



Identifikace role produktového manažera a vytvoření standardní typové pozice Produktový manažer

Identification of Product Manager's Role and Creation of the Type Position of a Product Manager

Zuzana Wroblowska

Abstract:

The purpose of the article: Is to clarify the profile role of a product manager in present entrepreneurial routine in the Czech Republic. It is said about the Product Manager that he is a product evangelist, responsible for managing full product lifecycles of their products, while ensuring accurate schedules, product features, and making sure that product benefits are communicated to business partners and customers. The author's objective was to provide a look insight in to a realistic picture of product managers' job as well as to describe the skills, education, experience and attributes required for the product management position.

Methodology/methods: To deal with this issue the interdisciplinary approach was best to apply, because theoretical resources and current state analysis of the topic as well as tendencies in its development required research in several disciplines. For secondary data mainly descriptive or analysis/synthesis approach for examining available resources were used. For succeeding empiric research both qualitative content analysis and quantitative methodology were used. The author carried out a two-phase research project. Texts in 100 unique recruitment advertisements were studying in the first phase of the research. Data gathering was running by personal questioning in the Czech companies in the second phase of the project.

Scientific aim: The article is based on the conclusions of the doctoral thesis of RNDr. Zuzana Wroblowska, Ph.D. The work was aimed at a human factor which intensifies or reduces the effectiveness of product oriented marketing, which is designated as product management. The purpose was to verify functionality and validity of the organizational frame of marketing, to analyze product management state in present entrepreneurial routine in the Czech Republic and to identify role profile of product and brand managers as well as support corporal routine with a type position standard.

Findings: The fundamental ideas of experts and their views on the human factor state in product management were summarized. The results of the first phase of research project confirmed a fundamental need of the excellent communication skills and a high degree of technical competence of candidates for the position with titled Product Manager. The findings of the second phase of the research showed that product management is current organizational structure in more than 80% of asked Czech companies. A cross section analysis of a product manager's role was performed.

Diversity of the prevailing roles in the sales support activities in the segments of organizations with pre-defined characteristics were identified and proved by statistic verification.

Conclusions: The research proved that implementation role of employees in a product oriented organization prevails over coordination role with the exception of activities aimed at collecting and processing data for marketing analysis. Diversity of the prevailing roles in the segment "production companies" and "distributors and trading companies" were identified and proved by statistic verification. Also the type position of a product manager was created.

Key words: human factor; marketing organization; personnel; product management responsibilities; product manager; profile role

JEL Classification: L10, L20, L22, M12, M31

1. Úvod

Produkt jako nositel úspěchu stojí v popředí zájmu podnikatelů a manažerů a lidé tvoří rozhodující složku při vytváření konkurenčního postavení organizace. Stejně jako v jiných funkčních oblastech organizace je lidská složka klíčová i v marketingu. Je-li personál, nověji lidské zdroje, stále častěji označován za kritický faktor úspěchu a úspěšný produkt za předpoklad dobytí či udržení pozice na trhu, pak nelze opomíjet sdílený názor odborníků z personálních agentur i personalistů z podnikových organizací, že pozice „Produktový manažer“ patří mezi ty, které se obsazují vhodnými kandidáty nejhůře.

Produktoví manažeři nevykonávají povolání, na které by se vztahovaly v České republice konkrétní profesní požadavky. Jejich pracovní činnost má charakter zaměstnání nikoliv povolání. Chybí etalon v podobě typové pracovní pozice, která by sumarizovala klíčové úkoly pracovního místa a definovala požadavky na odborné dovednosti a znalosti, obecné způsobilosti a osobnostní požadavky produktových manažerů. Dosud nebylo stanoveno optimální školní vzdělání ani odborná příprava pro produktové manažery a manažery produktových značek. Přitom převládající názor odborné veřejnosti je ten, že jsou odpovědní za plánovací aktivity pro svěřenou část produktového portfolia a to jak v rovině strategické, tak v rovině takticko-operativní.

V České republice dosud nebyla publikována ucelená studie, která by terénním šetřením potvrdila aktuálnost produktového managementu jako objektově zaměřené organizační formy a objasnila úlohu produktového manažera v podnikových organizacích.

2. Cíle a metodologie

Vědecko-výzkumným cílem autorčiny disertační práce, jejíž dílčí výsledky tento článek předkládá, bylo ověřit aktuálnost a platnost objektově uspořádané marketingové organizace v současné podnikatelské praxi České republiky, kvantifikovat míru uplatnění její nejčastější formy „produktového managementu“, analyzovat stav produktového managementu v segmentech organizací s předem definovanými charakteristikami a identifikovat roli pracovníků v pozicích „produktový manažer“ a „manažer produktové značky“.

Autorka při řešení problematiky aplikovala interdisciplinární přístup, protože poznání teoretických východisek i analýza současného stavu problematiky a tendencí jejího vývoje si vyžádaly bádání v několika odborných disciplínách. Při formulaci zadání

svého výzkumného projektu vycházela z toho, že marketing je považován za výchozí a integrující podnikovou funkci. Výzkumný projekt byl rozložen do dvou na sebe navazujících etap primárního šetření, které byly logicky opodstatněné a využívaly poznatkovou základnu. Sběr dat první fáze výzkumného projektu probíhal v letech 2005–2007. Druhá výzkumná fáze na ni navazovala a byla dokončena v roce 2009. V následujících dvou letech probíhalo ověřování návrhů typové pozice „Produktový manažer“ a dalších dvou typových pozic v praxi.

V etapách vlastního empirického výzkumu autorka využila jak metodologii kvantitativní, tak kvalitativní (Flick, 2009; Pavlica, 2000; Řezanková 2007).

3. Stav řešené problematiky a tendence jejího vývoje

Uvedení do funkce prvního produktového manažera časově spadá do první poloviny 20. století a je spojeno se společností Procter & Gamble. V zemích s vyspělou i tranzitivní ekonomikou, Českou republiku nevyjímaje, se management produktu, jako integrovaný systém analytických, plánovacích, rozpočtových a realizačních aktivit postupně prosazuje nejen u výrobců produktů pro spotřebitelské i průmyslové trhy, ale i v sektoru služeb.

Nejčastěji se s přiblížením pojmu „produktový management“ setkáváme při popisování maticové organizační struktury, ve které produktový manažer má na starosti úspěch produktu, produktové skupiny nebo produktové značky. Přitom nemá hierarchii danou nadřízenost těm, kteří produkt vyrábějí nebo prodávají (Gorchels, 2005, s. 305). Jiná definice pojmu „produktový management“ podle K. J. Aumayra představuje koncepci, která akcentuje nezbytnost funkčně přesahujícího řízení a koordinace produktů a produktových skupin, kdy management produktu řeší všechny otázky související s produktem – od nákupu až po marketing a prodej.

Avšak praktická realizace produktového managementu může přinášet různá postavení managementu produktu a tým i pracovníků, kteří tuto funkci vykonávají, tvrdí Tomek a Vávrová (2009, s. 138). Podle toho, jaká je v podnikatelských organizacích marketingu prisuzována váha, se může lišit vnímání úlohy produktového manažera. Očekávání, která má produktový manažer naplnit, mohou být v jedné podnikatelské organizaci postavena výše než v jiné organizaci.

Tuto myšlenku podporuje obecně platné tvrzení Františka Hroníka, že práce ve funkci pod stejným názvem může být v různých firmách ve svém obsahu i nárocích nemálo odlišná (Hroník, 2007, s. 38).

Linda Gorchelsová (2005, p. 312–318) rozvádí myšlenku, že práce produktového manažera je ovlivněna vnímáním marketingu ve firmě a oborovým zaměřením. Ve své novější publikaci objasňuje dvojí odlišné pojetí role produktového manažera v současné podnikové praxi na severoamerickém kontinentu. Je-li funkce produktového manažera orientovaná směrem k úrovni, ve které jsou přijímána strategická rozhodnutí (upstream functions), pak je stratégem a vlastníkem celého procesu řízení produktu s výrazným vlivem na vývoj nového produktu. Při opačné orientaci (downstream functions) se produktový manažer soustředí na taktiku v průběhu životního cyklu produktu (Gorchels, 2011, s. 8).

Kotler s Kellerem charakterizují současnou podobu managementu produktu jako „hub and spoke“, kde produktový manažer představuje koordinační centrum – „hub“ (2007, s. 737). Avšak část autorů se ke koordinační roli produktových manažerů v podnikové praxi vyjadřuje opatrněji. Nezpochybují její opodstatněnost, ale v deskripci podnikové praxe odkrývají, že práce produktového manažera zahrnuje řadu odpovědností, které jsou ne vždy podloženy příslušnými pravomocemi.

Lehmann s Winerem (2005, s. 1–3) podotýkají, že z hlediska povahy úloh, které produktový manažer zabezpečuje, jde o realizaci činností, které naplňují cíle organizace. Je-li jeho rolí v konkrétní organizaci přimět celou organizaci k tomu, aby byly podporovány marketingové programy, zakotvené v marketingovém plánu, pak je zapojen do procesu integrace a koordinace činností jiných funkčních organizačních jednotek.

Co se požadavků na produktového manažera týče, Lehmann s Winerem zdůrazňují, že cenné jsou sice znalosti a dovednosti nabyté vzděláváním, avšak rozhodující jsou praxí získané zkušenosti produktového manažera a rovněž jeho komunikační dovednosti s prokazatelnou schopností přesvědčit a také schopnost spolupracovat s jinými (2005, p. 5).

Linda Gorchelsová (1995, s. 11) na základě vlastního výzkumu, který realizovala na severoamerickém kontinentě, odhalila, že produktoví manažeři věnují více času, než by si přáli, činnostem, které podporují prodejní úsek či reagují na jeho potřeby, a méně vytváření strategií pro delší časový horizont a kontaktování zákazníků s cílem pochopit a odhadnout jejich budoucí potřeby. Současnou podnikovou praxi přibližuje Gorchelsová v případových studiích, které popisují činnosti produktových manažerů a manažerů produktových značek, jejich vazby na prodejní tým a jiné interní funkce a také se zmiňuje o nárocích, které jsou na ně kladeny (Gorchels, 2011). Její deskripce problematiky se velmi blíží výsledkům šetření, které v období listopad až prosinec 2011 zorganizoval tým

Paula Younga (2011, s. 8, dostupné online). Toto dotazníkové šetření mimo jiné potvrdilo, že téměř 50% produktových manažerů ve výrobních firmách formuluje prodejní argumenty a vytváří materiály, které podporují prodejní tým a více než 1/3 vede produktová školení prodejců.

4. Výsledky a diskuse

V tomto příspěvku jsou prezentována výzkumná data a výsledky, která mají přímou souvislost s účelem článku. Další výsledky pocházející z dvoufázového výzkumu, jejich diskuse a aplikační využití jsou dostupné v disertační práci autorky (Wróblowska, 2010).

4.1 Výsledky první fáze výzkumu s uplatněním metody obsahové analýzy

Ve zkoumaném vzorku 200 inzerátů bylo identifikováno a analyzováno 100 jedinečných nabídek

Tab. 1 Činnosti a odpovědnosti v náborových inzerátech na pozici „Produktový manažer“ – relativní četnosti.

Pracovní činnosti a odpovědnosti produktového manažera	%
taktické řízení produktu/značky	49
výzkumy, analýzy, reporting a vedení procesu NPD	45
vedení procesu NPD	25
tvorba a řízení strategie produktů	23
podíl na procesu NPD	19
tvorba a implementace market. plánů	9
komunikace s dodavateli	28
specifikace, proces. implementace produktu	25
odpovědnost za výsledky ve svěřené oblasti	21
komplexní péče o značku/produkt	2
řízení/odpovědnost za produktové portfolio	15
vyhledávání tržních příležitostí	18
tvorba prodej. argumentace/školení prodejců	21
podíl na tvorbě strategie produktu/značky	11
řízení týmu lidí	12
komunikace s klienty	16
koordinace externího týmu	8
tvorba a řízení strategie značky	3
koordinace interních změn při NPD	12
částečná odpovědnost za aktivity KAM	8
odpovědnost za skupinu produktů	7
koordinování firemních marketing. akcí	5
odpovědnost za zákaznický servis	6
výskyt znaku této skupiny min. 1 ×	93
uvedena pouze pozice	8

Zdroj: vlastní výzkum.

Tab. 2 Psychologické požadavky v náborových inzerátech na pozici „Produktový manažer“ – relativní četnosti.

Psychologické požadavky	%
<i>nejsou uvedeny psychické nároky práce</i>	7
výkon, předpoklady a schopnosti	
samostatnost/schopen samostatné práce	30
orientace na výsledek	6
rozhodnost/schopnost se rychle rozhodnout	5
koncepční myšlení	3
analytické myšlení/schopnosti	32
pečlivost, preciznost	8
kreativita	23
interpersonální vlastnosti	
organizační a koordinační dovednosti	27
týmový hráč/schopnost týmové práce	21
komunikační dovednosti	65
vyjednávací schopnosti (umění přesvědčit)	11
prezentační dovednosti	33
vůdčí schopnosti	6
vlastnosti a schopnosti s vazbou na motivaci a cílesměrnost	
iniciativní, proaktivní	12
cílevědomost, schopen sám sebe motivovat	17
schopen pracovat s notnou dávkou nadšení	12
ochota učit se novému, pracovat na sobě	12
výskyt znaku této skupiny (min. 1×)	38
identifikace vitální kapacity a temperamentu	
dynamická, energická, vitální osobnost	9
aktivní	9
výskyt znaku této skupiny (min. 1×)	15
další požadavky (odolnost, vůle, adaptace)	
stanovení si priority, zvládat multi-tasking	15
samostatnost/ schopen samostatné práce	30
flexibilita (dominantně časová)	23
zodpovědnost	13
výskyt znaku této skupiny (min. 1×)	57

Zdroj: vlastní výzkum.

volných míst na pozici „produktový manažer“. Tyto byly analyzovány a využity k identifikaci požadavků, kladených na kandidáty na tuto pozici. Sekundárně byl metodou obsahové analýzy inzerce získán přehled nabídek inzerujících organizací a pracovních náplní a odpovědností, spojených s inzerovanou pozicí. Podnikatelská praxe roli produktových manažerů nepojímá jednotně a minimálně s částí odborné veřejnosti se neshoduje. Toto zjištění přibližuje tab. 1, která prezentuje výstup z 1. etapy výzkumu.

Názor té části odborné veřejnosti, kterou prezentuje Crawford a Di Benedetto (2000, s. 287), že produktový manažer se zabývá jen existujícími produk-

Tab. 3 Ostatní požadavky, zveřejněné v inzerátech na pozici „Produktový manažer“ – relativní četnosti.

Odborné znalosti a dovednosti, vybrané obecné způsobilosti	%
vzdělání	
<i>není požadavek na úroveň vzdělání</i>	17
VŠ	50
SŠ nebo VŠ	22
SŠ nebo vyšší odborné, nikoliv VŠ	11
odborné znalosti a dovednosti	
znalost odb. disciplín vztažených k oboru inzerenta	49
znalost produktového managementu	8
znalost marketingu	3
znalost proj. managementu – výhodou	7
požadavky směřující k identifikaci strategické kompetence	
Strateg. uvažování/podnikatelské myšlení	17
vybrané obecné způsobilosti	
kom. znalost AJ nebo NJ nebo FJ	12
výborná angličtina	25
dobrá /pokročilá/ komunikativní AJ	46
práce s PC /M.Office/ na dobré úrovni	41
řidičský průkaz sk. B	25
<i>není požadavek na odbornost</i>	4
praxe	
Prof. zkušenost s prokazatelnými výsledky	5
prac. zkušenost v marketingu podmínkou	8
pracovní zkušenost v marketingu	16
zkušenost v oboru je výhodou	19
zkušenost v oboru je podmínkou	22
zkušenost profesní	16
zkušenost na pozici min. 2 roky	24
zkušenost na pozici 3 roky a více	5
zkušenosti s vedením týmu	5
<i>není uveden požadavek na praxi</i>	12

Zdroj: vlastní výzkum

ty, zatímco pro řízení námětu na nový produkt a pro další fáze je potřebný manažer pro nové výrobky, tímto šetřením nebyl potvrzen. Jedna čtvrtina z inzerátů informovala o tom, že náplní práce produktového manažera je vedení procesu vývoje nového produktu (zkratka názvu procesu = NPD) a v 19% se produktový manažer věnuje konečné fázi procesu, to znamená uvádění produktu na trh.

Inzerenty preferované zapojení produktových manažerů do taktické oblasti odráží názor té části odborné veřejnosti, která k pracovní pozici „marketingový manažer“ přiřazuje strategické řízení a dlouhodobé plánování pro produkt, zatímco produktového manažera spojuje s rozhodováním o tak-

tických záležitostech a se střednědobým plánovacím horizontem, jako je tomu například u Lehmana a Winera (2005, s. 2). Gorchelsová (2011, s. 8) připouští i obsazení dvou odlišných pozic v produkto-ovém managementu. Tvrdí, že především ve firmách, které umísťují na trhy tak zvané „high-tech“ produkty, je zdvojení reálné a žádoucí.

Přehled požadavků, které kladly inzerující organizace na uchazeče o pozici „produktový manažer“, přináší tab. 2 a tab. 3. Z tab. 2 je patrné, že jazyk kompetencí byl v inzerátech využíván méně.

Rysy a charakteristiky, které se uplatňují v konkrétní kompetenční výbavě kandidáta na inzerovanou pozici, byly ve většině inzerátů uváděny samostatně, což působilo interpretační problémy. Při operacionalizaci výzkumu proto byly psychologické nároky seskupovány a analyzovány po skupinách, čímž se zvýšila využitelnost výstupů. Kategorie, jejichž frekvence výskytu nedosáhla 5%, nebyly analyzovány.

Nejvyšší frekvence výskytu byla zaznamenána u požadavku, který byl v některých inzerátech formulován jako „schopnost dobře komunikovat“ a v jiných jako „komunikační dovednost“. Nadprůměrný výskyt byl zaznamenán také u schopnosti prezentovat. Častěji byli hledáni lidé s organizačními dovednostmi a schopností samostatně pracovat. V ostatních požadavcích dominovala potřeba disponovat odbornými znalostmi a dovednostmi. Polovina inzerentů hledala vysokoškolsky vzdělané kandidáty, viz tab. 3. K tomuto je potřeba ještě upozornit na skutečnost, že celých 17% inzerentů požadavek na úroveň vzdělání vůbec nevznášelo.

Téměř polovina inzerentů, kladla důraz na znalost trhu, znalosti oboru inzerenta anebo znalost aplikačních oborů. Toto zjištění koresponduje s představou o způsobilosti produktového manažera (Moore, 2002, s. 235), která ani v dnešní době nepozbyla platnosti. Steve Johnson (Pragmatic Marketing, 2010, dostupný online) v příspěvcích do newsletteru a blogu, který je globální diskusní platformou pro produktové manažery, označuje schopnost produktového manažera přinášet požadavky trhu dovnitř do firmy a iniciovat zlepšování produktů jako dovednost klíčovou. Je zřejmé, že vykonávat roli produktového manažera znamená být znalostním pracovníkem se všemi způsobilostmi, které jsou od nich vyžadovány (Truneček, 2003).

Výsledky šetření potvrzují, že důraz na jazykovou vybavenost, především komunikativní úroveň angličtiny, a IT gramotnost ve výchově znalostních pracovníků je opodstatněný.

Co se týče preferované délky praxe, může být pro tvůrce popisů pracovních míst užitečné srovnání

požadavků na praxi, které byly zjištěny výzkumem, s údaji z aktuální ročenky Pragmatic Marketing's Annual Product Marketing and Marketing Survey (Young, 2011, dostupné online). Více než 1800 respondentů, převážně z technologických oborů, jak uvádí autor studie, poskytlo informace o délce své praxe. Nejvyšší výskyt odpovědí byl identifikován u kategorie „délka praxe 3 až 5 let“ a následován byl intervalem délky praxe 6 až 10 let.

Tato výzkumná etapa vyvolala další otázky, které mohly být zodpovězeny až po realizaci druhé výzkumné etapy.

4.2 Identifikace role produktového manažera v podnikatelských organizacích

Dotazníkové šetření ve druhé výzkumné etapě poskytlo informace, které umožňují popsat stav produktového managementu v České republice ve vybraných organizacích, které sice netvoří vzorek, jehož charakteristiky jsou takové, aby bylo možné data interpretovat pro podnikatelské organizace na území České republiky, avšak kladem výběrového souboru je skutečnost, že výstupy jsou postaveny na odpovědích dostatečně informovaných respondentů.

Otázky kladené respondentům se zaměřovaly na deskripci pracovní náplně a objasnění toho, do jaké míry je role produktového manažera anebo manažera produktové značky rolí individuálního koordinátora. Část otázek v dotazníku byla využita k definování segmentů, které byly podrobeny průřezové analýze. Zástupci organizací vyplňovali dotazník samostatně.

Na otázku „Existuje ve vaší organizaci marketingový útvar?“, se v segmentech malých podniků a mikropodniků častěji objevila záporná odpověď, což naznačovalo, že také uplatnění organizační formy „produktový management“ nebude stejné napříč segmenty, které byly definovány kritériem „velikost, určená počtem zaměstnanců“. Ve velkých podnicích bylo zastoupení produktového managementu zjištěno v 94% případů, ve středních podnicích v 92,7% a v celém souboru, který čítal 148 organizací, v 82,4%.

Pracovní hypotéza o převaze realizační role produktového manažera a manažera produktové značky nad úlohou individuálního koordinátora byla zkoumána prostřednictvím souboru deskriptorů, kterou představovaly otázky, viz tab. 4 a 5.

V celém souboru, i v jeho segmentech „producenti“ a „distributoři“, definovaných identifikační otázkou, která zněla: „Je vaše firma výrobcem nebo přímým poskytovatelem vlastních služeb na území ČR?“, byly analyzovány činnosti, které jsou produkto-ovým manažerům odborníky přisuzovány.

Tab. 4 Realizační role produktového /brand/ manažera v segmentech, určených umístěním organizace v průmyslovém řetězci – prezentovány absolutní četnosti (nadepsáno „počet“) a relativní četnosti (nadepsáno %).

Ot. č.	Přehled činností, které produktový manažer anebo manažer produktové značky realizuje	celý soubor		producenti		distributoři	
		počet	%	počet	%	počet	%
7	provádí soust. sběr dat a zpracovává relevantní informace	61	41,2	47	40,9	14	42,4
8	řídí a participuje na tvorbě nového produktu	68	45,9	53	46,1	15	45,5
9	vytváří prodejní argumentace	81	54,7	58	50,4	23	69,7
10	zadáva a přebírá výstupy marketingových služeb	59	39,9	39	33,9	20	60,6
11	sestavuje prognózu prodeje	43	29,1	31	27,0	12	36,4
12	sestavuje roční mark. plán pro svěřené produkty, značky	56	37,8	40	34,8	16	48,5
13	koncipuje dlouhodobé mark. strategie produktu, značky	47	31,8	36	31,3	11	33,3

Zdroj: vlastní výzkum.

Tab. 5 Koordinační role produktového /brand/ manažera v segmentech, určených umístěním organizace v průmyslovém řetězci – prezentovány absolutní četnosti (nadepsáno „počet“) a relativní četnosti (nadepsáno %).

Ot. č.	Přehled činností, které produktový manažer anebo manažer produktové značky koordinuje	celý soubor		producenti		distributoři	
		počet	%	počet	%	počet	%
7	koordinuje sběr dat a zpracovává relevantní informace	68	45,9	52	45,2	16	48,5
8	řídí a koordinuje tvorbu nového produktu	54	36,5	46	40,0	8	24,2
9	sestavení prodejních argumentací	35	23,6	26	22,6	9	27,3
10	práce v oblasti zajištění komunikace značky, produktu	55	37,2	41	35,7	14	42,4
11	sestavení prognózy prodeje	27	18,2	22	19,1	5	15,2
12	tvorbu ročního mark. plánu pro svěřené produkty, značky	24	16,2	20	17,4	4	12,1
13	tvorbu dlouhodobé mark. strategie produktu, značky	23	15,5	18	15,7	5	15,2

Zdroj: vlastní výzkum.

Převaha realizační role nebyla šetřením potvrzena pouze v jednom okruhu činností, který byl vyjádřen otázkou č. 7. Při provádění soustavného sběru a zpracovávání informací o výkonnosti produktu, o jeho tržní pozici, o nových příležitostech, o zákaznících a o jiných ovlivňujících faktorech převažuje koordinační role. Nej slaběji vyzněla koordinační role v oblasti působení produktových manažerů a manažerů produktových značek v rovině strategické, jak dokládá tab. 5.

Z průřezové analýzy segmentů, vytvořených na základě identifikační otázky v dotazníku, úkolem které bylo objasnit, zda je respondent přímý poskytovatel vlastních služeb či výrobcem, anebo je v průmyslovém řetězci umístěn blíže ke konečné spotřebě a plní funkce obchodu, byly získány i další výstupy, které napomáhají objasnit interakce produktového manažera v organizaci. Ukázalo se, že produktový manažer zastává roli realizátora nejčastěji při sestavování prodejních argumentací.

Nabízí se srovnání s aktuálním zahraničním pramenem. Ve výsledcích ankety Pragmatic Marketing's Annual Product Marketing and Marketing Survey (Young, 2011, dostupné online) se lze dopátrat, že plnění podpůrných prodejních činností zaměstnává produktové manažery v technologicky

zaměřených odvětvích ve značné míře. Téměř polovina dotázaných vytváří propagační materiály a 1/3 trénuje obchodníky. Poskytování produktových informací prodejčům je nejčastější formou podpory prodejního útvaru, doprovázeno je asistováním při prodejních telefonických rozhovorech a trénováním prodejních sil.

V tab. 6 je uvedeno, které další interní funkce vytvářejí v podnicích prodejní argumentace. Jsou to především prodejní manažeré.

Alternativní odpovědi, které identifikovaly roli produktového manažera ve vybraných okruzích činností v jednotlivých segmentech, byly podrobeny statistické verifikaci. Jako testové kritérium byl použit Pearsonův χ^2 test. Na hladině významnosti 5 % bylo testováno, zda nulovou hypotézu o nezávislosti analyzované proměnné na znaku, podle kterého je organizace zařazena do segmentu, lze či nelze zamítnout u všech okruhů činností. Předmětem párového srovnání odpovědí na každou z otázek bylo rozdělení pravděpodobnosti všech odpovědí, které vystihují povahu role produktových manažerů v organizacích, které náležejí do segmentu „distribuční organizace“ a „produkční organizace“. Statisticky významný rozdíl v rozložení alternativních odpovědí na výzkumnou otázku byl potvrzen právě u otázky č. 9, která

Tab. 6 Přehled odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření organizací na otázku č. 9 v segmentech, určených umístěním organizace v průmyslovém řetězci – prezentovány absolutní četnosti (nadsáno „počet“) a relativní četnosti (nadsáno %).

Od. Otázka č. 9 = Je součástí práce prod. anebo brand manažera tvorba prodejních argumentací?	celý soubor		producenti		distributoři		kód č. 9
	počet	%	počet	%	počet	%	
Ano, osobně realizuje tento úkol	81	54,7	58	50,4	23	69,7	1
Ano, zadává a koordinuje tento úkol	35	23,6	26	22,6	9	27,3	2
1 Není	24	16,2	20	17,4	4	12,1	3
2 Tímto úkolem je pověřen jiný pracovník	20	13,5	16	13,9	4	12,1	4
3 Pouze realizuje = absence kladné odpovědi 9.2	69	46,6	53	46,1	16	48,5	
4 Pouze koordinuje = absence kladné odpovědi 9.1	23	15,5	21	18,3	2	6,1	
5 Kladná odpověď 9.1 i 9.2	12	8,1	5	4,3	7	21,2	
<i>celkový počet analytic. jednotek</i>	<i>148</i>	<i>100,0</i>	<i>115</i>	<i>100,0</i>	<i>33</i>	<i>100,0</i>	
výskyt v org. producentů: 8× sales manažer, 1x proposition manager, 2× marketing manažer, 1× projektový manažer, 1× pracovník odd. VaV, dále neuvedeno							5
výskyt v organizacích distributorů: 1× marketingový manažer, 2× sales manažer, dále neuvedeno							

Zdroj: vlastní výzkum.

Tab. 7 Přezkoumání závislosti rozložení odpovědí na otázku s pořadovým číslem 9: "Je součástí práce produktového /brand/ manažera tvorba prodejních argumentací?" na příslušnosti organizace k segmentu.

CELKOVÝ ZÁVĚR		hladina			
		0,1%	1%	5%	
Nulovou hypotézu, že struktura odpovědí na danou otázku nezávisí na typu organizace,		nelze zamítnout	nelze zamítnout	zamítáme	
Otázka 9: " Je součástí práce produktového /brand/ manažera tvorba prodejních argumentací? "					
odpověď 1 odpověď 2 odpověď 3 odpověď 4 odpověď 5	testovaná data		24 20 69 23 12 148	řádků	5
	producenti	distributoři			
	20	4		sloupců	2
	16	4			
	53	16		test nezávislosti	
	21	2		chi-kvadrát	11,981978
5	7	hladina	1,7%		
115		33			
odpověď 1 odpověď 2 odpověď 3 odpověď 4 odpověď 5	očekávané četnosti				
	producenti	distributoři			
	18,6	5,4			
	15,5	4,5			
	53,6	15,4			
	17,9	5,1			
9,3	2,7				
odpověď 1 odpověď 2 odpověď 3 odpověď 4 odpověď 5	příspěvky chí-kvadrát				
	producenti	distributoři			
	0,1	0,3			
	0,0	0,0			
	0,0	0,0			
	0,5	1,9			
2,0	7,0				

Zdroj: vlastní výzkum.

se týkala činnosti „tvorba prodejních argumentací“. V segmentu „distributoři“ bylo takto potvrzeno převažující realizační pojetí úlohy produktového manažera při tvorbě prodejních argumentací.

Tab. 7 přibližuje postup a výsledek uplatnění testu nezávislosti.

4.3 Vytvoření typové pozice „produktový manažer“

Vlastní dvouetapový výzkumný projekt ukázal, že v České republice existuje stejná disproporce mezi tím, jakou úlohu produktový manažer sehrávat má, a tím, jaká je reálná situace v podnikové praxi. Za této situace standard v podobě typové pozice může být oporou pro personální práci a přispět k uplatňování správné praxe procesu náboru a výběru, neboť

snižuje riziko formulace příliš nadhodnocených nebo naopak nízkých požadavků na uchazeče.

Autorka využila výstupy z obou fází vlastního výzkumného projektu. Návrh zpracovala ve stejném pojetí a členění, jakým jsou zpracovány typové pozice v oficiálním katalogu typových pozic (Národní soustava povolání. Katalog, 2011). S návrhem seznámila zástupce praxe, se kterými jejich připomínky konzultovala. Provedla také komparaci svých návrhů s vypracovanými typovými pozicemi „projektový manažer“ a „marketingový manažer“.

Vytvořená typová pozice, viz tab. 8, slouží k sebehodnocení kandidátů. Je rovněž určena personalistům a odborným týmům, které vytvářejí registry popisů pracovních míst povolání a zaměstnání v České republice.

Tab. 8 Typová pozice Produktový manažer.

Charakteristika: Produktový manažer je vysoce kvalifikovaný pracovník, který je odpovědný za plánovací aktivity pro svěřenou část produktového portfolia jak v rovině strategické, tak v rovině takticko-operativní.

Kvalifikační úroveň: bakalářský studijní program

Obor činnosti: nezařazená povolání

Pracovní činnosti:

- Monitorování a analýza trhu, vývojových trendů, konkurenčních subjektů a jejich produktů
- Zadávání a koordinace marketingových výzkumů
- Navrhování a řízení dlouhodobé koncepce rozvoje svěřené části produktového portfolia produktů a značek
- Tvorba strategie produktů a řízení jejich životního cyklu
- Koordinace implementace strategie produktů
- Sestavení marketingového plánu a odpovědnost za jeho realizaci
- Stanovení marketingového mixu pro jednotlivé produkty a značky na konkrétním trhu
- Kontrola marketingového rozpočtu
- Hodnocení úspěšnosti produktů na jednotlivých trzích a provádění potřebné korekce k naplnění marketingového plánu
- Vyhledávání a navrhování nových tržních možností
- Participace na procesu vývoje nových produktů a odpovědnost za uvedení produktu na trh

Tyto činnosti nejsou vyčerpávající a nejsou závazné.

Charakter práce a obvyklé pracovní podmínky: je vystaven duševní zátěži, pracovní činnosti lze charakterizovat jako tvůrčí, vývojové a systémové, bez řízení anebo s řízením malého útvaru.

Pracovní tempo je spontánní, práce je proměnlivá a z hlediska společenských pracovních podmínek jde o kolektivní práci vyžadující přímou kooperaci.

Kvalifikační požadavky

Odborná příprava a certifikáty: vhodnou přípravou pro tuto typovou pozici představuje magisterský studijní program v technických oborech se zaměřením na ekonomiku a řízení. Alternativou je magisterský studijní program v oboru podniková ekonomika, marketing a management. Dalšími alternativami jsou bakalářské studijní programy v technických oborech se zaměřením na ekonomiku a řízení anebo je bakalářský studijní program v oboru podniková ekonomika, marketing a management. Existují i další vzdělávací cesty.

Pro vykonání většiny pracovních činností v této typové pozici se nevyžadují žádné certifikáty. Délka praxe není stanovena. Závazně ji upravuje interní předpis zaměstnavatele.

Odborné dovednosti:

- zpracování metodických postupů při marketingových průzkumech trhu
- analyzování a vyhodnocování potřeb a změn trhu
- navrhování strategie výrobků a značek
- zpracování marketingového plánu a marketingového rozpočtu
- koordinace pracovního týmu na úseku rozvíjení a implementace strategie pro svěřenou část produktového portfolia
- definování prodejních argumentů
- Odborné dovednosti (pokračování):
- řízení a realizace komunikačního mixu v rámci marketingových plánů
- definování prodejních argumentů
- zpracovávání výsledků úspěšnosti produktů a jejich prezentace

Všechny tyto dovednosti odpovídají kvalifikačnímu stupni 4.

Odborné znalosti:

- nutné
- marketingové plánování
- marketingová komunikace
- cenová analýza, stanovení ceny
- výhodné
- základy technických oborů
- management

Všechny tyto znalosti odpovídají kvalifikačnímu stupni 4.

Obecné způsobilosti:

Pokročilá úroveň:

nutné:

- analyzování a řešení problémů
- jazykové způsobilosti – angličtina
- jednání s lidmi
- motivování lidí
- organizování a plánování práce
- osobnostní rozvoj
- počítačové způsobilosti
- práce s informacemi
- pružnost v myšlení a jednání (flexibilita, přizpůsobivost)
- písemný projev a komunikace
- rozhodování
- řízení lidí
- tvořivé myšlení
- týmová práce
- vyjednávání

Elementární úroveň:

nutné:

- ekonomické způsobilosti
- právní způsobilosti

výhodné:

řízení motorových vozidel

Osobnostní požadavky	úroveň
Koncentrace pozornosti	3
Rozdělení pozornosti	4
Krátkodobá paměť	4
Dlouhodobá paměť	3
Představitost pro procesy a události	4

Osobnostní požadavky	úroveň
Teoretické myšlení	4
Praktické myšlení	4
Samostatné myšlení	4
Tvůrčí myšlení	4
Osobnostní požadavky – další psychické nároky:	úroveň
Písemný a slovní projev	4
Flexibilita	4
Sebekontrola, sebeovládání	4
Samostatnost	4
Schopnost pracovat v týmu	4
Přesnost, preciznost	3
Schopnost přijmout odpovědnost	4
Rozhodnost	4
Odolnost senzorické zátěži	3
Odolnost mentální zátěži	4
Organizační schopnost	4
Osobnostní požadavky – pro jednání s lidmi:	úroveň
Kultivovanost vystupování a zevnějšku	4
Jistota, pohotovost vystupování	4
Schopnost sociálního kontaktu	4
Zdravotní požadavky:	
Pozici nemohou zastávat lidé, kteří mají závažné duševní poruchy nebo těžké poruchy chování.	

Zdroj: vlastní zpracování

Závěry

Předkládaný příspěvek se věnuje interdisciplinární problematice lidského faktoru v produktovém managementu s důrazem na identifikaci povahy pracovní role produktového manažera. V návaznosti na bádání v odboru sekundárních dat autorka navrhla a realizovala vlastní dvouetapový výzkumný projekt. Z jeho první etapy, ve které uplatnila metodu obsahové analýzy náborových inzerátů, vzešel soupis požadavků, které jsou na kandidáty na pozici „Produktový manažer“ v České republice kladeny. Byl získán i přehled pracovních činností a přidělených odpovědností, který se zjevně odchyloval od náhledu odborné veřejnosti na klíčové činnosti a hlavní odpovědnosti produktových manažerů.

Ve druhé etapě autorka použila metodu dotazníkového šetření. Zástupcům podniků se sídlem na území ČR byly formou otázek předloženy příklady prací produktových manažerů a manažerů produktových značek a v odpovědích byly alternativně nabízeny role manažera při zabezpečování dotazované činnosti – koordinační či realizační. Výzkumný projekt potvrdil aktuálnost produktově orientované organizace marketingu, která se uplatňuje v 82,4% zkoumaných organizací. Platnost této organizační

formy byla potvrzena v 94 % velkých organizacích, které byly zastoupeny 1/5 v analyzovaném souboru. V malých podnicích s počtem zaměstnanců 10 až 49 a v organizacích řazených do skupiny „mikropodniky“ se jak realizační, tak koordinační role produktového manažera uplatňuje méně často, neboť v těchto organizacích je koncepční nastavení implementace produktové politiky častěji svěřeno jiným pracovníkům, případně není prováděno vůbec.

Míru vlivu příslušnosti podnikové organizace do segmentů „produkční organizace“ a „distribuční organizace“ na rozložení odpovědí na jednotlivé výzkumné otázky autorka přezkoumala užitím Pearsonova chí-kvadrát testu. Statisticky významné odlišné rozložení alternativních odpovědí na výzkumnou otázku bylo potvrzeno u činnosti „tvorba prodejních argumentací“.

V návaznosti na výzkumný projekt autorka vytvořila typovou pozici „Produktový manažer“, která definuje činnosti produktového manažera, charakter jeho práce a obvyklé pracovní podmínky. Součástí popisu typové pozice je úplný přehled požadavků na obecné způsobilosti, odbornou přípravu, znalosti a dovednosti, požadavky zdravotní a psychické nároky kladené na pracovníka. Osobnostní požadavky jsou upřesněny stupněm, který musí být při jejich hodnocení dosažen.

Uchazečům o zaměstnání „produktový manažer“ je tímto poskytnut standard, který jim může posloužit k hodnocení své připravenosti pro plnění úkolů pracovního místa v produktovém managementu. Naopak manažeri a personalisté by typovou pozici

měli pojmout jen jako oporu pro vytváření vlastního popisu pracovní role, neboť v souladu s postupy Competency-based HRM je žádoucí vedle standardem definovaných bodů také definovat podřízenost a uvést vazby na jiné pracovní pozice.

Literatura

- Crawford, Merle C., & Di Benedetto, A. C. (2000). *New Products Management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Gorchels, L. (1995). *The Product Manager's Handbook* (1st ed.). Lincolnwood (Illinois): NTC Business Books.
- Gorchels, L. (2005). *The Product Managers Handbook* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gorchels, L. (2011). *The Product Manager's Handbook* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení* (2. vyd.). Brno: Motiv Press.
- Johnson, S. Produkt Manager Job Title. [online]. 2010. *Pragmatic Marketing Newsletter*, 2010. Dostupné na World Wide Web 10. února 2012: <<http://www.pragmaticmarketing.com/publications/topics/02/0202sj>>.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2007). *Marketing management*. Přel. Černá, Š., & Faktor, V., & Juppa, T. (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Lehmann, D. R., Winer, R. S. (2005). *Product management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Moore, G. A. (2002). *Crossing the Chasm* (1st ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- Národní soustava povolání. Katalog. Kategorie CZ-ISCO. [online]. 2011. Dostupné na World Wide Web 25. března 2012: <<http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>>.
- Pavlica, K. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management*. (1. vyd.) Praha: EKOPRESS.
- Řezanková, H. (2007). *Analýza dat z dotazníkových šetření*. (1. vyd.) Praha: Professional Publishing.
- Tomek, G., Vávrová, V. (2009). *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy* (1. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Truneček, J. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. (1. vyd.) Praha: Professional Publishing.
- Young, P. *Product Management and Marketing Survey*. [online]. 2011. Dostupné na World Wide Web 26. 3. 2012: <http://www.pragmaticmarketing.com/publications/survey/2011/2011_2012_Annual_Survey.pdf>.
- Wroblowská, Z. (2010). *Lidský faktor v produktovém managementu*. Disertační práce, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ostrava.

Doručeno redakci: 27. 3. 2012

Recenzováno: 18. 5. 2012

Schváleno k publikování: 14. 12. 2012

RNDr. Zuzana Wroblowská, PhD.
katedra managementu
Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava
Sokolská 33, 701 21 Ostrava
Česká republika
Tel.: +420603840425
E-mail: zuzanawrobl@centrum.cz