small and middle-sized enterprises | Prijímanie a implementácia smerníc na využívanie sociálnych médií v malých a stredných podnikoch
- 21 Zuzana Wroblowska
Požadavky inzerentů na produktové manažery a brand manažery v kontextu znalostního managementu | Requirements for product and brand managers in the context of knowledge management in the recruiting adverts
- 33 Dana Vokounová, Silvia Hanková
Porovnanie slovenskej a arabskej kultúry I. Životné hodnoty. | Comparison of Slovak and Arabic culture I. Life values.
- 42 Martina Beránek, Eva Jaderná
Projektová výuka předmětu Marketing na VŠ | Project method of teaching of Marketing at university
- 51 Jozef Metke
Marketing behind ICO. Part I. | Marketing na pozadí ICO. Časť I.

MARKETING BRIEFS

- 57 Pavel Štrach
Reaching to the top: How universities may race to the bottom | Dosáhnout vrcholu: Jak mohou univerzity klesat ke dnu

ZAÚJALO NÁS | CAPTURED US

- 59 **Súťaž FLEMA Media Awards 2017 | FLEMA Media Awards 2017**
- 60 **Třináctý ročník soutěže Marketér roku vyhlášen | An announcement of the 13. year of the Marketer of the year contest**

RECENZIE | REVIEWS

- 61 Dušan Pavlů
Tahal, Radek et al.: Marketingový výzkum – postupy, metody, trendy. (Marketing research – procedures, methods, trends.)
- 63 Olga Jurášková
Pavlů, Dušan: Reklub 1927 – 1949. Kapitoly z dějin československé reklamy.

DICTIONARY OF USEFUL MARKETING TERMS

- 64 Dagmar Weberová

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 používají svou retro podobou. Trend retro se cyklicky vrací v mnoha podobách, tím více díky stále sílícímu pocitu, že dříve bylo lépe. Retro značky vzbuzující nostalgii 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 branding 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 zabírat 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 ušlechtilý potisk obalu, kdy tento potisk vyvo-

lává 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 mdlé (Schiffman a Kanuk 2004).

Záleží však také na odstínu nebo míchání jednotlivých barev. Například světle modrá barva znamená bezstarostné veselí, je to „přívábne 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 příměří, 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 — Další 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 nevhodnější 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 přiklánělo 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 některý-

mi 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> | [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 through 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

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.

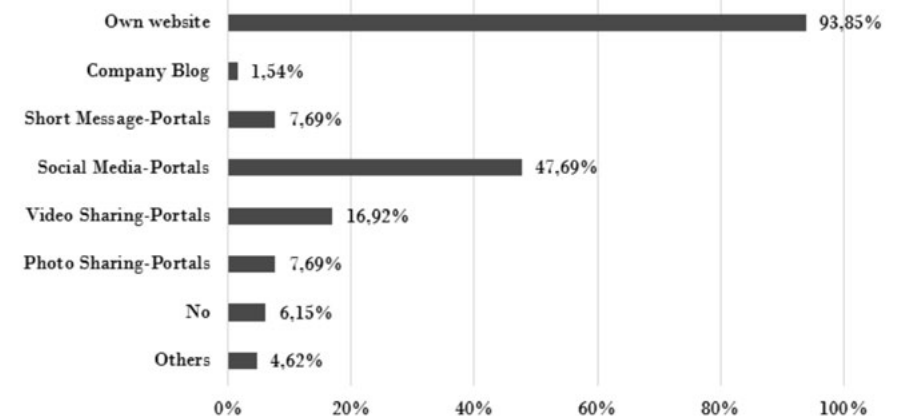
5 Case study — The social media-guide of Creativ-Bad is a static framework that is filled with life by its own employees. It is they who can best represent the company and its diversity in public. With their expert knowledge, they can enrich discussions on the Internet and respond to criticism. Therefore,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

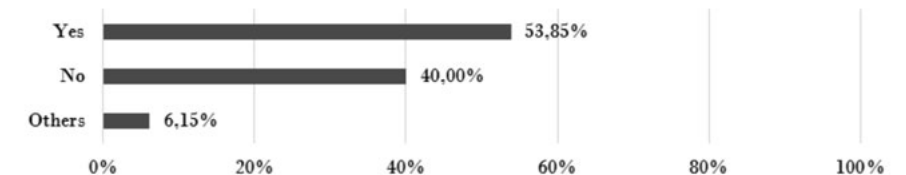


FIGURE 2: ARE YOU SUFFICIENTLY INFORMED ABOUT THE OPPORTUNITIES AND RISKS OF A PRESENCE IN THE SOCIAL NETWORKS?; SOURCE: AUTHOR

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.

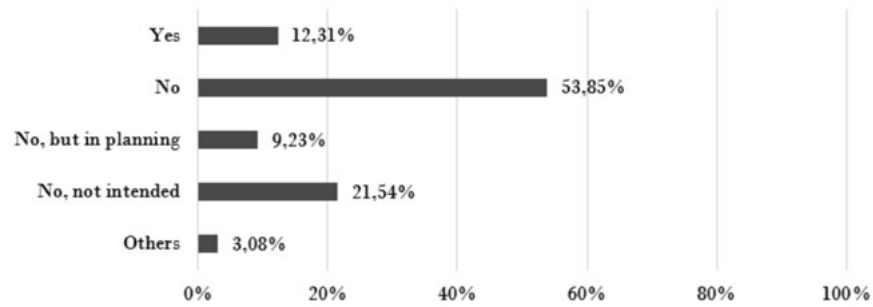


FIGURE 3: HAS YOUR COMPANY ALREADY DESIGNED AND IMPLEMENTED SOCIAL MEDIA-GUIDELINES?; SOURCE: AUTHOR

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.

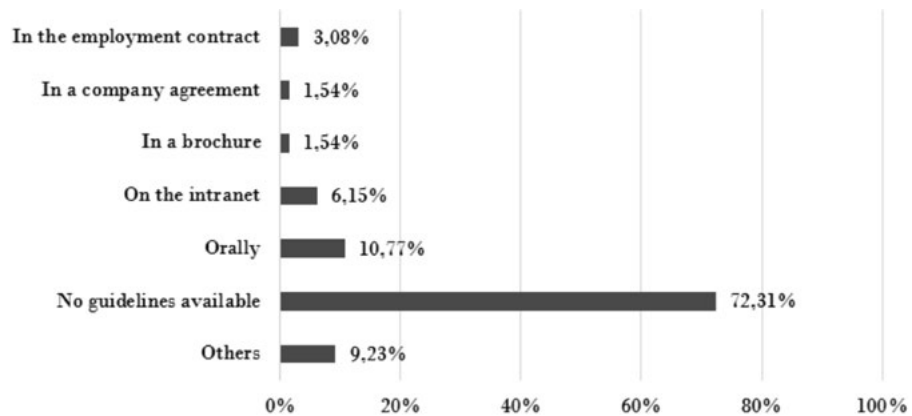


FIGURE 4: HOW ARE THE SOCIAL MEDIA-GUIDELINES ANCHORED IN YOUR COMPANY (MULTIPLE ENTRIES POSSIBLE)?; SOURCE: AUTHOR

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.rechtzweinull.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 - Afiliate- 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

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 vyhledávání 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 vytýčen 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 článcích a monografiích 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 Wroblowská 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 objektově 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 mezi-funkční 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 vlast-

níkem 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 manažeré anebo manažeré 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). Východiskem 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 (Wroblowska 2017) a odborné veřejnosti zatím není k dispozici.

skupina		USA		USA	
Požadavky pracovní pozice		Product Manager		Brand Manager	
schopnosti a dovednosti		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
P	výkonnostní psychologické požadavky				
1	koordin. a organ. schopnosti/schopnost určit priority	75	50,7%	13	22,4%
2	schopnost zvládat multitasking	34	23,0%	0	0,0%
3	orientace na cíl/orientace na výsledek	23	15,5%	10	17,2%
4	systematičnost	8	5,4%	12	20,7%
5	schopnost řešit problém/kritické myšlení	29	19,6%	3	5,2%
6	rozhodnost/schopnost se rychle rozhodnout	9	6,1%	2	3,4%
7	koncepční myšlení	8	5,4%	18	31,0%
8	analytické myšlení/analytické schopnosti	68	45,9%	21	36,2%
9	pečlivost/preciznost	19	12,8%	3	5,2%
10	kreativita/schopnost inovovat	28	18,9%	18	31,0%
I	interpersonální vlastnosti a dovednosti				
1	týmový hráč/schopnost týmové práce	44	29,7%	15	25,9%
2	kommunik. dovednosti/schopnost dobře komunikovat	109	73,6%	40	69,0%
3	vyjednávací schopnosti/ovládat „umění přesvědčit“	24	16,2%	1	1,7%
4	prezentační dovednosti	33	22,3%	38	65,5%
5	vůdčí schopnosti	42	28,4%	8	13,8%
6	silné interpersonální vlastnosti a dovednosti	37	25,0%	6	10,3%
O	ostatní psychologické požadavky				
	vlastnosti a schopnosti s vazbou na motivaci				
1	schopnost převzít iniciativu/proaktivní přístup	8	5,4%	1	1,7%
2	schopnost učit se/ochota učit se novým věcem	11	7,4%	0	0,0%
3	sebevědomí	9	6,1%	2	3,4%
4	cílevědomost/schopnost sebemotivace	13	8,8%	2	3,4%
	vitální kapacita a temperament				
5	aktivní osobnost/vitální osobnost	10	6,8%	3	5,2%
	další psychologické požadavky a nároky práce				
6	flexibilita	10	6,8%	3	5,2%
7	adaptabilita	16	10,8%	2	3,4%
8	zodpovědnost	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 (Wroblowska 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 chí-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
O	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-Thorn 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 makerem 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 zřejmě 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.

Literatura | 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] Mioviský, 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 její možnost využití v psychologii. 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] Wroblowska, Z., 2011. Lid-
ský faktor v produktovém managementu. Ostrava, 2011. Disertační práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita
Ostrava, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Jiří Bláha. | [33] Wroblowska, Z., 2016a. Lidské zdroje v produktovém
managementu. Praha: Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-162-8. | [34] Wroblowska, Z., 2016b. Require-
ments for Brand Managers and Product Managers Responsible for Competitiveness of Products and Brands. In: Jour-
nal of Competitiveness. 2016, 8(3), s. 5-21. ISSN 1804-1728. | [35] Wroblowska, Z., 2016c. Identification and Compari-
son of Requirements Placed on Brand Managers. In: Trends Economics and Management. 2016, 10(26), s. 57-65. ISSN
1802-8527. | [36] Wroblowska, 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 recru-
iting adverts**

*The aim of the paper is to present partial results of an independent research, which long-term objective has been gathering and ana-
lysing 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 re-
quirement 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 re-
cruiters are looking for candidates possessing personal qualities and skills of a knowledge worker nevertheless they also show signif-
icant 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 bankov-
ní institut – AMBIS, Národní 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.

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 (Ištvaniková 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 porovnanie a je celosvetovo uznávaný. Zamerá 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 Rak-

úsku. 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:** Vyhľadáva 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:** Vyhľadáva 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. Vyhýba 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 = „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 Tabuľke 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

TABUĽKA 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 Slováckmi 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 Slováckmi a Arabmi, kde pre Arabov predstavuje tradícia významnú hodnotu, nakoľko najviac Arabov sa stotožňovalo s opismi osôb, ktoré túto hodnotu reprezentovalo. 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 vyhadávajú 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“.

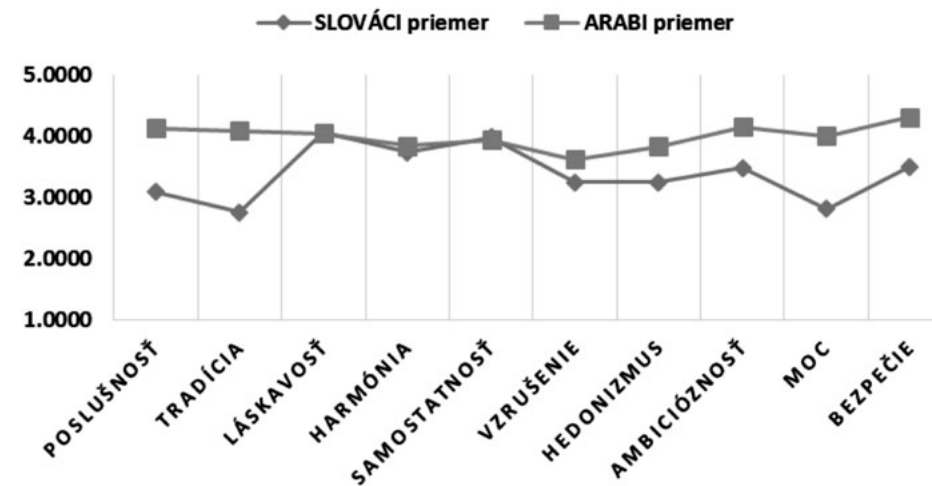
Ambicióznosť predstavuje možnosť ukázať svoje schopnosti pred ostatnými a dosiahnutie svojich cieľov v rámci spoločenských kritérií. Arabi sú v tomto ohľade ambicioznejší ako Slováci. Najčastejšie rezonovali odpovede k opisom osôb k tejto hodnote „je ako ja“. Slováci túto hodnotu vyznávajú menej, odpovede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

ŽIVOTNÉ HODNOTY PODĽA SCHWARTZA



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 spotrebitelia 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. Potvrzuje 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 porovnanie priemerov medzi Arabmi a Slovákmi môže viesť k rozdielom, aj keď v rámci umiestnenia na rebríčku hodnôt rozdiely byť nemusia.

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

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 Čížmarík, 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> | [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*

PROJEKTOVÁ VÝUKA PŘEDMĚTU MARKETING NA VŠ

Příspěvek je zaměřen na prezentaci pilotního šetření dopadů vybrané výukové metody, a to projektové výuky, na přístup studentů, rozvoj jejich kompetencí a výsledky závěrečného testování v souvislosti s výukou předmětu marketing. V první části je pozornost zaměřena na stručné představení projektové metody, následuje nejprve obecné vymezení nástrojů této formy výuky a také prezentace konkrétní pomůcky v podobě vybraného počítačového programu. Poté jsou zařazeny komentované výsledky šetření v podobě komparace dvou skupin studentů vyučovaných rozličnými výukovými metodami. V závěru je zmíněn záměr návazného výzkumu. Cílem příspěvku je na základě prozkoumání efektu při zavedení inovace předmětu formou projektové výuky představit možný potenciál metody a její přínos pro budoucí profesní život studentů.

Úvod — Nemalé procento laické veřejnosti dává rovnítka mezi marketing a reklamou, což je z podstaty věci vcelku pochopitelné. Oproti tomu odborná veřejnost, mezi kterou lze dozajista započíst i vysokoškolské studenty ekonomických a manažerských oborů, sice má znalosti o struktuře a charakteristice oboru marketing, ví, že kromě marketingové komunikace obor zahrnuje i problematiku produktu, cen a distribuce, avšak z mnoha odborných rozprav se studenty je patrné, jak je nejdůležitější komponenta marketingového mixu mnohými z nich vnímána a jak zaujímá na pomyslném žebříčku důležitosti prvenství. Tomuto postoji lze kromě jiného čelit i pomocí výuky předmětu marketing prostřednictvím projektové metody, kdy při zpracování daného projektu řešitelský tým naplno vnímá souvislosti a vazby mezi jednotlivými komponentami marketingového mixu včetně vztahu marketingu k ostatním oblastem podniku.

Projektová výuka — V obecné rovině lze projektovou výuku charakterizovat jako výukovou metodu, při níž je po určitý, zpravidla delší časový úsek řešen komplexnější problém, ať již v podobě položené otázky a hledání odpovědi na ni, či formou výzvy. Je důležité, aby projekt reflektoval výukové cíle předmětu. Architektura projektu zahrnuje několik oblastí:

- | Vznik a rozvoj klíčových znalostí ve vztahu ke zkoumanému předmětu.
- | Získání potřebných dovedností, zejména schopnost kritického myšlení, zdravé a věcné komunikace včetně schopnosti argumentace, dále schopnost pracovat v týmu a schopnost obecné spolupráce s cílem dosažení synergického efektu a v neposlední řadě schopnost řízení a samořízení.

- | Akcent na smysluplnost projektu, resp. uplatnitelnost nalezeného řešení.
- | Prostředí pro hledání zdrojů a dolování dat, informací a jejich následné vyhodnocování z perspektivy relevance.
- | Maximalizace shody s reálným prostředím.
- | Postavení pedagoga do role kouče, resp. mentora.
- | Transfer spouštěcí iniciativy z pedagoga na tým studentů.
- | Zakomponování prvků systémových věd do rozhodování a řešení, zejména analogie a modelování.
- | Evaluace postupu řešení a silný zpětnovazebný prvek.

Hlavním důvodem uplatnění výše uvedené formy výuky je efektivnější dopad prostřednictvím aktivizujícího přístupu k získávání znalostí a dovedností. Správně připravený projekt je nástrojem k rozvíjení schopností jedince potřebných pro jeho budoucí uplatnění v dalším studiu, ale především v profesním životě. Nepominutelný je i fakt ztraktivnění výuky pro studenty, vyvolání zájmu a upozadění sice menšinového, avšak existujícího názoru, že výuka předmětu je vesměs nudná či postrádá smysluplnost. Výzkumy prokazují, že výsledkem projektové výuky v obecné rovině je hlubší pochopení problematiky, schopnost uchovat si získané znalosti v paměti déle, předpoklad pro interakci znalostí a vytváření znalostí nových, tedy snazší získání schopnosti aplikovat poznatky a kombinovat je s poznatky z jiných předmětů (Bauer 2017, Projektová výuka 2017). Nezanedbatelný význam má i rozvoj prezentačních dovedností, schopnost formulovat myšlenky a umění argumentovat při představení výsledků projektu, případně při diskusi nad řešením dílčích postupových kroků. Projektová výuka tak přibližuje reálný svět, konkretizuje daný předmět a může tím pomoci k překonání přílišné abstraktnosti problematiky (Dömischová 2011, Coffey 2017, Slavík et al. 2012, Buck Institute of Education 2017).

Nezbytným předpokladem je technologické vybavení, čímž je naplněna další z funkcí vzdělávacího procesu, a to práce s informačními systémy a technologiemi.

Počítačový program jako nástroj projektové výuky — Kromě klasického přístupu k projektové výuce v podobě projektu přímo vypracovaného pedagogem je další možností využití počítačového programu na komerční bázi. V současnosti lze považovat nabídku takových nástrojů za uspokojivou. Výhodou počítačového programu je širší záběr v rámci řešené problematiky, možnost významného přiblížení se reálnému prostředí tím, že zahrnuje nejen vlastní systém, např. podnik, ale též bezprostřední i obecné okolí systému, přičemž dochází jak ke vzájemné interakci prvků uvnitř systému, tak k interakci prvků systému s prvky jeho okolí. Bonusem je vyhodnocování dopadů jednotlivých rozhodnutí studentů v reálném čase v poměrně širokém kontextu (Deighan et al. 2016). Z určitého úhlu pohledu lze využití počítačové simulace při výuce považovat za prvek výukové metody didaktická hra, avšak tato metoda je ve své ryzí podobě více využívána při výuce na nižších úrovních vzdělávacího systému. Níže představený program slouží více jako nástroj k plnění zadaného úkolu ve stanoveném časovém horizontu a více se přibližuje projektu, tak jak je vnímán v praxi při projektovém řízení.

Vzdělávací instituce mohou po rozhodnutí zařadit tuto metodu do portfolia svých výukových metod volit takový program, který se soustředí na konkrétní obor, resp. odvětví průmyslu či obchodu včetně automobilového.

Nástroj pro výuku marketing

Hlavním záměrem inovace výuky předmětu marketing bylo jednak obohatit portfolio výukových metod a zpestřit tak studium, jednak ověřit, zda metoda může vést k efektivnějšímu vstřebání znalostí a schopnosti je aplikovat, a v neposlední řadě zda bude metoda nápomocná při dosažení definovaných vzdělávacích cílů:

- | Získání aktuálních teoretických poznatků v oblasti strategického marketingového řízení.
- | Vnímání významu jednotlivých prvků marketingového mixu a identifikace jak vazeb mezi nimi, tak vazeb na ostatní oblasti řízení podniku ve strategické, taktické i operativní rovině.
- | Implementace teoretických poznatků do manažerského rozhodování.
- | Evaluace aplikované marketingové strategie a reagence na změny prostředí.

Za tímto účelem byl zvolen produkt StratSim Management americké společnosti Interpretive, který je přímo doporučen jako výuková pomůcka pro předmět Strategický marketing management. K hlavním rozhodovacím oblastem patří strategické řízení, rozvoj produktu, procesy a operace, komplexní marketing, finanční řízení podniku a účetnictví. Vzhledem k tomu, že simulace je určena pro znalostní úroveň pokročilý, předpokládá absolvování základních kurzů managementu, marketingu, podnikové ekonomiky, účetnictví, mikroekonomie a makroekonomie. Z uvedeného vyplývá, že produkt je vhodný pro výuku v magisterském stupni. Vlastní počítačový program je koncipován jako simulace standardního tržního prostředí s možností volby odvětví, ve kterém se celý projekt odehrává. Byť je z podstaty věci nutné určité zjednodušení, lze říci, že tvůrci software zahrnuli podstatné komponenty trhu tak, aby se co nejvíce přibližovaly reálnému stavu. Nechybí základní makroekonomická data včetně výhledu na následující období, náhled na ekonomickou situaci konkurenčního podniku, jak je možné jej získat v běžné praxi prostřednictvím otevřených zdrojů. Studenti tak stojí před úkolem analyzovat data a informace jak z bezprostředního okolí svého podniku, tak z okolí všeobecného, a vytvořit si tím základ pro další rozhodování. Nezbytnost pečlivé analýzy a uskutečnění rozhodovacího procesu jsou prvními kroky k transformaci teoretických poznatků do obvyklé manažerské činnosti. Již v této fázi vzniká impuls, resp. nutnost zapojit znalosti a dovednosti získané v jiných předmětech a potřeba uplatnit i předměty, které bývají pro některé studenty náročnější pro svou abstraktnost či obtížnost (makroekonomie, matematika apod.). Zde se odkrývá prostor pro ocenění již v minulosti nabytých znalostí, které dosud nemusely být uplatněny. Explicitně stanoveným cílem je zvýšit (minimálně udržet) tržní podíl, hodnotu akcie, ratingové hodnocení, hodnotu vnímání podniku zákazníky, ukazatele rentability, dále udržet přiměřenou strukturu pasiv, resp. míru zadlužení, rozšířit produktové portfolio, inovovat stávající produkty.

Následným krokem je analýza vnitřního prostředí podniku, přičemž jsou zapojeny poznatky z dalších předmětů, zejména marketing, nauka o podniku a finanční řízení, mikroekonomie, statistika, management. Z hlediska výuky marketingu simulace předpokládá základní znalosti v oboru a je koncipována na úroveň tvorby strategických záměrů, tedy na dlouhodobější horizont (Deighan et al. 2016, Jakubíková 2013, Kotler a Keller 2013). Tím učí studenty rozhodovat nejen na operativní úrovni a ukazuje jim význam vnímat dopady svých rozhodnutí, přičemž tyto se nemusí projevit bezprostředně v následujícím období, ale až v horizontu několika let.

Poté jednotlivé týmy studentů zpracují strategický výhled, resp. strategický plán svého virtuálního podniku s tím, že musí se svými výrobky obstát v relativně vysoce konkurenčním prostředí a zároveň se odpovídat majitelům, resp. investorům. Dochází k virtuálnímu řízení podniků, které se v základním pojetí neliší od skutečnosti. V průběhu simulace dochází k obvyklým jevům, jako je změna preferencí zákazníků, hospodářská stagnace, výkyvy cen pohonných hmot, růst ceny práce, zvýšená inflace apod. Tyto anomálie pak studenti zapracovávají do střednědobých a krátkodobých plánů a pracují tak s produktovým portfoliem, modifikují cenovou strategii, rozšiřují, případně zužují a mění strukturu svých distribučních sítí a v neposlední řadě upravují svou marketingovou komunikaci. Vše po důkladné analýze a vše v souvislostech. Za účelem zvýšení efektivity je vhodné rozdělení odborných kompetencí odpovídajících jednotlivým oblastem řízení podniku mezi jednotlivé členy týmu. V tomto případě má projekt podobu desetiletého strategického řízení podniku s přesně vymezenými cíli a rámcovým schématem postupu.

Pro výuku předmětu marketing je hlavním bonusem nezbytnost pracovat vyváženě se všemi složkami marketingového mixu v průběhu celé simulace. Studenti analyzují trh, stanovují vizi, misi a cíle svého podniku, hledají tržní mezery, vytvářejí plány, analyzují jednotlivé zákaznické segmenty, zacilují je, intenzivně pracují s pojmy jako poptávka a nabídka, komplexně řídí produktové portfolio, především s aspektem na diverzifikaci ve vztahu k životnímu cyklu produktu (Jakubíková 2013, Kotler a Keller 2013, Krajčík a Blumenfeld 2017). Stanovují a dle konkrétních situačních analýz modifikují cenovou strategii u jednotlivých modelů vozů. Spravují své distribuční kanály, vyjednávají a uzavírají smlouvy s jednotlivými distributory. Rozhodují o struktuře komunikačního mixu. Vše uvedené je realizováno v souladu s finančními a technologickými možnostmi podniku a s výsledky situačních analýz.

Úloha pedagoga je v případě projektové výuky různorodá. Nezbytná je potřebná příprava již před započítím projektu (Dömischová 2011, Coffey 2017, Deighan et al. 2016). Následuje standardní blok přednášek metodou frontální výuky obohacenou o diskusi tak, aby studenti získali odpovídající teoretický vhled do problematiky předmětu. Poté dochází k seznámení se s počítačovým programem. Studenti se učí ovládat jednotlivé funkcionality, aby dokázali v programu pracovat a mohli započít s vlastní prací. V této chvíli se pedagog mění na kouče, jehož úkolem je zejména pomocí vhodně volených otázek dovést studenty ve vzájemné diskusi k odpovědím, jak realizovat situační analýzu své firmy, jak získaná data vyhodnotit, jak je zapracovat do strategických plánů a jak tyto zpřesnit do operativy. Zároveň je pedagog také moderátorem i mediátorem případných rozporů v rámci jednotlivých týmů studen-

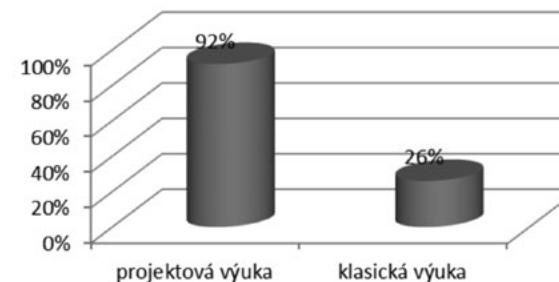
tů. Dbá na rozvoj schopnosti pracovat v týmu, získávání komunikačních dovedností, mezi které patří i dovednost věcně argumentovat a dokázat si obhájit svůj názor. Mimoto je třeba důsledně dbát na to, aby v žádném týmu nedostal prostor tzv. „černý pasažér“, tedy aby byli zapojeni všichni studenti. Z výše uvedeného je zřejmé, že projektová výuka sice klade na pedagoga vyšší nároky (Kratochvílová 2006), avšak výsledkem je hlubší pochopení vyučovaného předmětu, zejména z perspektivy aplikační, a impuls k interakci znalostí napříč předměty.

Přínos pro studenty lze nahlížet z několika rovin. Jen stěžejí lze říci, který aspekt má větší váhu, ať již je to zvýšený zájem studentů a jejich aktivnější zapojení při výuce na straně jedné, či vytvoření prostředí pro syntézu získaných znalostí z různých předmětů na straně druhé, případně možnost, být prozatím pouze virtuální, řídit několik týdnů velký podnik. Za prvotní empirické důkazy efektivnosti této výukové metody lze považovat výsledky evaluace znalostí v rámci zkouškového testování, účast na výuce, případně aktivní přístup studentů prostřednictvím komparace s klasickou metodou výuky.

Výsledky šetření — Cílem pilotního šetření bylo ověřit, zda lze považovat projektovou výuku vybraného předmětu za faktor, který vede ke zvýšení efektivity výuky, resp. k naplnění výukových cílů a spontánní aktivity studentů. Pilotní šetření bylo realizováno metodou komparační analýzy, metodou dotazování formou dotazníkového šetření a metodou pozorování. Zahrnuty byly tři skupiny studentů v souhrnném počtu 81 vyučovaných klasickou formou, resp. metodou frontální výuky a tři skupiny studentů v počtu 78 řešících projekt, a to v rámci jednoho akademického roku. Mezi sledované faktory patří zejména účast na výuce, aktivní interakce, nezbytnost zapojení znalostí jiných předmětů, týmová práce, rozvoj tzv. měkkých kompetencí, výsledky ověřování znalostí. Absolvování předmětu je v případě projektové výuky podmíněno účastí na projektu a plnění zadaných cílů s vahou 0,56 a znalostní zkouška s vahou 0,44. V případě frontální výuky se jedná o vypracování semestrálního úkolu ve formě případové studie a vahou 0,56 a obdobně jako v prvním případě závěrečná znalostní zkouška s vahou 0,44. Zjištěné hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou komentovány v následujícím textu a graficky zobrazeny.

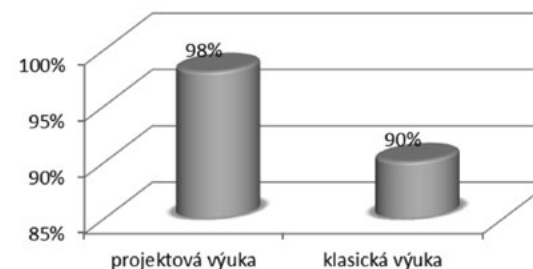
Prvním sledovaným faktorem je dvoudimenzionální porovnání účasti na výuce, kdy první dimenzi představuje dobrovolnost a druhou výuková metoda. V případě přednášek není účast studentů povinná, avšak v případě, že byla aplikována projektová forma výuky, i na této nepovinné aktivitě průměrná účast dosáhla hodnoty 92%, na rozdíl od metody frontální výuky s průměrnou 26% účastí. Cvičení je koncipováno jako povinná aktivita, tudíž hodnoty se odlišují zanedbatelně, u projektové formy se průměrně účastnilo 98% studentů a u klasické formy pak 90%. Uvedené výsledky svědčí pro projektovou formu výuky, neboť došlo k nárůstu zájmu o nepovinnou aktivitu. Docházka byla evidována jak u cvičení, tak u přednášek v docházkových listech. Výsledky zobrazují grafy 1 a 2.

Přítomnost na přednášce



GRAF 1: PŘÍTOMNOST NA PŘEDNÁŠCE; ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

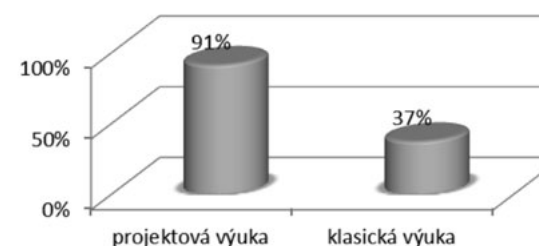
Přítomnost na cvičení



GRAF 2: PŘÍTOMNOST NA CVIČENÍ; ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Dalším faktorem je oblast rozvoje komunikačních dovedností. Studenti absolvující projektovou výuku deklarují v 91% rozvoj komunikačních dovedností, zejména v oblasti vedení odborné diskuse, schopnost věcně argumentovat, respektovat komunikačního partnera, umění naslouchat. V případě klasické výuky se k rozvoji komunikačních dovedností hlásí 37% studentů, přičemž dominuje rozvoj prezentačních dovedností v souvislosti s představením semestrálního úkolu. Rozvoj komunikačních dovedností byl zjištěn prostřednictvím dotazníku. Výstup je zobrazen v grafu 3.

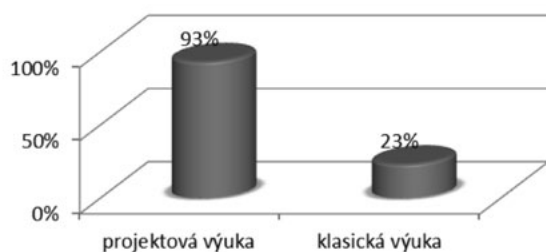
Rozvoj komunikačních dovedností



GRAF 3: ROZVOJ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ; ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Pozornost byla soustředěna také na nezbytnost zapojení znalostí z ostatních předmětů. Studenti pracující na projektu v dotazníku deklarují, že byli nuceni využívat znalosti alespoň ze čtyř předmětů v 98% oproti pouhým 23% studentů absolvujících klasickou výuku, jak znázorňuje graf 4.

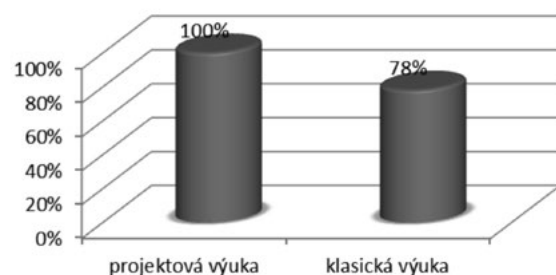
Zapojení znalostí z jiných předmětů



GRAF 4: ZAPOJENÍ ZNALOSTÍ Z JINÝCH PŘEDMĚTŮ; ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Rozvoj týmové práce je potvrzen při dotazování, a to 100% v případě projektové výuky. Ačkoli v rámci klasické výuky byly seminární úkoly zpracovávány v obdobně velkých skupinkách studentů, rozvoj týmové práce deklaruje jen 78% studentů, viz graf 5.

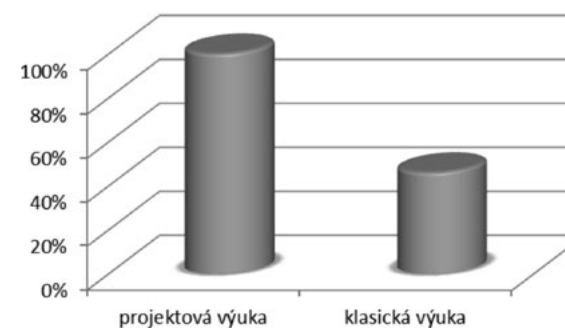
Rozvoj schopnosti týmové práce



GRAF 5: ROZVOJ SCHOPNOSTI TÝMOVÉ PRÁCE; ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Následně byla porovnána aktivní interakce studentů s pedagogem. Tento faktor byl zjišťován metodou pozorování s následným bezprostředním zápisem do záznamového archu. Zde je rozdíl také poměrně výrazný. V souvislosti s projektem lze konstatovat 100% aktivitu všech studentů spočívající v aktivním kladení dotazů vyučujícímu, aktivní konzultaci dílčích rozhodovacích kroků apod. V hodinách klasické výuky došlo k prvotní aktivitě v podobě dotazování, vedení diskuse apod. ze strany studentů v necelé polovině případů, konkrétně v 46%, jak je zřejmé z grafu 6.

Aktivní interakce



GRAF 6: AKTIVNÍ INTERAKCE; ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Významnou položkou v rámci komparace výše uvedených forem výuky jsou výstupy z učení znázorněné v následující tabulce 1:

Projektová výuka		
Úspěšnost 1. pokusu	97%	76%
Úspěšnost 2. pokusu	100%	78%
Úspěšnost 3. pokusu	-	100%

TABULKA 1: ÚSPĚŠNOST TESTOVÁNÍ ZNALOSTÍ; ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Z údajů je patrný rozdíl v úspěšnosti při závěrečném zkouškovém atestu zaměřeném na znalosti z předmětu marketing. Při testování studentů, kteří splnili veškeré semestrální náležitosti a byli ke zkoušce připuštěni, byla úspěšnost těch, kteří absolvovali projektovou výuku, na úrovni 97% a druhý pokus byl již 100% zvládnutý. Oproti tomu studenti vyučovaní klasickou formou byli úspěšně hodnoceni v rámci prvního pokusu v 76%, ve druhém pak v 78% a teprve ve třetím pokusu byl zaznamenán 100% kladný výsledek. Lze tedy usuzovat, že intenzivní práce s teoretickými poznatky v rámci realizace projektu může vest k hlubšímu pochopení a zažití těchto znalostí, které se studentovi snáze vybaví při závěrečné evaluaci.

Závěr — Pilotní šetření, na které bude navazovat další výzkum na větším vzorku studentů, svědčí pro předpoklad dosahování lepších výsledků studia předmětu marketing, hlubšího pochopení dané problematiky v širších souvislostech a získání některých tzv. měkkých kompetencí v případě aplikace projektové výuky. Definované výukové cíle lze považovat za dosažitelné. Výstupy pilotního šetření jsou využity pro přípravu širšího náhledu na metodu prostřednictvím pokračujícího návazného výzkumného šetření, a to s využitím větší škály hodnocených faktorů. Pilotní šetření však naznačuje, že tato výuková metoda má ambici připravit studenty na jejich budoucí pracovní působení komplexněji.

Literatúra | List of References — [1] Bauer, I., 2017. Project Based Learning. 2017. [online]. [cit. 2017-09-01]. Dostupné na: <http://democratic.c2city.org/media/capsules_file/PBL_flyer.pdf> | [2] Buck Institute for Education. 2017. [online]. [cit. 2017-09-01]. Dostupné na: <<http://www.bie.org>> | [3] Coffey, H., 2017. Project-based learning. 2017. [online]. [cit. 2017-09-01]. Dostupné na: <http://scholar.google.cz/scholar_url?url=http://www.integratingengineering.org/workbook/documents/Project_basedlearning_07122012.doc&hl=cs&sa=X&scisig=AAGBfm1Hky9juL1CgJpQ4rviP-GORrMvlig&nossl=1&oi=scholar&ved=0ahUKEwjsxYfHlo3WAhUqB8AKHTapD80QgAMINSgCMAA> | [4] Deighan, M., James, S. W. a Kinnear, T. C., 2016. StratSim Marketing The Marketing Startegy Simulation. Charlottesville, USA: Interpretive Simulation, 2016. [online]. [cit. 2017-09-01]. Dostupné na: <http://schools.interpretive.com/faculty/resources/ssm/4aug15/en/student_manual.pdf> | [5] Dömischová, I., 2011. Projektová výuka: moderní strategie vzdělání v České republice a německy mluvících zemích. Olomouc: Univerzita Palackého, 2011. ISBN 978- 80-244-2915-1. | [6] Jakubíková, D., 2013. Strategický marketing Strategie a trendy. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. | [7] Kerin, R. A. a Peterson, R. A., 2010. Strategic Marketing Problems Cases and Comments. Pearson: New Jersey, 2010. ISBN 978-0-13-246549-6. | [8] Kotler, P. a Keller, K., 2013. Marketing management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. | [9] Krajčik, J. S. a Blumenfeld, P. C. Project-Based Learning. 2017. [online]. [cit. 2017-09-01]. Dostupné na: <http://tcll.rutgers.edu/knilt/images/4/4d/PBL_Article.pdf> | [10] Kratochvílová, J., 2006. Teorie a praxe projektové výuky. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 978-80-210-4142-2. | [11] Projektová výuka. 2017. [online]. [cit. 2017-09-01]. Dostupné na: <<http://www.projektovavyuka.cz>> | [12] Slavík, M. a kol., 2012. Vysokoškolská pedagogika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4054-6.

Klíčové slová | Key Words — marketingový mix, marketingová strategie, projektová výuka, počítačová simulace | *marketing mix, marketing strategy, project teaching, computer simulation*

JEL klasifikácia | JEL classification — M31, M39

Résumé — **Project method of teaching of Marketing at university**

The paper focuses on the presentation of the primary impact assessment of the chosen teaching method, namely project based learning, students' attitudes, the development of their competencies and the results of the final test in connection with the teaching of the subject of marketing. In the first part, attention is focused on the brief presentation of the project method, followed firstly by the general definition of the tools of this form of teaching and the presentation of a specific aid in the form of a selected computer program. Then, the results of the survey are commented on in the form of comparison of two groups of students taught by different teaching methods. In conclusion, the outline of the follow-up research is summarized and the contribution of project teaching for the future professional life of students is outlined.

Kontakt na autorov | Address — Ing. Eva Jaderná, Ph.D. ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s., Katedra marketingu a managementu, Na Karmeli 1457, 293 01 Mladá Boleslav, Česká republika, e-mail: eva.jaderna@savs.cz

Ing. Martina Beránek, Ph.D. ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s., Katedra marketingu a managementu, Na Karmeli 1457, 293 01 Mladá Boleslav, Česká republika, e-mail: martina.beranek@savs.cz

Recenzované | Reviewed — 15. september 2017 / 20. november 2017

MARKETING BEHIND ICO PART I.

The goal of this article is: “To explain, how is the Crypto World working Today, why is this such a hot topic at the moment and how the companies are using marketing before and during the emission of new crypto currency or new token.

The method used for writing this article was mainly internet research, listening of different presentations of experts in this field and discussions with people that are trading crypto currencies, or they already did some ICO. This is totally new market that some people compare with Jungle or Clondyke as the situation and the rules are still changing here. This field has their own language with their terminology that sounds new and unfamiliar for newcomers, but it has their logic and it is possible to learn it fast. Only a group of people understand this problematic right and there is still many questions also from people that are doing with cryptocurrencies some time. If the readers of this article that never worked with crypto before will understand at least the basics of crypto problematics after the reading of this article, the goal of this article will be reached.

Cryptocurrencies have expanded since the days bitcoin shared some of the media's spotlight with litecoin and the silly-by-design dogecoin. Now, there are dozens of cryptocurrencies worth eight figures, and the birth pace of new entrants is accelerating. In that particular milieu of freshly launched coins is a newly famous transaction type we need to understand called the “Initial Coin Offering” or ICO.

What is ICO — An ICO is akin to an IPO, but in temporal reverse (sort of). Although confusing, it has recently acquired prominence as a favored way to launch a new cryptocurrency. An ICO is a fundraising tool that trades future cryptocoins in exchange for cryptocurrencies of immediate, liquid value. Investors give the ICO bitcoin or ethereum, and they will get some of New Super Great Coin that is going to be emitted.

The Financial Times calls ICOs “unregulated issuances of cryptocoins where investors can raise money in bitcoin or other cryptocurrencies,” which is accurate, especially if you underline the word “unregulated.” (Techcrunch 2017)

ICO is a new financial instrument that is coming out of the bitcoin community. It is also known as “token sales.” This new fundraising phenomenon is being fueled by a convergence of blockchain technology, new wealth, clever entrepreneurs, and crypto-investors who are backing blockchain-fueled ideas. ICOs present both benefits and disadvantages, as well as threats and opportunities, to the traditional venture capital business model.

Here's how an ICO typically works: A new cryptocurrency is created on a protocol such as Counterparty, Ethereum, or Openledger, and a value is arbitrarily determined by the startup team behind the ICO based on what they think the network is worth at its current stage. Then, via price dynamics determined by market supply and demand, the value is settled on by the network of participants, rather than by a central authority or government.

Venture capitalists, who generally have been standoffish to the ICO phenomenon, are now becoming more interested in it for a number of reasons. One is profits – cryptocurrency investors made some massive returns in 2016, with cryptocurrencies from Blockchain startups Monero and NEM both seeing 2,000% increases in value. For example, the cryptocurrency used for the Ethereum network, called Ether, saw its value double in just a few days in March 2017. In three days, people who invested in Ether doubled their investment. Those investors can opt to cash out to a fiat-backed currency, or wait for the cryptocurrency to continue to rise (or fall). Volatility is a two-way street. While the price of Ether has been rising, Bitcoin has dropped 20% to 1 000 USD from a record 1 290 USD on March 3, 2017. (Kastelein 2017)

Today when I am writing this article November 26, 2017 the value of Bitcoin is: 9,024 USD (on November 26, 2016 it was 735 USD – so its value grew 1 228% during last year and the value of Ethereum is 466,21 USD (it was 19,46 USD on March 3, 2017 and 8,17 USD on January 1, 2017, 5,58 USD December 5, 2016 – that is 83,55 times more as almost year ago, so 8355% growth during less than last 12 months). It is normal for cryptocurrencies, that they use to make 10-20-30 sometimes 60-100% in one day, but they are also falling down very quickly, but if someone is buying tokens in ICO, he/she is buying usually for that best price sometimes in price less than 1cent for a token and they expect 2k-3k-xk % growth, so e.g. from 1 invested dollar they could have thousands of dollars, from 1000 USD they can have millions.

Another example is Slovak company called Decent. They had their ICO for 8 weeks between September 11, 2016 and November 6, 2016 and they raised 5881 BTC for 38 510 759,7675 DCT tokens. That was value that time around 4 116 700 USD. So the value of the tokens at the end of ICO was 0.1068973976 USD. They went to crypto exchange in December 2016 with the price of token 0.11 USD. So by just entering on exchange, ICO investors had 10% profit. Today November 26, 2017 the value of one token is 0.804245 USD the company value today is 41,262,666 USD but there were days in May, June, July 2017 when the DCT token value was 7-9 USD for one DCT and for short time it jumped at 37.22 USD. ICO investors who sold DCT for that highest value in July 2017 earned 372.2 USD for each token that they had, so 3722 USD for each dollar that they invested (372 200% in 9 months), ICO participants that sold DCT for e.g. 7 USD earned 70 USD for each token, so 700 USD from each invested dollar (that is 70 000%), but even ICO participants that are still holding DCT they have 8 USD from each dollar that they invested. That is 800% and the price of DCT is growing again thanks the commercial activity that this startup is doing. (data collected from: ICO Tracker.net, Decent and Coinmarketcap.com)

Price of tokens used to grow also during the ICO. Eg. SophiaTX ICO, that is in December 2017 (sophiatx.com) is in 5 rounds and in each round the price will be 10%

higher. This is a marketing step, that should bring investors to 1st round and to make them invest as soon as possible.

1	2	3	4	5
Round	Round	Round	Round	Round
30 million tokens available	30 million tokens available	30 million tokens available	30 million tokens available	30 million tokens available
Starting price 0.000627890 ETH	Starting price 0.000690679 ETH	Starting price 0.000759747 ETH	Starting price 0.000835722 ETH	Starting price 0.000919294 ETH
ETH raised 18,837	ETH raised 20,720	ETH raised 22,792	ETH raised 25,072	ETH raised 27,579

FIGURE 1: ICO SALE ROUNDS; SOURCE: INTERNAL SOPHIATX DOCUMENTATION (2017)

So as you can see from these examples, no other financial instrument at the moment can earn you so quickly so much money. This is the reason, why even if the investing to ICO is very risky, people are still investing to it. Risky is because many ICOs are scams or are unsuccessful.

The second reason investors are becoming more interested in ICOs is because of the liquidity of cryptocurrencies. Rather than tying up vast amounts of funds in a unicorn startup and waiting for the long play – an IPO or an acquisition – investors can see gains more quickly, and can pull profits out more easily, via ICOs. They simply need to convert their cryptocurrency profits into Bitcoin or Ether on any of the cryptocurrency exchanges that carry it, and then it's easily converted to fiat currency via online services such as Coinsbank or Coinbase.

What traditional investors don't like about any of this is the regulatory uncertainty; the high valuations and over-capitalization; the lack of control over financials, strategy, and operations; and the lack of business use-cases. And like any industry, the ICO arena has had its fair share of outright scams, pump and dumps, and blatant Ponzi schemes. However, much of the criminal activity is now being mitigated by self-organized, crowdsourced due diligence in the community, as well as by external parties such as Smith and Crown, a research group focused on crypto-finance, and ICO Rating, a ratings agency that issues independent analytical research on blockchain-based companies.

At least one VC firm is moving into cryptocurrencies. Blockchain Capital is set to raise its third fund via a digital token offering in the first-ever liquidity-enhanced venture capital fund (where people can invest without locking their money up for years on end) via a digital token called BCAP.

ICOs are the Wild West of financing – they sit in a grey zone where the U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) and many other regulatory bodies are still investigating them. The main problem is, though, that most ICOs don't actually offer equity in start-up ventures; instead, they only offer discounts on cryptocurrencies before they hit the exchanges. Therefore, they don't fit into the current definition of a security, and are technically outside of traditional legal frameworks. Secondly, they are global instruments – not national ones – and they are funded using bitcoin, ether

and other cryptocurrencies that are not controlled by any central authority or bank. Anyone can invest, and they can even do so pseudo-anonymously (it's not impossible to find out who these people are, but it's not easy, either). Currently, there's no Anti-Money Laundering (AML) law or Know Your Customer (KYC) framework, though some companies are working on that. (Kastelein 2017)

The ideal ICO — Over the past couple of months we have seen many ICOs being announced and launched. Some of these have been very successful in raising the funds they needed. Others have found it very difficult to attract the investors and funding they required. The unbridled success of certain projects has led some to believe that raising funds through an ICO is easy. Unfortunately, they are wrong: ICOs are not a way to get easy money. Attracting other people's money to support your project is tough—and it should be tough! But isn't an ICO only a whitepaper and a nice website? What are the success factors that differentiate good ICOs from bad ones? The ideal ICO has:

- | 1. A team with proven ability to execute.
- | 2. Business viability check.
- | 3. Technology check.
- | 4. Efficient use of funds and business-based thresholds for minimum and maximum raise.
- | 5. A defined legal framework.
- | 6. Scam protection.
- | 7. A transparent ICO process.
- | 8. Escrow.
- | 9. Controlled release of funds.
- | 10. Delayed founder liquidity.

Our criteria boil down to the following key requirements for success: team, market, and business. The rest are safety, security and credibility criteria that add additional assurance to the investors—but only if you get the fundamentals right. Another thing to note is the importance of timing. It is much harder to quantify, but good timing can be the difference between barely making the ICO threshold or reaching the cap. We can use the example of Decent, whose raised 4 138 BTC from 5 881 totally raised BTC in first 2days.

Main drawbacks: Crowdsale mechanics—The bonus structure, which promised a 50% bonus the first day up to the minimum funding threshold, together with a declining exchange rate created a huge incentive for first day participation, but a very low incentive for later participation (indicated by the fact that around half of all funds raised in the first day of the 8 week ICO period).

Technology check—An IT project operating with blockchain technologies absolutely must get the core ICO technical platform to work flawlessly, otherwise there can be trust issues around the technical capabilities. (Zakrisson 2016)

William Mougayar, author of the definitive work on this topic “The Business Blockchain”, recently structured the key differences between ownership model, en-

try phases, exit method, business model, legal structure, LP mix, fund currency and market approach. He points out: “I see the two models as diametrically opposed: one is a closed market, dominated by command-and-control practices, led by a few rich people on Sand Hill Road. The other is a widely open global market where anyone can play, and where the gains and risks are more evenly distributed.” (Mougayar 2016)

What we need is a combination of the best of both worlds:

- | Decentralization elements: smart contracts, global fundraising, instant liquidity, simple issuing of dividends, simple voting, focus on vision and entrepreneurship and not on bureaucracy and formalities.
- | VC elements: structure, coaching, evaluation, commitment, supporting functions (non-tech), milestones, investor protection.

	Venture capital	“Ideal ICO”	ICO as-is
Focus	Formalities and pitching	Entrepreneurship and vision	Vision and entrepreneurship
Growth speed	Still slow	Very fast	Unpredictable
Investor protection	(Too) high	High	None
Fundraising	Local	Global	Global
Investment liquidity	Low	High	High
Project evaluation	Yes	Yes	No
Business mentoring	Yes	Yes	No
Team evaluation and scam protection	High	High	Low
Staged release of funds	Yes	Yes	No

FIGURE 2: THE IDEAL ICO POSITIONING; SOURCE: BATAGELJ (2016)

END OF PART I.

Literatúra | List of References — [1] ALEXA bank. 2017. [online]. [cit. 2017-11-26]. Available at: <https://www.alexa.com> | [2] Batagelj, Z. 2016. ICO 2.0 – What is the ideal ICO? 2016. [online]. [cit. 2017-11-26]. Available at: <https://medium.com/iconominet/ico-2-0-what-is-the-ideal-ico-ee9d285a8939> | [3] Coinmarketcap.com. 2017. [cit. 2017-11-26]. Available at: <https://coinmarketcap.com/all/views/all/> and <https://coinmarketcap.com/currencies/decent/historical-data/?start=20130428&end=20171126> | [4] Decent. 2017. [online]. [cit. 2017-11-26]. Available at: <https://decent.ch/en/decent-ico-overview/> | [5] Icorating. 2017. [online]. [cit. 2017-11-26]. Available at: <http://icorating.com> | [6] Icotracker.net. 2017. [online]. [cit. 2017-11-26]. Available at: <https://icotracker.net/project/decent> | [7] Sophiatx.

com. 2017. Internal SophiaTX documentation. 2017. [online]. [cit. 2017-11-26]. Available at: <<https://www.sophiatx.com/>> | [8] Investopedia. White paper. 20xx. [online]. [cit. 2017-11-26]. Available at: <<https://www.investopedia.com/terms/w/whitepaper.asp>> | [9] Kastelein, R., 2017. What Initial Coin Offerings Are, and Why VC Firms Care. 2017. [online]. [cit. 2013-09-19]. Available at: <<https://hbr.org/2017/03/what-initial-coin-offerings-are-and-why-vc-firms-care>> | [10] Morris, Ch., 2016. Everything you need to know about blockchain ICOs. 2016. [online]. [cit. 2017-11-26]. Available at: <<https://decentralize.today/everything-you-need-to-know-about-blockchain-icos-46a3eac39dc3>> | [11] Mougayar, W., 2016. The Business Blockchain: Promise, Practice, and Application of the Next Internet Technology. USA: Wiley, 2016. ISBN 978-1-119-30031-1. | [12] Smith and Crown. 2017. What is an ICO. 2017. [online]. [cit. 2017-11-26]. Available at: <https://www.smithandcrown.com/wp-content/uploads/2016/06/smithandcrown_ico_handout_v2.0.pdf> | [13] Techcrunch. 2017. WTF is an ICO. 2017. [online]. [cit. 2017-11-26]. Available at: <<https://techcrunch.com/2017/05/23/wtf-is-an-ico/>> | [14] Wachsmannpr.com. 2017. [online]. [cit. 2017-11-26]. Available at: <<http://wachsmannpr.com/>> | [15] Zakrisson, D. 2016. Why ICOs fail. 2016. [online]. [cit. 2017-11-26]. Available at: <<https://medium.com/iconominet/why-icos-fail-1f9530a6d135>>

Kľúčové slová | Key Words — ICO, cryptocurrency, social networks, communities, TGE, tokens, crowdsale | *ICO, kryptomena, sociálne siete, komunity, TGE, tokeny, predaj davu*

JEL klasifikácia | JEL classification — M39

Résumé — **Marketing na pozadí ICO. Časť I.**

Príspevok vysvetľuje, čo to je ICO – Initial Coin Offering, teda predaj tokenov pri emitovaní novej kryptomeny, založenej na tzv. blockchain technológii, a prečo je o neho taký záujem. Taktiež pojednáva o marketingových praktikách potrebných na prilákanie nákupcov tokenov v ICO. Marketing pre ICO prebieha prevažne v kryptokomunitách pomocou diskusných fór a sociálnych sietí a koná sa globálne. Cieľom marketingových kampaní je získanie čím väčšieho počtu nákupcov z tzv. Crowdu – davu, ktorí svojim nákupom tokenov prispievajú na rozbeh nového startupového projektu využívajúceho blockchain a na ňom postavenú novovytvorenú kryptomenu. Pri samotnom ICO sa zbierajú (raisujú, z ang. raising) iné kryptomeny, prevažne Bitcoin a Ethereum. Väčšina ICO projektov je postavená práve na programovacom jazyku Solidity, ktorý bol vyvinutý tvorcom Etherea, ale nie je to vždy tak. Marketingové kampane prebiehajú skoro všetky v anglickom jazyku, ale využívajú sa sekundárne aj preklady do iných svetových jazykov. Základom marketingovej kampane je tzv. Whitepaper, ktorý podrobne opisuje pripravovaný projekt a celú štruktúru chystaného ICO. Taktiež významnú úlohu zohrávajú influenceri, teda vedúce kapacity v danom odbore, zväčša tvorcovia mien, diskutéri, uznávaní analytici atď.

Kontakt na autorov | Address — Mgr. Jozef Metke, Wolkrova 41, 85101 Bratislava, jozef.metke@gmail.com

Recenzované | Reviewed — 4. december 2017 / 4. december 2017

REACHING TO THE TOP: HOW UNIVERSITIES MAY RACE TO THE BOTTOM

There are various ways and kinds of competing one to another, one institution to another, or a college to a college. In case markets grow, the competition is usually based on the variety of offerings and quality and scope of functions and features on offer. For mature and declining markets, cutthroat competition may easily tarnish decent business models and turn them into markets for lemons. Competing against each other follows the assumption that a market is a zero-sum game.

Since 1970s, the key topic for universities has not been the issue of academic freedom and rather liberal approach to the purpose and place of universities in the modern society. Higher education has gone a long way from being exclusive to a few to get inclusive for many. Developed societies are facing declining birth rates reflected in decreasing nation-wide admission figures, in a situation where new tertiary education institutions pursuing new business models (especially in distant and blended learning modes) spring up like mushrooms and where the entire college education became global.

In last forty years and perhaps most considerably in the last decade, accountability and compliance of higher education institutions to governments and greater public have gained a prominent role. Instead of being just arenas for (free) thought, tertiary education institutions have transformed into professionally governed institutions driven by objectives and goals. Institutional goals and objectives need to be aligned to their missions. However, top down instructed goals prescribed by policies and various regulatory bodies may easily become the ultimate mission per se. Long has been known: what you measure is what you get.

As a result, higher education institutions in many countries are standing at crossroads and face various challenges. Confusion between attainment of education (i.e. knowledge, skills, and competences) and attainment of a diploma has produced degree mills. Confusion between cost efficiency and affordability (whether for students or for governments) has led to mass education (whether mass online courses or large classes), in which both degree majors and minors tend to be shallow and non-specific (in preparation for the ever changing flexible future, in which thorough understanding is no longer an asset). Emphasis on academic performance and output based publishing takes its toll on desire to promote student learning. Higher education institutions in search for increasing student figures lower admission criteria and seek to churn out graduates faster. Some 56 years later, if John F. Kennedy

was speaking to college freshmen, he would have to substantially alter his famous speech: You choose to go to a college, not because it is hard, but because it is easy.

Some colleges decided to actively promote how *student-friendly* one get a degree. Marketing messages focus on fast, fast-track, accelerated, cheap, easy-to-get qualifications, automatic admission, two degrees at the same time and other claims actively tarnishing the value of higher education and bringing the sector ever closer to the blurry fine line between honest and dishonest signals (a.k.a. signaling theory). In times where facts are promoted as “true facts” and lies have been relabeled to “alternative truth”, toxic and dishonest marketing messages may easily poison the entire business domain and lead to a juxtaposition of goals and purpose.

In many If colleges start racing to the bottom, it will produce lasting damages to previous graduates, local communities, employers, stakeholders and higher education institutions themselves. On top of that, the eventual winner of the race will find fast diminishing returns. The entire sector of higher education may find itself in the middle of the major slide down and eventually dry up for a period of time. Let us search for sustainable value proposition for colleges as well as for other businesses in the upcoming Spring issue of Marketing Science & Inspirations.

Résumé — Dosáhnout vrcholu: Jak mohou univerzity klesat ke dnu

V rámci konkurenčního soupeření existuje několik strategií vedoucích k úspěchu. V situaci rostoucích konkurenčních tlaků v současně klesajícím trhu je jednou z možností zahájit útok pomocí nižších cen. Je reálnou možností, že se instituce terciárního vzdělávání v mnoha zemích začínají stávat součástí takové dovnitř se hroutící sestupné spirály, kde neustálé snižování nároků pro vstup i absolutorium studijního programu povede k vytvoření defektního trhu. V marketingové komunikaci institucí terciárního vzdělávání je proto nutno uvážlivě používat výrazy, které vytvářejí dojem, že studium je snadné, rychlé a bezpracné. Studium, které od studujících nic nežadá, může mít jakoukoli cenu, ale nemůže mít žádnou hodnotu.

Kontakt na autorov | Address — doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D., Ph.D., ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s., Katedra marketingu a managementu, Na Karmeli 1457, 293 01 Mladá Boleslav, Česká republika, e-mail: pavel.strach@savs.cz

SÚŤAŽ FLEMA MEDIA AWARDS 2017

Organizátori súťaže FLEMA usporiadali tento rok dvanásty ročník. FLEMA je súťaž organizovaná v Českej a Slovenskej republike, ktorá sa zameriava na mediálne kampane a využitie jednotlivých mediatypov. Vďaka tomu umožňuje porovnanie úrovne mediálneho plánovania a inovatívnych komunikačných stratégií v oboch krajinách. V ďalšom texte uvádzame bližšie informácie, ktoré nám poskytl organizátori súťaže o jej priebehu a finálnych výsledkoch.



Mediálne kampane prihlásené do súťaže boli posudzované v 6 kategóriách: najlepšie využitie TV, najlepšie využitie tlače, najlepšie využitie OOH, najlepšie využitie rádia, najlepšie využitie kinoreklamy a najlepšie využitie digitálnych médií. Súčasne boli vyhodnotené aj dve prierezové kategórie: najlepšia kampaň a najlepšia malá kampaň. Do súťaže boli zaradené práce, ktoré boli zrealizované na českom alebo slovenskom trhu v období od 1. januára 2016 do 30. júna 2017.

Vítazi 12. ročníka súťaže Flema Media Awards boli vyhlásení na slávnostnom galavečeri 2. novembra 2017. Víťazmi jednotlivých kategórií sa stali: **najlepšie využitie TV** (Samsung - Galaxie Rio/Samsung Electronics Czech and Slovak/Samsung Electronics Czech and Slovak, s. r. o. (CZ)), **najlepšie využitie tlače** (kampaň nebola nominovaná), **najlepšie využitie rádia** (ŠKODA Kodiaq, uvedení na trh/ŠKODA Auto, a. s./PHD, a. s. (CZ)), **najlepšie využitie OOH** (Raiffeisenbank - Pátřejte s Arturem!/Raiffeisenbank/Raiffeisenbank, a. s. (CZ)), **najlepšia kinoreklama** (kampaň nebola nominovaná), **najlepšie využitie digitálnych médií** (Víkend odložených výletů - Livestream/ŠKODA AUTO, a. s./Zaraguza CZ, s. r. o. (CZ)), **najlepšia kampaň** (cena nebola udelená) a v kategórii **najlepšia malá kampaň** (Kozel - poctiví hrdinovia/Pivovary Topvar/MEC Slovakia, s. r. o. (SK)).

Zvláštnu cenu Grand Prix získala kampaň Samsung - Galaxie Rio/Samsung. Táto cena sa udeľuje víťazovi kategórie, ktorý v prvom kole hodnotenia získal od porotcov najviac bodov. Organizátori súťaže vyhlásili súčasne inovatívnych zadávateľov kampaní, kde na prvom mieste skončil ŠKODA AUTO, a. s., na druhom mieste Plzeňský Prazdroj, a. s. a na treťom mieste Samsung Electronics Czech and Slovak, s. r. o.. Podobne boli vyhlásené aj inovatívne agentúry. Prvé miesto obsadila agentúra PHD, a. s., druhé miesto Zaraguza CZ, s. r. o. a tretie miesto MEC Slovakia, s. r. o..

Všetky víťazné kampane si je možné pozrieť na webovej stránke súťaže www.flema.cz alebo v ročenke FLEMA.

TŘINÁCTÝ ROČNÍK SOUTĚŽE MARKETÉR ROKU VYHLÁŠEN

Vedecký časopis Marketing Science and Inspirations pokračuje v spolupráci s Českou marketingovou společností. Aj v roku 2018 podporí mediálnym partnerstvom súťaž Marketér roka. Česká marketingová spoločnosť zverejnila výzvu na podávanie návrhov na kandidátov, ako uvádza vo svojej tlačovej správe.

Česká marketingová spoločnosť vyhlásila trináctý ročník súťaže Marketér roka. Tentokrát za rok 2017. Vyhlásení této významné odborné i společenské události proběhlo v rámci konání semináře Marketing 4.0 kvalita a budoucnost marketingu, který pořádala Česká marketingová společnost spolu s Klubem učitelů marketingu a HPCG (Hlavatý a Partners Consulting Group) v Millenium Plaza v Praze 1 dne 22. 11. 2017. Mediálním partnerem akce bylo Regie Radio Music Lagardere. Slavnostního aktu se za Českou marketingovou společnost zúčastnili prezidentka společnosti doc. Jitka Vysekalová a další členové prezidia. Tradičně podpořil vyhlášení soutěže svým osobním sdělením prof. Philip Kotler, osobnost světového marketingu.

Jedním z hlavních cílů České marketingové společnosti je podpora marketingu jako nezbytného faktoru rozvoje a konkurenceschopnosti naší ekonomiky. Mezi cestami k jeho dosažení získala významnou roli soutěž o Marketéra roku, která vstupuje již do třináctého ročníku. Přihlášené projekty se především hodnotí z pohledu inovativnosti, efektivnosti, rozvoje metod a principu marketingu včetně dodržení etických a dalších předpokladů.

Souběžně probíhá soutěž Mladý delfín pro vysokoškoláky studijních oborů zaměřených na marketing, kteří mají zpracovat projekt na téma Komunikace českých výrobků na tuzemském trhu.

Uzávěrka přihlášek je 17. dubna 2018. Slavnostní galavečer s vyhlášením výsledků se koná 17. května 2018 v Divadelním sále Klubu Lávků na Novotného lávce v Praze 1.

Podrobnosti o soutěži, zejména o způsobu podávání přihlášek, jsou k dispozici na www.cms-cma.cz, www.marketerroku.cz, případně je možno směřovat další dotazy na emailovou adresu info@cms-cma.cz.

TAHAL, RADEK ET AL., 2017. MARKETINGOVÝ VÝZKUM - POSTUPY, METODY, TRENDY. (MARKETING RESEARCH - PROCEDURES, METHODS, TRENDS.). PRAGUE: GRADA PUBLISHING, 2017. 261 PP. ISBN 978-80-271-0206-8.

My own research practice has made me realize how difficult it could be to find a common, understandable language with the client not only in the stage of commissioning the research survey but also in the presentation and communication of findings, results and interpretation of the established data and suggestions on its transformation into practical managerial actions for the run of the organization.

Therefore, a greater involvement of practitioners - researchers in the creation of books, which to a larger extent than usual accentuate the user aspect of the thing is more than welcome. And one of such publications - written by a collective of 10 practitioners - has just been released under the title: Marketingový výzkum - postupy, metody, trendy - Marketing research - procedures, methods, trends (GfK, Nielsen Admosphere, SIMAR, g82, STEM/MARK, AISA, Millward Brown, Kantar - to name, at least, some agencies where the writers of the book were working).

The topic of marketing research is divided into 15 chapters to take the reader, step by step, from the first impulses to commissioning the research survey to the underlying questions of the ethics of research work.

The authors come out of the basic structure of MIS - marketing information system, where marketing research market plays the role of one of three key pillars of company information analytics (internal data, marketing intelligence and marketing research). The first chapter pays attention to work with the client in the stage when the client is formulating the brief for the research survey and points out the possible main elements of the dialogue between the client and the research organization which can result in later misunderstandings, disappointment with findings, feeling that the research was examining something else than the client imagined, etc. It shows some practical examples to document how to come - together and in an educated dialogue - to the adequate formulation of the research problem the marketing agency can correctly work with in the following stages of the research. The authors explain the brief and the debrief - i.e., the process of specifying the research topic together with the client.

The second chapter is focused on the basic structure of marketing research, clarifying the main terms used regarding the data to be established, methods, observation, questioning and experiment and the basic typology of research. The authors explain how the data is collected in the qualitative and quantitative research, what characteristics and possibilities the panel provides, how the collected data is analysed, what statistical methods are used, what software is available for work with data. They generally characterize the main principles of the segmentation of the target audience in the Czech population, pay attention to the ABCDE classification and possibilities of its application in the circumstances of the Czech Republic. The authors specifically concentrate on the possibilities of interpretation of the qualitative research and structure of the research report - which, in fact, are the main documents for the client to receive as the outcome or take-away from the commissioned survey. In my opinion, the team of authors should have paid much more attention to these two chapters - 10 and 11 - as not always would the client be able to correctly interpret the established data, not always would understand all professional terms and many a time not able to see what to do with the resulting data in practice - i.e., what decisions to take in their practical managerial work, in the formulation of a new communication, product or pricing strategy.

Chapters 12 and 13 make a very valuable contribution to the discussion and are an inspiration for clients. They present the characteristics of new modern research methods, describe their characteristics and potential for client benefits and point out their possibilities and limitations. They also demonstrate how to use these typological patterns in practice.

The penultimate chapter is dealing with the key questions associated with the choice of the research agency and the process of individual selection steps, construction of the research team and choice of the type of the research agency. The last - relatively short chapter is focused on the main ethical questions in marketing research. To publish the Ethical Code ESOMAR would definitely contribute to the importance and seriousness of the topic.

Overall, the reviewed publication in its strong accent on research marketing practice, with examples of practical solutions for research briefs, ability to put the topic of marketing research in a broader context, represents a good aid for the specialists from marketing departments of manufacturing and trading companies. It provides many practical findings that can help achieve a higher quality of the dialogue between the client and the researcher not only in the stage of commissioning the research survey but also when interpreting the established empirical data. The publication can play an important role in university study - it is an excellent source of information for students of marketing and marketing communication as regards application of theoretical findings to the practical research reality.

PAVLŮ, DUŠAN, 2017. REKLUB 1927 - 1949.

KAPITOLY Z DĚJIN ČESKOSLOVENSKÉ

REKLAMY. PRAHA: PROFESSIONAL PUBLISHING,
2017, 296 S., ISBN 978-80-88260-00-4.

Kniha Reklub 1927 - 1949 s podtitulem Kapitoly z dějin československé reklamy je ucelenou monografií a originálním dílem. Poprvé bylo toto téma zpracováno nejen z pohledu marketingové komunikace, ale v širším kontextu dějin a společensko-ekonomických podmínek. Monografie mapuje významnou etapu ve vývoji české reklamy. Etapu, která zásadním způsobem ovlivnila další vývoj tohoto oboru a jeho další směřování. Autor v díle zúročil vlastní dlouhodobé zkušenosti v oblasti reklamy a marketingové komunikace, mimořádně hluboké teoretické znalosti, přesah do dalších souvisejících oborů a dlouhodobou a pečlivou práci při sběru dat. Monografie tak poskytuje ucelený obraz tehdejší reklamy, jejího společenského vlivu, kontextu v dalších kulturně-společenských a ekonomických vztazích. Monografie zachycuje vývoj reklamy v historických souvislostech a napomáhá tak pochopení dnešních trendů v reklamě a vlivu reklamy jak na spotřebitele, tak na vývoj celé společnosti. Kniha je rozdělena do kapitol, které přehledně mapují jednotlivá období - od založení Reklubu a jeho činnosti v jednotlivých etapách, po vznik a působení reklamních agentur.

Autor monografie čerpá z velkého množství literárních zdrojů, záznamů, rozhovorů a velmi pečlivě a strukturovaně zaznamenává události té doby. Zmiňuje významné osobnosti, které v rámci Reklubu působily, popisuje konkrétní situace, kauzy a zachycuje dobovou atmosféru. Autentičnost uváděných faktů je mimořádným přínosem, který je velmi cenný. Mnoho informací, uvedených v knize, nebylo zatím nikde publikováno.

Monografie seznamuje čtenáře s tehdejší politicko-ekonomickou situací, rozvojem průmyslu a obchodu, zrodem Reklamního klubu československého, mapuje etapy života reklamní společnosti. Uvádí první knihy o reklamě, nástroje propagace, jejich působení na veřejnost, segmentaci spotřebitelů, ale i etické kodexy a principy chování v reklamní branži. V poslední kapitole se autor věnuje založení a činnosti Slovenského reklamního klubu a ukazuje, do jaké míry česká i slovenská reklama využívala podobných nástrojů, aktivit a činností.

Monografie není jen historickým přehledem faktů a dějinných souvislostí. Autor dává knize filozofický přesah vlastními komentáři a tím, že porovnává historické události a fakta s moderní dobou Průmyslu 4.0, který bude ovlivňovat reklamní dění v budoucnosti. Toto je na monografii mimořádně cenné, že není pouze exkurzem do historie a dějin reklamy a jejího působení, ale i inspirací a vizí budoucího vývoje reklamy a marketingové komunikace obecně.

DICTIONARY OF USEFUL MARKETING TERMS

inner | **vnútorný** — The goods are distributed in their inner packaging to retailers. | *Tovar je distribuovaný maloobchodníkom vo vnútorných obaloch.*

inner city | **centrum mesta** — The inner cities are often covered with dangerous housing. | *V centrách miest sa často vyskytujú budovy, v ktorých nie je bezpečné bývať.*

innovate | **inovovať** — Some conservative companies are reluctant to innovate their product range. | *Niektoré konzervatívne spoločnosti neochotne inovujú svoj sortiment výrobkov.*

innovative | **inovatívny** — The company regularly comes out with new innovative products. | *Spoločnosť pravidelne prichádza na trh s novými inovatívnymi výrobkami.*

innovatively | **inovatívne** — He thinks creatively and innovatively. | *Myslí kreatívne a inovatívne.*

innovator | **zlepšovateľ** — Europe is now at risk of turning into a user of technology developed in other parts of the world, rather than being an innovator. | *Európe hrozí, že sa z nej namiesto inovátora stane používateľ technológií vyvinutých v iných častiach sveta.*

inoperative | **neúčinný, nefunkčný** — If the water freezes the machine can become inoperative. | *Ak voda zamrzne, zariadenie sa môže stať nefunkčným.*

input | **vstup, pomoc, podpora** — Please tell us your opinion about our latest product as we value our customers' input. | *Povedzte nám svoj názor na náš najnovší produkt, pretože oceňujeme podporu našich zákazníkov.*

inquiry | **informovať sa, vyšetriť, dopyt, informácia, vyšetrovanie** — Many of the prospective buyers have inquired about our latest product. | *Mnohí potenciálni kupujúci sa informovali o našom najnovšom výrobku.*

insert | **vložiť** — The agreed clause can be inserted into a contract. | *Dohodnutá klauzula môže byť vložená do zmluvy.*

instability | **nestabilita, nestálosť** — The period of stability is followed by a period of instability and uncertainty. | *Obdobie stability strieda obdobie nestability a neistoty.*

install | **inštalovať** — The company is planning to install the new machines next month. | *Spoločnosť plánuje nainštalovať nové stroje budúci mesiac.*

installation | **inštalácia, zariadenie** — The fire seriously damaged the installation. | *Oheň vážne poškodil zariadenie.*

installment | **splátka** — A lot of customers prefer to pay by installment. | *Veľa zákazníkov uprednostňuje platbu na splátky.*

institution | **inštitúcia** — The European Central Bank provides a list of financial institutions. | *Európska centrálna banka poskytuje zoznam finančných inštitúcií.*

institutional | **inštitucionálny** — Differences can be observed in the buying behavior of individual and institutional investors. | *Môžeme pozorovať rozdiely v nákupnom správaní jednotlivcov a inštitucionálnych investorov.*

in-store | **v obchode** — Their latest product is also promoted in-store. | *Ich najnovší produkt je tiež propagovaný v obchode.*

in-store bakery | **pekáreň v obchode** — Our in-store bakery offers high quality goods. | *Naša pekáreň v obchode ponúka kvalitný tovar.*

in-store demonstration | **predvádzanie tovaru v obchode** — Many manufacturers also provide in-store product demonstrations to show consumers how their products work or taste. | *Mnohí výrobcovia tiež predvádzajú produkt v obchode, aby ukázali spotrebiteľom ako funguje alebo chutí.*

in-store promotion | **propagácia v obchode** — The aim of in-store promotion is to make people aware of particular product at the point of sale. | *Cieľom propagácie v obchode je upozorniť ľudí na konkrétny produkt v mieste predaja.*

instruction | **návod, pokyn, príkaz, inštrukcia** — Some customers are averse to reading instructions. | *Niektorí zákazníci majú averziu voči čítaniu návodov.*

instrument | **prístroj, nástroj, potreba** — Writing instruments, such as pens or pencils, can be bought online too. | *Písacie potreby, ako sú perá alebo ceruzky, je možné zakúpiť aj online.*

Literatúra | **List of References** — [1] dictionary.cambridge.org, 2017. [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné na: <https://dictionary.cambridge.org> | [2] Ivanovic, A. a Collin, P. H., 2003. Dictionary of Marketing. London: Bloomsbury, 2003. ISBN 0-7475-6621-6. | [3] linguee.com, 2017. [online]. [cit. 2017-08-20]. Dostupné na: <http://sk.linguee.com> | [4] mediastudies.humber.ca, 2017. [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné na: <https://mediastudies.humber.ca> | [5] meriam-webster.com, 2017. [online]. [cit. 2017-08-20]. Dostupné na: <www.meriam-webster.com>

**ROZDÍLY VE VNÍMÁNÍ RETROOBALŮ
A SOUČASNÝCH OBALŮ
TRADIČNÍCH VÝROBKŮ**

**ACCEPTANCE AND IMPLEMENTATION
OF SOCIAL MEDIA-GUIDELINES IN SMALL
AND MIDDLE-SIZED ENTERPRISES**

**POŽADAVKY INZERENTŮ
NA PRODUKTOVÉ MANAŽERY
A BRAND MANAŽERY V KONTEXTU
ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU**

MARKETING BEHIND ICO

**TŘINÁCTÝ ROČNÍK SOUTĚŽE
MARKETÉR ROKU VYHLÁŠEN**



9 771338 794008 1 2