

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Andrea Blažková

Profil online marketingového manažera a jeho nástroje

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Veselý Jan, MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2015-2016

BACHELOR THESIS

Andrea Blažková

Profile of online marketing manager and his tools

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Veselý Jan, MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Andrea Blažková

Poděkování

Děkuji PhDr. Janu Veselému, MBA za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá osobností online marketingového manažera a jeho práci s internetovými nástroji. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů týkajících se online marketingu včetně výhod a nevýhod spojených s užíváním. Následuje další část zvaná time management, která je spojena s produktivitou, efektivním vynakládáním a organizací času. Cílem této práce je popis vlastností, znalostí, dovedností, kompetencí, fází a možností vzdělávání online marketingového manažera.

Klíčová slova

Internet, management, manažer, marketing, online marketing, PPC, reklama, SEO, time management.

Annotation

The Bachelor thesis deals with a personality of an online marketing manager and his work with Internet tools. The theoretical part focuses on the definition of basic concepts related to online marketing including the advantages and disadvantages associated with the use. Following part called time management is associated with productivity, effective spending and organization time. The aim of this thesis is to describe characteristics, knowledge, skills, competencies, and education phase of online marketing manager.

Keywords

Advertising, Internet, management, manager, marketing, online marketing, PPC, SEO, time management.

ÚVOD.....	8
1 ONLINE MARKETING	9
1.1 Vývoj online marketingu	10
1.2 Výhody a nevýhody online marketingu	11
1.3 Marketingová komunikace	12
2 NÁSTROJE ONLINE MARKETINGOVÉHO MANAŽERA	14
2.1 Web.....	15
2.2 SEO.....	16
2.3 PPC reklama	17
2.4 Marketing na sociálních sítích	18
2.5 E-mailový marketing	20
2.6 Internetová reklama	21
3 TIME MANAGEMENT ONLINE MARKETINGOVÉHO MANAŽERA.....	23
3.1 Struktura, funkce a vývoj time managementu	25
3.2 Metody řízení času.....	27
3.3 Nástroje time managementu	31
4 PROFIL ONLINE MARKETINGOVÉHO MANAŽERA.....	33
4.1 Typy manažerů a úrovně managementu	35
4.2 Styly řízení.....	36
4.3 Kompetence online marketingového manažera	39
4.4 Základní manažerské funkce	41
4.5 Vlastnosti online marketingového manažera	44
4.6 Manažerské znalosti, dovednosti	46
4.7 Rozvoj a vzdělávání manažera.....	49
ZÁVĚR	52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	53
SEZNAM ZKRATEK	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	56

ÚVOD

Manažeři jsou důležitou součástí každé organizace, kteří optimalizují a determinují způsoby práce. V souvislosti s vyvíjejícími se informačními a komunikačními technologiemi začaly vznikat ve větších společnostech pozice online marketingového manažera. Vyskytují se napříč všemi obory na trhu. Online marketing je v dnešní době zásadním předpokladem pro správné fungování každé firmy, která působí na internetu. Je žádoucí, aby firmy byly v této oblasti flexibilní a aktivní z důvodu neustálých změn.

Požadavky na manažery se neustále zvyšují a mění. Pozice vyžaduje vysoké nároky nejen na jeho vlastnosti, dovednosti a odborné znalosti v oblasti online marketingu, ale i na jeho osobnost. Manažeři musí umět motivovat, ovlivňovat a podporovat své podřízené, zvládat krizové situace, správně plánovat, rychle se rozhodovat s cílem zvýšení výkonu, kvality práce a spokojené atmosféry na pracovišti. Konkurenceschopnost, nové trendy, technologie a praktiky tlačí na manažery, aby se neustále rozvíjeli a vzdělávali. Ne však všichni manažeři jsou úspěšní a dosahují očekávaných výsledků.

Cílem bakalářské práce je představení online marketingového manažera a jednotlivých online marketingových nástrojů, které využívá.

Bakalářská práce je realizována teoretickou formou. Úvodní kapitola je věnována seznámení se s pojmem online marketing, jeho definicí, vývojem, porovnáním výhod a nevýhod marketingu na internetu.

Další část je orientována na podrobnější popis online marketingových nástrojů. Důležitým nástrojem je web, kde společnost prezentuje svůj produkt, služby nebo informace. Své návštěvníky a později i zákazníky přivádí pomocí SEO nebo PPC reklamy na sociálních sítích, pomocí e-malingu nebo internetové reklamy.

Time management uvádí třetí kapitolu, která se zabývá organizací času a zaměřením na využívání moderních metod a nástrojů. Práce vrcholí představením osobnosti online marketingového manažera. Především se soustřeďuje na kompetence, funkce, vlastnosti, dovednosti a schopnosti a významu investování do vzdělávání a rozvoje manažera.

1 ONLINE MARKETING

K definování pojmu online marketing je nutné si nejprve vysvětlit pojem marketing. „Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpozná nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“¹

Internetový marketing bývá označován jako e-marketing, web-marketing nebo online marketing. *“Internetový marketing je způsob, jakým lze dosáhnout požadovaných marketingových cílů prostřednictvím internetu. Internetový marketing zahrnuje, podobně jako klasický marketing, celou řadu aktivit spojených s ovlivňováním, přesvědčováním a udržováním vztahů se zákazníky.”*²

Online marketing představuje formu komunikace se zákazníkem a využívá celou řadu online marketingových nástrojů. *“Online marketing rozšiřuje aktivity o marketing přes mobilní telefony nebo podobná zařízení.”*³ Vyvíjí se obrovskou rychlostí a je již v mnoha odvětvích významnější než klasický marketing. Marketing na internetu zahrnuje komplex činností, které se navzájem prolínají, navazují, podmiňují a soustředí se především na komunikaci.

Aby byl marketing na internetu úspěšný, musí být správně definovány cíle, získány informace o zákaznících a konkurenci, zajištěna komunikace a poskytnut kvalitní produkt. Cílem marketingové komunikace na internetu je informovat, ovlivňovat, přimět k akci a udržet vztah se zákazníky.

Internetový marketing lze rozdělit do několika procesů:

- 1. rozhodování** – cíle, plány, odpovědnost,
- 2. přidělení zdrojů** – finanční, lidské, technologické atd.,
- 3. realizace** – prostředí a nástroje,

¹ KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Přel. H. Škapová., 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 12. ISBN 80-7261-082-1.

² JANOUC, V. *333 tipů a triků pro internetový marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 19. ISBN 978-80-251-3402-3.

³ JANOUC, V. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, s. 21. ISBN 978-80-251-2795-7.

4. monitorování a měření

5. analýza a zlepšení.⁴

Nejdůležitějším procesem je poznání zákazníka, se kterým se váže rozhodování o přidělení zdrojů a vlastní realizace procesu. Autor Lojda doplňuje, že cílem zlepšení procesu je důkladná analýza dat.⁵ V rámci ní tak manažeři zjistí, co pro danou firmu funguje a co ne, aby předešli velkým finančním ztrátám a ztrátě důvěry.

1.1 Vývoj online marketingu

Online marketing vznikl ke konci devadesátých let minulého století v souvislosti s internetem. V minulosti měli lidé omezený přístup k internetu a technické možnosti. Firmy začaly prezentovat sebe a své produkty pomocí WWW stránek, ty nyní nahrazují tištěné brožury a katalogy.

Obrázek 1: Historie internetového marketingu



Zdroj⁶

V září roku 1993 byla prodána vůbec první reklama na internetu. První kliknutí na webovou reklamu bylo prodáno právnické firmě Silicon Valley. O rok později AT&T kupuje vůbec první bannerové reklamy na webových stránkách Wired's, vyrobené moderními médii.

⁴ JANOUCHEK, V. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, s. 21. ISBN 978-80-251-2795-7.

⁵ Tamtéž, s. 21

⁶ BREKKE, V. *The History of Internet Marketing* [online]. © 2011 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <http://blog.socialintent.com/2011/04/the-history-of-internet-marketing/>

V roce 1995 používalo internet 16 miliónů uživatelů po celém světě. První zmínka o PPC reklamě vznikla roku 1996. GoTO.com (přejmenováno na Overture a poté Yahoo!) vytvořila první vyhledávač klíčových slov. Google představil Adwords v roce 2000 s 350 zákazníky.

V roce 2002 používalo internet již 558 miliónů uživatelů po celém světě. 4. února 2004 byl zahájen Facebook, který po 2 letech spouští reklamy. Google Analytics vznikl v roce 2005. V roce 2007 je zaveden AdSense pro mobily, který umožňuje stejné zobrazení v mobilních prohlížečích jako na standardních webových stránkách.

Facebook se neustále rozvíjí, umožňuje inzerentům cílit na demografii uživatelů. Po osmi letech je udělen také patent na vyskakovací okna. Dále Google spouští na Youtube zájmově orientované inzerce. Poprvé v roce 2009 internetová reklama předbíhá reklamy v televizi. Sociální síť Twitter spouští reklamní trendy.

V roce 2012 používalo internet již 1,2 biliónů uživatelů po celém světě. Facebook přidává reklamy do aktualit. V červenci roku 2013 Google spouští vylepšené, efektivní kampaně zacílené na mobilní zařízení. Facebook oznámil plány pro videoreklamy.

1.2 Výhody a nevýhody online marketingu

Online marketing umožňuje monitorování a měření kampaní. Pomocí analytických nástrojů lze sledovat návštěvnost, vyhodnocovat jaké reklamy jsou úspěšné a které prodejní kanály jsou efektivní. Marketing na internetu je nepřetržitý a dynamický, dostupný 24 hodin denně a neustále proměnný. Autor Janouch uvádí, že internetová reklama umožňuje oslovit zákazníky na celém světě několika způsoby mnohem levněji než tradiční reklamní kampaně.⁷ Online marketing nabízí větší množství informací a rychlejší interakci se zákazníkem. Provozovatel může zacílit na konkrétní skupiny a budovat tak vztah se svými zákazníky. Na online marketing jsou kladeny nízké náklady a umožňuje neustále měnit nabídku.

Informace na internetu mohou být lživé, zkreslené s neúplným obsahem. Člověk nemá možnost před koupí zboží vidět a není zde žádná osobní interakce. Internet však nevyužívají všichni, především starší generace. Je zde riziko kopírování nápadů

⁷ JANOUGH, V. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, s. 17. ISBN 978-80-251-2795-7.

konkurencí. Podmínky na internetu se nepřetržitě mění, proto je nutné se neustále vzdělávat v oblasti internetu a informačních technologií.

1.3 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikaci chápeme jako rozsáhlý soubor nástrojů, jehož úkolem je prodat produkty prostřednictvím komunikace s potencionálními zákazníky. „*Cílem marketingové komunikace není rozhodně bezprostřední prodej, jak si mnozí lidé často myslí, ale jde spíše o to, podpořit celý proces nákupu, na jehož konci je právě prodej.*“⁸ Jako cíle komunikace můžeme stanovit informování, ovlivňování, přiměnění k akci a udržení vztahu. „*Marketingová komunikace je částí marketingu. Klasický marketing mluví o 4P:*

- *price* (cena),
- *product* (výrobek nebo služba),
- *placement* (místo),
- *promotion* (propagace).“⁹

Marketingovou komunikaci na internetu představují reklamy (katalogy, přednostní výpisy, PPC reklama), podpora prodeje (slevy, soutěže, vzorky, věrnostní programy), public relations (novinky, články, virální marketing), přímý marketing (e-mailing, online chat, webové semináře).

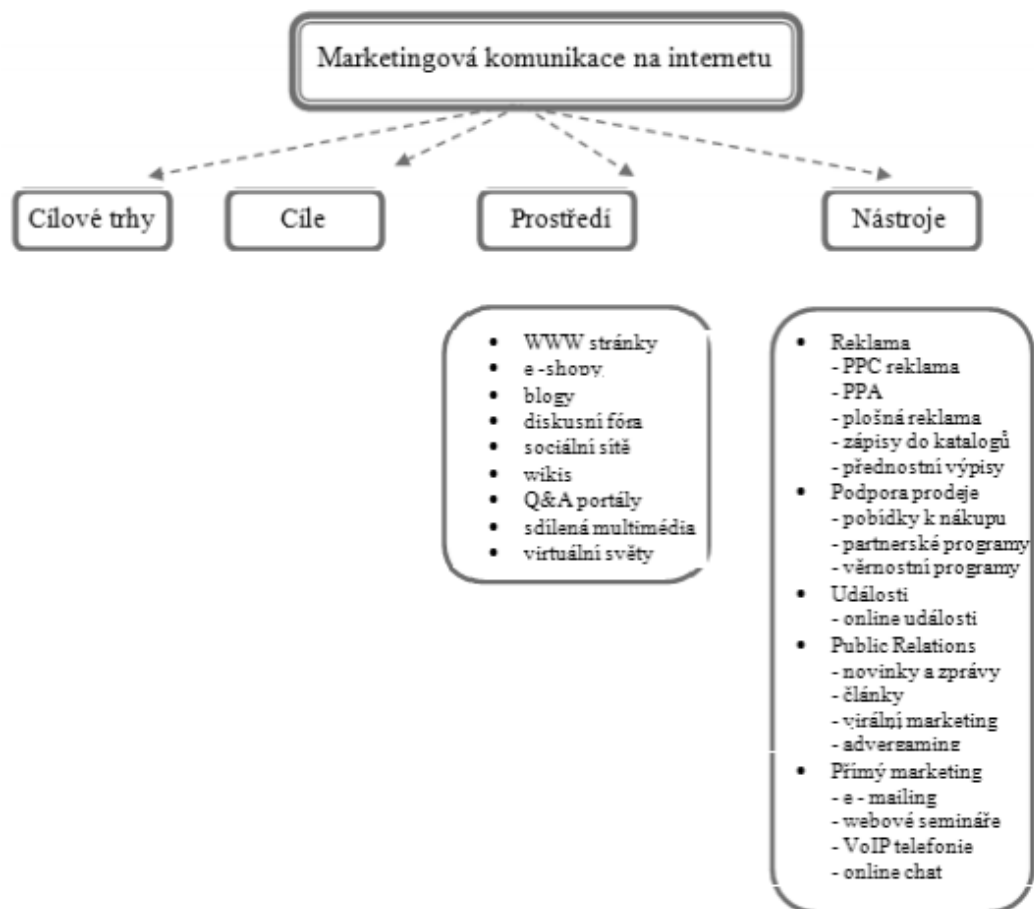
Komunikačními prostředky mohou být WWW stránky, e-shopy, e-maily, blogy, diskuzní fóra, sociální sítě nebo sdílená multimédia. Mezi technické prostředky můžeme zařadit budování odkazů, SEO/SEM, generování leads apod. Autor Janouch upozorňuje na skutečnost, že důležitým předpokladem pro komunikaci je prostor (platforma), ne samotné stránky nebo jiné prostředí.¹⁰

⁸ JANOUC, V. *333 tipů a triků pro internetový marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 21. ISBN 978-80-251-3402-3.

⁹ Tamtéž, s. 20

¹⁰ JANOUC, V. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, s. 25. ISBN 978-80-251-2795-7.

Obrázek 2: Marketingová komunikace na internetu



Zdroj¹¹

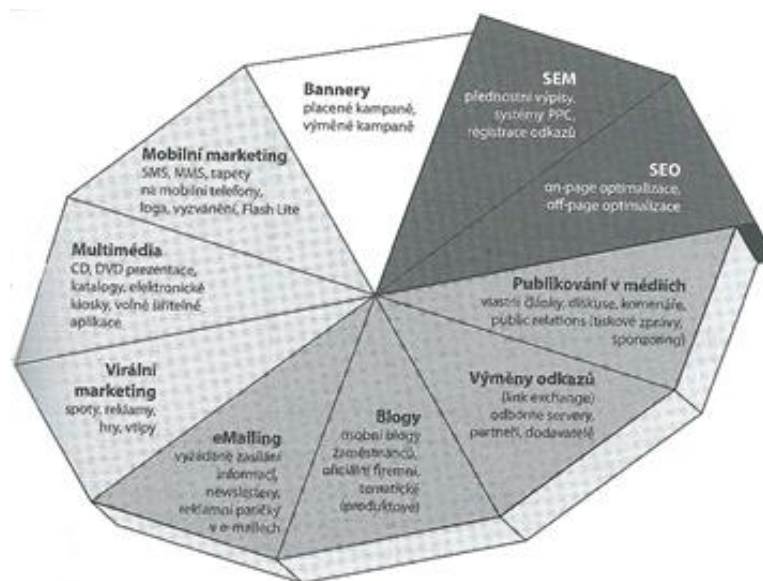
¹¹ JANOUC, V. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, s. 26. ISBN 978-80-251-2795-7.

2 NÁSTROJE ONLINE MARKETINGOVÉHO MANAŽERA

Mezi základní nástroje online marketingového manažera můžeme zařadit web, SEO, SEM, PPC reklamu, e-mailing, marketing na sociálních sítích, marketing na internetu, bannery, public relation (PR), multimédia, virální marketing, blogy, výměny odkazů. Všechny tyto způsoby se dají kombinovat.

Nástrojům by měla být věnovaná náležitá pozornost, jelikož přivádí společnosti nové zákazníky. Některé dokáže nastavit i průměrný uživatel, ale bez zaručeného výsledku. Online marketingový manažer jako zkušený odborník doporučí společnosti vhodnou strategii a správně nastaví marketingové nástroje. Jeho úkolem je promyslet si a zvolit nejefektivnější způsob, do kterého se společnosti vyplatí investovat čas a peníze.

Obrázek 3: Základní směry elektronického marketingu



Zdroj¹²

¹² KUBÍČEK, M. *Velký průvodce SEO: jak dosáhnout nejlepších pozic ve vyhledávačích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 19. ISBN 978-80-251-2195-5.

2.1 Web

„WWW je soustava propojených hypertextových dokumentů, pro jejichž výměnu slouží internetový protokol HTTP (Hypertext Transfer Protocol). Dokumenty jsou umístěny na serverech a jsou adresovány pomocí URL (Uniform Resource Locator), který specifikuje umístění zdrojů informací na internetu a mimo jiné definuje protokol, doménovou adresu serveru a umístění zdroje na serveru.“¹³

WWW slouží pro prohlížení stránek, e-mailu, internetových obchodů nebo elektronické platby. Dále také pro vývoj aplikací pro webové služby. Návštěvníci se mohou dostat na webové stránky prostřednictvím přímé návštěvnosti, přístupu přes vyhledávače nebo návštěvy z odkazujících stránek. Přímá návštěvnost znamená zadání konkrétní URL adresy stránek do prohlížeče. Další možností je zadání klíčového slova do vyhledávače a poklep odkazu na cizím webu, který odkáže na odkazující stránku. Autor Janouch chápe pojem vyhledávač dvojím způsobem jako nástroj, který umožňuje vyhledávání a jako program pro vyhledávání.¹⁴

Cíl webu by měl být společností jasně formulován, odvíjí se od něj obsahová, grafická podoba i další prvky. Tím může být budování reputace organizace a značky, public relations, nástroj podpory prodeje, poskytování informací o produktech, umístění reklamy, přímý prodej produktů přes internet, poskytování podpory a servisních služeb zákazníkům a prodejcům, prodej reklamní plochy. Web může být také založen s nekomerčním cílem, např. vzdělávání, osvěta, charita nebo morální apel.

Web prezentuje službu, produkt, firemní informace nebo podporu a servis zákazníkům. Každý úspěšný web by měl být prospěšný pro svého zákazníka a obsahovat informace, které hledá. Je třeba se odlišit od konkurence, mít odbornou způsobilost a důvěryhodnost, tzn. uvedení povinných údajů, kontaktů, sídla, reference na webu. Dále zajímavý obsah, články, soutěže, ankety, blogy. Důležitou roli hraje grafika – písmo, typ písma, nadpisy, barvy a rozmístění. V neposlední řadě se jedná o strukturu, univerzálnost, ovládání, orientaci a navigaci webu – jasné menu, hierarchie odkazů, mapa stránek.

¹³ KAPOUN, P. *Marketing ve vzdělávání*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2014, s. 46. ISBN 978-80-7464-670-6.

¹⁴ JANOUCHEK, V. *333 tipů a triků pro internetový marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 39. ISBN 978-80-251-3402-3.

Nejčastějšími chybami je umístění pouze obrázků, plovoucího menu, prázdné úvodní stránky, chybný obsah stránek, neexistence vnějších odkazů na stránky, podvodné prvky. Návštěvníky stránek odrazují vyskakovací okna, nefunkční odkazy, špatná navigace, nutnost registrace, pomalé načítání, prošlý obsah nebo chybějící kontaktní informace.

2.2 SEO

„*Optimalizace pro vyhledávače - SEO (z angl. Search Engine Optimization), je způsob, jak zajistit, aby se určité webové stránky zobrazovaly ve výsledcích vyhledávání na požadovaná klíčová slova na předních pozicích.*“¹⁵ Jedná se především o dlouhodobý proces tvoření obsahu a tvůrčí činnost. SEO je důležité pro přivedení návštěvníků na stránky, následně je přeměnit v zákazníky a zlepšit pozici ve výsledcích vyhledávání.

Proces SEO zahrnuje přípravu klíčových slov, analýzu klíčových slov, analýzu konkurence, nástroje pro práci a výběr správných klíčových slov. Autor Janouch doplňuje, že pro úspěšné SEO je důležitý především soulad klíčových slov a příchozích linků, které určují důležitost stránek.¹⁶ Tento proces je nutný monitorovat, analyzovat a následně zlepšovat. Výhodou je stabilní a dlouhodobá dosažená pozice webových stránek, větší efektivnost než PPC a přirozené výsledky vyhledávání, kterým lidé více věří.

Faktory SEO dělíme na on-page a off-page. On-page souvisí přímo s našimi webovými stránkami, off-page se nevyskytují přímo na nich, ale jsou spolu provázány. Mezi ně řadíme URL stránky, titulek, popis stránky, nadpisy, popisy obrázku, zvýrazněná klíčová slova v textu, vnitřní prolinkování, struktura webu, indexace a zpětné odkazy.

Další formou internetového marketingu je SEM. „*SEM, Search Engine Marketing, jinak také marketing ve vyhledávacích vychází z předpokladu, že nejdůležitější je být nalezen vyhledávačem a na dané klíčové slovo související s obsahem stránky se zobrazit*

¹⁵ JANOUCHE, V. *333 tipů a triků pro internetový marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 99. ISBN 978-80-251-3402-3.

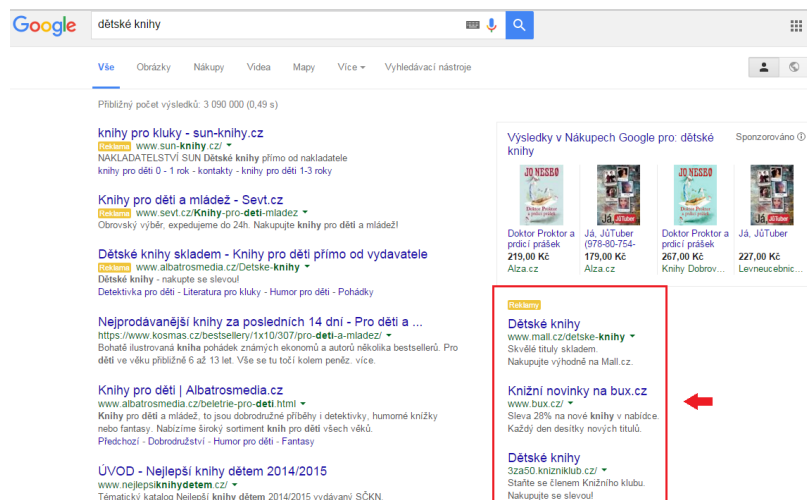
¹⁶ JANOUCHE, V. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, s. 84. ISBN 978-80-251-2795-7.

hledajícímu uživateli – zákazníkovi.¹⁷ Cílem je opět zvýšení viditelnosti a přivedení vyšší návštěvnosti. SEM je oproti SEO placená forma propagace a patří do něj např. PPC kampaně.

2.3 PPC reklama

„PPC, pay-per-click, znamená, zaplat' za klik. PPC reklama je jednou z nejrozšířenějších forem marketingové komunikace na internetu. Reklama je zobrazována jen těm lidem, kteří hledají určité informace pomocí vyhledávačů, nebo si prohlíží nějaký obsah a je jim nabízena reklama související s tímto obsahem. Vysoká účinnost se projevuje nejen v relativně nízké ceně této reklamy, ale také ve skutečně přesném cílení na konkrétní zákazníky.“¹⁸ Výhodou je placení pouze za zákazníky, ne za zobrazení reklamy, možnost kontroly kampaně a snadné vyhodnocení přínosů. Jedná se o aukční nabídku, kdy konečná cena a pozice inzerátu se počítá na základě více faktorů.

Obrázek 4: PPC inzerce Google Adwords ve vyhledávací síti



Zdroj:¹⁹

¹⁷ KUBÍČEK, M. *Velký průvodce SEO: jak dosáhnout nejlepších pozic ve vyhledávačích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 16. ISBN 978-80-251-2195-5.

¹⁸ JANOUCH, V. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, s. 165. ISBN 978-80-251-2795-7.

¹⁹ Autor práce, 2016

PPC kampaně mohou být zaměřeny na budování značky, zvyšování návštěvnosti nebo na výkon (konverzi). Lze nastavit textový, grafický, video formát, cílenou zemi, jazyky, zobrazení reklamy v určitou dobu, vyloučení stránek a nabízet demografické ceny. Největší podíl PPC systémů ve světě představují Google Adwords, Yahoo! Search Marketing, Microsoft adCenter. V České republice dále Seznam Sklik, ETARGET a AdFox.

Obrázek 5: PPC systémy v České republice



Zdroj:²⁰

2.4 Marketing na sociálních sítích

„Sociální média jsou online média (blogy, sdílení multimediálního obsahu, wikis, sociální sítě), kde mají lidé možnost patřit do určité skupiny, sdílet obsahy, diskutovat a účastnit se různých činností. Sociální média používají spíše obousměrnou komunikaci, tedy přímou interakci uživatelů, na rozdíl od jednosměrné komunikace, jakou je například televizní reklama.“²¹ Uživatelé se snaží na sociálních médiích najít zábavu, lidi se stejnými zájmy, chtějí se naučit něco nového a ovlivnit ostatní. Přímá účast v sociálních sítích, produktové stránky, blogy, články, reakce, hodnocení, fóra, zákaznické produkty, sponzoring stránek komunit představují nejúčinnější způsoby, jak získat informace od zákazníků.

²⁰ Co je PPC. *Adaptic* [online]. © 2005–2014 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/ppc/>

²¹ KAPOUN, P. *Marketing ve vzdělávání*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2014, s. 64. ISBN 978-80-7464-670-6.

Sociální sítě nám pomohou s předstihem poznat trh a trendy. Usnadňují pochopit potřeby a přání zákazníka. Umožňují reagovat na podněty a komunikovat se zákazníky, sledovat konkurenci, budovat povědomí o značce, přilákat potencionální zákazníky. Na sociálních sítích lze cílit na specifické skupiny dle jejich zájmů a vhodně zvolenou komunikací tak dosáhnout zvýšení prodeje, vylepšit si pozici ve vyhledávačích.

Marketing na sociálních sítích není vhodné využít jako krátkodobý projekt nebo jednorázovou kampaň. Nenahradí ostatní nástroje PR a osobní komunikaci. Nemůže být úspěšný bez zapojení vrcholového managementu. Nepřináší rychlé a smysluplné výsledky v krátkém období a úspěch, pokud je realizován jen vlastními silami bez realistického rozpočtu. Nelze rychle napravit pokles prodeje a špatnou reputaci.

Nejznámější marketing na sociálních sítích představuje Facebook, který umožňuje vytvářet osobní nebo firemní profily. U osobního dochází ke komunikaci s ostatními uživateli, přáteli a tvorbě skupin nebo se můžeme stát součástí již vytvořené. Firemní profil na Facebooku používá firma pro reprezentaci, komunikaci se stávajícími i potencionálními zákazníky, umístění rozšiřujících informací a přidávání příspěvků na zeď. Pomocí reklamy a zvolení vhodné strategie může být vybudován lepší vztah se zákazníky, poskytující firmě zpětnou vazbu.²²

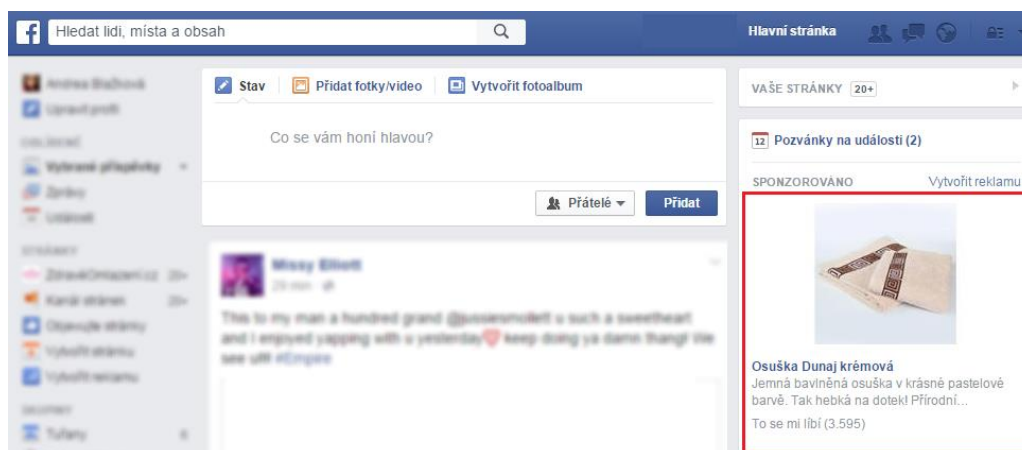
Facebook umožňuje psát vzkazy, zprávy do diskuzí, sdílet fotky, videa, události. Mezi jednotlivé prvky marketingu na Facebooku patří FB stránka, FB správa, FB aplikace nebo PPC na Facebooku. *„Reklamy zobrazuje Facebook na čtyřech místech, a to v pravém sloupci, mezi příspěvky (na zdi), v kanálu vybraných příspěvků a v aplikacích třetích stran, které vidí pouze lidi na mobilních zařízeních. Rozdíl mezi nimi je nejen v umístění, ale také v cenách a velikosti reklamní plochy. Facebook umožňuje i tzv. remarketing.“*²³

Nevýhodou je pravidelná údržba a komunikace s fanoušky, riziko zneužití sítě vlastními zaměstnanci, pružná reakce na fanoušky, uzpůsobování obsahu a posílání příspěvků v době, kdy jsou neaktivnější. Facebook se stal prostředím pro mnohé podvodníky a zloděje, kteří se snaží vymáhat z lidí peníze a zjišťovat osobní údaje uživatelů.

²² *Online marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2014, s. 139-140. ISBN 978-80-251-4155-7.

²³ MIKULÁŠKOVÁ, P. a M. SEDLÁK. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2015, s. 238. ISBN 978-80-251-4383-4.

Obrázek 6: Umístění reklamy na Facebooku



Zdroj²⁴

2.5 E-mailový marketing

E-mailový marketing je marketingový nástroj, který se využívá pro oslovení stávajících zákazníků a budování pevného vztahu. „*E-mailing je stále ještě nejvíce využívanou formou přímého marketingu, ale patří k nejvíce oblíbeným a efektivním formám marketingové komunikace vůbec.*“²⁵ Důležitá je zde práce s kvalitní databází a využívání údajů pro detailní cílení kampaní. Sbírat kontakty můžeme pomocí webu, soutěží nebo kontaktů na prodejně. E-mailové kampaně se dělí na propagační newslettery, welcome procesy, mikro kampaně, kampaně pro záchranu zákazníka, automatizované kampaně.

Cílem e-mailingu je stanovit konkrétní cíle, diferenciaci, určit chování příjemců a přinutit je si obsah přečíst, připravit formuláře a mikrostránky, posílat e-maily na aktuální adresy.

E-mail marketing přináší i některé zákonné povinnosti. Příjemce musí mít možnost snadného odhlášení a v e-mailu musí být uvedeno, že se jedná o obchodní sdělení. Jsou zakázané falešné nebo matoucí hlavičky.

²⁴ Autor práce, 2016

²⁵ JANOUCHEK, V. *333 tipů a triků pro internetový marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 208. ISBN 978-80-251-3402-3.

U e-mailingu bychom se měli snažit působit osobním dojmem, vymýšlet vhodné motivace a e-maily s inspirací, zaujmout odběratele hned na začátku a občas zasílat i jiné e-maily než jen obchodní. Výhodou je vysoká rentabilita, efekt, variabilita, dostupnost a významně vyšší míra odezvy. Dle autora Janoucha se tak společnost udržuje v povědomí zákazníků, což může vést k využití služeb a nákupu.²⁶

Největšími chybami e-mailingu jsou sbírání kontaktů, špatně nastavený proces, chybějící oslovení, špatné zobrazení e-mailu, absence souhlasu příjemce, nemožnost odhlásit se z odběru, chyby v přechodu na web, špatný předmět e-mailu a obsah sdělení ve stylu letákové akce.

Online marketingový manažer vyhodnocuje kampaň např. pomocí open rate, tzn. počet příjemců, kteří otevřeli sdělení k celkovému obeslanému publiku a click through rate (CTR), poměr příjemců, kteří v zaslaném e-mailu klikli na odkaz a dostali se tak na e-shop. Dalším úkolem manažera je optimalizace kampaně a jeho výsledků. Dle autora Janoucha účinnost kampaní nezávisí pouze na marketingovém oddělení, ale i na technických podmínkách, filtrování, třídění subjektů a personalizaci obsahu.²⁷

2.6 Internetová reklama

„Reklama je jedním ze způsobů marketingové komunikace v rámci marketingového komunikačního mixu. Je to placená forma propagace produktů, kdy produktem může být výrobek, zboží, služba, nehmotný výsledek nějaké činnosti atd.“²⁸ Je šířena technickými prostředky médií mezi odesílatelem reklamního sdělení (inzerenti, reklamní agentury, komunikační média) a jeho příjemcem (spotřebitelé).

Výhodou internetové reklamy je nízká cena, přesné zacílení, měřitelnost, interaktivnost a nepřetržitost. Reklama může být realizována plošnou reklamou, reklamou ve vyhledávačích, na sociálních sítích a s využitím slevových portálů.

Internetová reklama má řadu forem, do kterých patří plošná reklama, textová reklama, PPC, intextová reklama nebo přednostní a katalogové zápisy.

²⁶ JANOUC, V. Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, s. 168. ISBN 978-80-251-2795-7.

²⁷ Tamtéž, s. 289

²⁸ JANOUC, V. 333 tipů a triků pro internetový marketing. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 129. ISBN 978-80-251-3402-3.

Plošná reklama představuje banner, tzv. obdélníkový obrázek nebo animaci standardních rozměrů. Dále ilayer čili vyskakovací okno nebo skyscraper, vertikální banner na boku stránky. Základní funkcí je zaujmout a seznámit návštěvníky s tím, co jim chceme nabídnout. Nevýhodou je malá účinnost bannerů. Bannerová slepota znamená, že lidé již bannery nevnímají. Aby tomu firma předešla, měla by používat firemní barvy, logo, výzvy k akci, konkurenční výhody a krátké, stručné, výstižné a viditelné texty.

Kontextová reklama je reklama, zobrazující se v kontextu s obsahem webové stránky. Intextová reklama je součástí textu webové stránky, který se zobrazuje po přejetí kurzorem myši nad zvýrazněným klíčovým slovem. Přednostní a katalogové zápisy představují placené nebo neplacené zápisy v katalozích, např. katalog firem od Seznam.cz nebo Najisto.cz.

3 TIME MANAGEMENT ONLINE MARKETINGOVÉHO MANAŽERA

Time management je definován dle autorky Cimbálníkové následovně: „*Time management (řízení času) se zabývá hospodařením času s důrazem na dosažené výkony. Pro time management je důležitý cíl a orientace na výsledky v čase, který máme k dispozici.*“²⁹ Autor Lojda upozorňuje na skutečnost, že nad řízením vlastního času by se měl zamyslet každý manažer, protože při špatné organizaci práce vzniká přetíženost a stres.³⁰ Oproti tomu autorka Uhlig uvádí jiný názor: „*Time management znamená v první řadě efektivitu při práci. Každý, kdo chce pracovat efektivně, musí si také dopřát pauzu, aby mohl načerpat nové síly.*“³¹

Time management je jednou z nejdůležitějších dovedností každého manažera. Pro spokojený život manažera je klíčové uvědomovat si cenu času a jeho správné využití. Přetížeností může manažer předejít eliminací činností, které mu zbytečně zabírají čas. Efektivní plánování času patří k měkkým technikám, které by si manažer měl osvojit. Pokud si manažer zvládne dobře naplánovat a rozvrhnout svůj den, získá více času na rozvoj dalších dovedností.

Autor Lojda poukazuje na příznaky špatného řízení času, uvádí např. nedostatek času na rodinu a koníčky, nejasnosti v prioritách a cílech, přehnaný perfekcionalismus, stres, malá asertivita při odmítání úkolů, strach u delegování, velký počet lidí čekajících na pracovní schůzku, unáhlená rozhodnutí, povrchní řešení problémů, nedodržování termínů, trvale napjatý a plný pracovní program.³²

Podle Cimbálníkové by si měl manažer optimálně rozložit čas mezi rodinnou, osobní, pracovní a klidovou oblast. „*U práce manažera dochází velmi často k narušení doporučeného rozložení ve prospěch pracovní oblasti. Většina manažerů tráví v práci v průměru 50 hodin týdně a nemá pocit, že všechny úkoly byly splněny.*“³³

²⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 45. ISBN 978-80-244-2281-7.

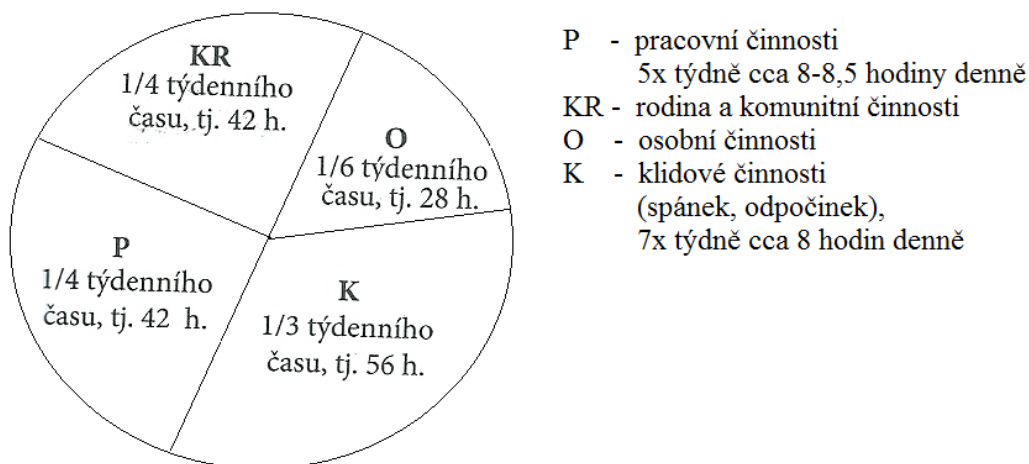
³⁰ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011, s. 42. ISBN 978-80-247-3902-1.

³¹ UHLIG, B. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 7. ISBN 978-80-247-2661-8.

³² LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011, s. 42. ISBN 978-80-247-3902-1.

³³ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 46. ISBN 978-80-244-2281-7.

Obrázek 7: Rozložení činností dle hlavních oblastí



Zdroj:³⁴

Online marketingový manažer by měl úkoly vhodně zpracovat do seznamu úkolů, podúkolů, projektů, plánů a ke každému pak přiřadit prioritu. Důležité je delegovat určité pracovní činnosti na své podřízené. Vytvořit si denní, týdenní či měsíční období s různým rozsahem práce k vyloučení méně důležitých či nepotřebných úkolů. Autorka Uhlig dodává, že měsíční a týdenní plány mají kratší časový horizont, a proto jsou přehlednější než plány roční.³⁵ Pokud tak manažer neučiní, nemůže být dosaženo splnění všech úkolů a vyřešení problémů v termínu, který byl stanoven.

„Čas organizujeme také proto, že není možné řídit a vést druhé, aniž bychom vyřešili otázku řízení vlastního času. Při řízení vlastního času využíváme pouze omezené množství tzv. disponibilního času (tedy času, který máme skutečně k dispozici). Tím, že jsme schopni správně, účelně a efektivně řídit náš disponibilní čas, můžeme tak účinně bránit stresu a následnému vyčerpání.“³⁶

³⁴ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 45. ISBN 978-80-244-2281-7.

³⁵ UHLIG, B. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 56. ISBN 978-80-247-2661-8.

³⁶ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 46. ISBN 978-80-244-2281-7.

3.1 Struktura, funkce a vývoj time managementu

Do manažerských a obecně pracovních dovedností zasahuje time management pomocí:

- a) plánování, stanovování cílů a určování priorit
- b) organizace práce, eliminování rušivých vlivů
- c) osobní komunikace, efektivního jednání
- d) účelné telefonické a písemné komunikace (včetně elektronické)
- e) delegování, koučování, vedení porad
- f) praktických znalostí o osobnostních typech a jejich využívání

Výše uvedené činnosti vedou k produktivitě práce manažera a efektivnímu vynakládání s časem. Základní funkcí je úspora pracovního času a zvýšení výkonnosti práce. Úspora času může být vyjádřena v hodinách či peněžních jednotkách a je spojena s vyšší kvalitou práce, kreativní pracovní atmosférou, omezením stresu a pracovních konfliktů. Při správném time managementu může manažer přispívat k vyšší kvalitě a lepšímu stylu života.

U řízení času rozeznáváme celkem 4 generace s různými přístupy, které se od sebe liší především nástroji a aspekty úkolu.

První generace

První generace určuje, co má manažer dělat. Jedná se o zavedení řádu pomocí plánování upomínek. Používá se jako upozornění na konkrétní úkol a slouží k prevenci před stresem. Autor Pacovský uvádí, že výhodou tohoto přístupu je jeho nenáročnost a vysoká pružnost, nevýhodou nerozlišení podstatného od důležitého.³⁷

Druhá generace

Druhá generace se, kromě co bude dělat, zaměřuje, na kdy to bude dělat. Seznam úkolů přiřazuje k časové ose. Lepší organizace času přináší vyšší výkonnost

³⁷ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 35 ISBN 80-247-1701-8.

a připravenost na problémy.³⁸ Plánování probíhá pomocí metody zaznamenávání úkolů v čase, využívající kalendáře nebo diáře.

Třetí generace

První a druhá generace řešily především problémy osobního charakteru, třetí generace se soustředí na důkladnější organizaci času manažerů a vedoucích pracovníků. Napravuje nepřesnosti v předchozích generacích, např. neschopnost řídit rozsáhlejší projekty a týmově spolupracovat.

Třetí generace stanovuje priority a hodnoty k jednotlivým událostem a činnostem. Zaměřuje se na klíčovou otázku jak. Důležitý je cíl, priorita, delegace, týmová spolupráce a aktivita.³⁹ Pro přípravu je nutné plánování, stanovení priorit a následně vlastní řízení pomocí osobního organizéru, počítače nebo PDA (osobního digitálního pomocníka). Nevýhodou této generace je odosobnění. Problémem bylo nedodržování striktně daného plánu a zaměření se na operativní cíle. Proto se mnoho manažerů vrátilo k méně efektivní předchozí generaci.

Čtvrtá generace

Snaží se zefektivnit všechny výše uvedené nástroje. Vychází, doplňuje, rozvíjí třetí generaci a snaží se o zosobnění. Autor Pacovský obrací pozornost k uvědomování si vlastních pocitů a potřeb a zaměřuje se na propojení běžného života člověka a plánování času.⁴⁰ Vysoká efektivita je známkou spokojeného člověka, který není frustrovaný a stresovaný. Tato generace vyžaduje značnou změnu osobních paradigmat a způsobu myšlení, proto není v České republice příliš rozšířená.

³⁸ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 35 ISBN 80-247-1701-8.

³⁹ Tamtéž, s. 35

⁴⁰ Tamtéž, s. 35

3.2 Metody řízení času

Řízení času je využití znalostí a dovedností manažera. Po stanovení cílů je seřadit dle důležitosti k určení priorit. „*Určení priorit v zásadě znamená efektivní uspořádání určených cílů do časové posloupnosti.*“⁴¹ Manažer tak velmi snadno identifikuje činnosti, které jsou významné a které lze odložit.

a) Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo, nebo také pravidlo 80/20, je často využívaná technika, která pracuje s poměrem 80 : 20 %. Jedná se o rozdělení úloh do dvou skupin a přiřazení vyšší priority v té první. „*Aplikací Paretova pravidla na řízení času dojdeme k závěru, že 20 % vynaloženého času vytváří 80 % výsledků. Pokud se podaří identifikovat zmíněných 20 % činností, podaří se nám splnit 80 % očekávaných výstupů.*“⁴² Toto pravidlo je využíváno v různých oblastech života a lidské činnosti, např. v ekonomice, kvalitě výroby.

Obrázek 8: Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo v praxi:
<ul style="list-style-type: none">• 20 % výrobků přináší 80 % zisku.• 20 % lidí způsobuje 80 % nehod.• 20 % zaměstnanců se podílí na 80 % úspěchu organizace.

Zdroj:⁴³

b) Pravidlo ABC

ABC analýza vychází z Paretova pravidla a je efektivním nástrojem, který firmám umožňuje soustředit se na důležité věci. Lojda uvádí že „*pravidlo ABC stanovuje priority na základě poměru 15 : 65. Tento poměr znamená, že s vynaložením poměrně*

⁴¹ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 49. ISBN 978-80-244-2281-7.

⁴² LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011, s. 46. ISBN 978-80-247-3902-1.

⁴³ Tamtéž s. 46

malého úsilí (15 %) lze dosáhnout velkého výsledku (65 %). Budeme-li interpretovat toto pravidlo, zjistíme, že 15 % činností v organizaci je naprosto nutných a rozhodují o jejím úspěchu. Dalších 35 % nepřispívá významně k úspěšnosti organizace a zbývajících 50 % tvoří činnosti, které sice nejsou rozhodující, ale k dosažení cílů přispívají.“⁴⁴

Dle následujících kritérií lze seřadit 3 skupiny:

- **A** (15 %) – velmi naléhavé a důležité úkoly (rozhodující a nezbytně nutné)
- **B** (50 %) – důležité, ale již ne naléhavé úkoly (nerozhodující, přispívají k úspěchu)
- **C** (35 %) – ne příliš důležité i naléhavé úkoly (nepřispívají významně k úspěchu)

Obrázek 9: ABC analýza

Hodnota činností		
65 %	20 %	15 %
A velmi důležité úkoly	B důležité úkoly	C drobné úkoly
15 %	20 %	65 %
Skutečná časová náročnost		

Zdroj:⁴⁵

K ABC analýze přistupuje firma při změně organizační struktury, snížení zásob nebo výrobních nákladů, při změně systému řízení nebo zvýšení kvality. Tato metoda se uplatňuje zejména ve výrobě a službách, ekonomii, marketingu, psychologii i sociologii.

⁴⁴ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1.vyd. Praha: Grada. 2011, s. 46. ISBN 978-80-247-3902-1.

⁴⁵ CIMBÁLNIKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 50. ISBN 978-80-244-2281-7.

c) Eisenhowerův princip

Jedná se techniku řízení času pomocí priorit úkolů v rámci rozhodovací práce manažera, kterou vypracoval D. Eisenhower. Tento princip je založen na třídění podstatných a nepodstatných úkolů, poté na dělení do 4 kvadrantů dle důležitosti a naléhavosti. „*Naléhavé úkoly vyžadují reakci. Důležité záležitosti, které nejsou naléhavé, vyžadují akci – iniciativu, proaktivitu.*“⁴⁶ Důležitost úkolů napomáhá dosáhnutí cílů organizace, naléhavé úkoly jsou časově náročné a vyžadují pozornost.

Obrázek 10: Eisenhowerův princip

Důležité	Kvadrant I Hořící termíny, problémy, krizové situace.	Kvadrant II Prevence, nové vztahy, nové příležitosti, plánovací činnosti, odpočinek.
Nedůležité	Kvadrant III Oblíbené činnosti, některá pošta, některá hlášení, některé návštěvy.	Kvadrant IV Část pošty, část telefonátů, příjemné činnosti, nepodstatné záležitosti.
	Urgentní	Neurgentní

Zdroj:⁴⁷

I. Udělej to hned

První kvadrant tvoří důležité a zároveň naléhavé úkoly. Jedná se o krizové situace, které je nutné ihned vyřešit bez odkladu.

II. Plánuj

Patří sem důležité a nenaléhavé úkoly, které je potřeba udělat. Jde o denní úkoly, plánování i kontrolu, které lze delegovat na nižší stupně řízení. Důležitá je prevence před krizí. Pokud manažer úkoly neřeší, mohou se dostat do prvního kvadrantu.

⁴⁶ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 51. ISBN 978-80-244-2281-7.

⁴⁷ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011, s. 47. ISBN 978-80-247-3902-1.

III. Udělej rychle, případně deleguj

Naléhavé a nepředpokládané události, které jsou nedůležité – korespondence, telefonáty, e-maily. Tyto činnosti je třeba omezit nebo delegovat.

IV. Udělej později, případně deleguj

Obsahuje nedůležité a zároveň nenaléhavé úkoly a činnosti, kterým je třeba se vyvarovat. Nezpůsobují únavu a stres. Je možné sem přesunout činnosti ze třetího kvadrantu, které ztratí na důležitosti.

d) Metoda S.O.R.U.Z.

Autorka Uhlig uvádí: „*Tato metoda pomáhá při strukturaci úkolů, které je třeba splnit. Název metody je odvozen od počátečních písmen dílčích kroků, z nichž se metoda skládá.*“⁴⁸

- **S – sumarizace úkolů**, shrnutí veškerých aktivit a schůzek v daný den včetně nevyřešených a rutinních úkolů.
- **O – odhad času** na jednotlivé činnosti včetně přesunů a přestávky.
- **R – rezervní čas** na nepředvídatelné události, které mohou narušit plán dne. Doporučená doba je 20 - 50 %.
- **U – určení priorit** a delegování úkolů na ostatní. Poté je důležité se zaměřit na časový rozpis jednotlivých úkolů.
- **Z – zpětná kontrola** na konci pracovní doby. Zhodnocení, zda byl plán dne realistický či nadhodnocený, přesunutí nevyřízených úkolů na další den.

⁴⁸ UHLIG, B. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 63. ISBN 978-80-247-2661-8.

3.3 Nástroje time managementu

Plánovat čas můžeme pomocí nejrůznějších nástrojů a systémů. Cimbálníková poukazuje, že funkční a efektivní charakter práce je výsledkem správného řízení času manažera.⁴⁹ Pro zaznamenávání schůzek a úkolů by měl manažer využívat klasické nebo moderní nástroje. Klasické nástroje jsou v papírové podobě, moderní naopak ve formě programů a aplikací na elektronických zařízeních.

Seznam úkolů „To Do“

*„To Do je denní plán, který logicky vyplývá z týdenního plánu.“*⁵⁰ Slouží k zapsání krátkodobých úkolů na stranu papíru. Dlouhodobě je nevýhodný, protože do něj nelze přehledně zaznamenat schůzky, dlouhodobé plány, adresy a další poznámky.

Kontrolní seznamy (checklisty)

Jedná se o kontrolní seznam pro pravidelný sled událostí, jejichž příprava vyžaduje spoustu času. Dle autorky Uhlig kontrolní seznamy umožňují sledovat průběh přípravy a evidovat nejrůznější materiály.⁵¹ Výhodou je automatismus a ušetření práce při opakované události.

Kalendář

Využívá se spíše jako pomocný nástroj k organizaci schůzek a mezních termínů. Pro některé manažery má kalendář jen informativní charakter. Je umístěn většinou na stole či zdi. Není určen pro zapisování podrobnějších informací z důvodu malého místa.

⁴⁹ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 59. ISBN 978-80-244-2281-7.

⁵⁰ UHLIG, B. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 59. ISBN 978-80-247-2661-8.

⁵¹ Tamtéž, s. 61

Diář

„*Manažerský diář je nejefektivnější nástroj pro plánování a zpracovávání informací. Řadí se mezi plánovací a sledovací nástroje řízení času.*“⁵² Manažeři do něj zapisují plánované schůzky, poznámky atd. Důležité je mít diář neustále u sebe, je skladný a dá se lehce přenášet.

Mobilní telefony

Plánovat úkoly a termíny je možné pomocí organizéru v telefonu, který lze snadno synchronizovat s počítačem. Nevýhodou je nižší přehlednost a pomalá obsluha oproti ručnímu plánování.

Elektronické kalendáře

Plnohodnotná náhrada diáře umožňuje měsíční, týdenní i denní plánování s možností nastavit si upozornění. Výhodou je dostatek místa na poznámky a možnost sdílení kalendáře se spolupracovníky, přáteli či rodinou. Využívat ho lze na počítači, notebooku, tabletu či mobilním telefonu.

Pro manažera je důležité v rámci time managementu eliminovat rušivé vnější i vnitřní faktory, které ho okrádají o čas. „*Přehled je důležitým prvkem time managementu a týká se řady oblastí – pracovního stolu, kanceláře, plánů, kontrolních seznamů, aktivit. Kdo má přehled, ušetří čas. A navíc díky tomu pracuje soustředěněji, a tedy efektivněji a s větším důrazem na cíl.*“⁵³ Dále také upozorňuje na nejčastější a největší rušivý element hluk, který může při dlouhodobém trvání způsobit i onemocnění.⁵⁴ Mezi vnitřní faktory patří neschopnost manažera říct ne, disciplinovanost, vůle, odsouvání úkolů, nerozhodnost a práce na mnoha věcích najednou.

⁵² CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 60. ISBN 978-80-244-2281-7.

⁵³ UHLIG, B. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 70. ISBN 978-80-247-2661-8.

⁵⁴ Tamtéž, s. 70

4 PROFIL ONLINE MARKETINGOVÉHO MANAŽERA

Podle autorky Cimbálníkové je manažer „osoba, která dosahuje stanovených cílů organizace prostřednictvím druhých lidí. Řídí procesy v organizaci, lidi a další zdroje. Má pravomoc rozhodovat a je plně zodpovědný za výsledky svěřené organizační jednotky.“⁵⁵ Autor Armstrong dodává, že manažer je podstatnou součástí organizace, která zabezpečuje efektivní práci v jednotlivých útvarech a zodpovídá za požadované výsledky. Má také pravomoci nad lidmi v určité části organizace nebo funkčním útvaru.⁵⁶ Autor Lojda oproti tomu uvádí, že definice osobnosti manažera není jednoduchou záležitostí, jelikož manažeři pracují na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení.⁵⁷

„Manažer je vnímán pozitivně, pokud získal autoritu na základě znalostí, která je velmi důležitá. Spolupracovníci ho vnímají jako odborníka a manažer tak získává vážnost a uznání.“⁵⁸ Dále také autorka upozorňuje, že ne všichni manažeři jsou ve svých funkcích úspěšní. Častou příčinou bývá nevhodný způsob komunikace, individualismus, nezáměr o spolupracovníky, špatný time management nebo nerozhodnost.⁵⁹ Autorita odborníka tedy nezaručuje autoritu jako vůdčí osobnosti. Naopak neformální autorita vyplývá ze svobodného uznání odborné a osobnostní kvality a bývá určována morálními vlastnostmi, chováním a jednáním s podřízenými.

Online marketingový manažer řídí online marketingové aktivity podniku a určuje online marketingové příležitosti a trendy. Manažer realizuje krátkodobé a dlouhodobé strategie a kampaně, které vedou ke zvýšení výnosů z internetu. Dále řídí tým specialistů, např. pro PPC, SEO, který mu pomáhá plnit taktické přístupy. Spolupracuje s prodejním, finančním, marketingovým oddělením, řízením lidských zdrojů a společně se snaží naplňovat cíle společnosti.

⁵⁵ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, s. 14. ISBN 978-80-244-2352-4.

⁵⁶ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 38. ISBN 978-80-247-2177-4.

⁵⁷ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011, s. 9. ISBN 978-80-247-3902-1.

⁵⁸ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 78. ISBN 978-80-247-3566-5.

⁵⁹ Tamtéž, s. 78

U manažerů je vysokoškolské vzdělání samozřejmostí. Online marketingový manažer by měl být absolventem magisterského studijního oboru marketing nebo ekonomika a management. Záleží také na dalších všeobecných předpokladech a schopnostech – důslednost, schopnost rychlého usuzování, empatie, systematičnost. Manažer se musí orientovat v marketingu a obchodu, mít manažerské schopnosti, znalosti z oblasti trhu, jeho subjektů a chování, průzkumu trhu, marketingového plánování, marketingové komunikace. Vykazování marketingového a obchodního uvažování je nezbytnou součástí, stejně jako zkušenosti se správou PPC a SEO.

V současnosti se přikládá významu zaměření především na lidské zdroje. Je důležité, aby byl manažer vnímající osobou, která se umí vcítit do problémů ostatních, motivovat je a komunikovat s nimi. Osobnost manažera má významný vliv na atmosféru, která v týmu panuje a přenáší své vlastní hodnoty na ostatní.

„Role je úloha, kterou lidé hrají při plnění svých povinností. Role, kterou někdo hraje, charakterizuje to, jak člověk vykovává svou práci.“⁶⁰ Postavení online marketingového manažera se liší od rolí ostatních pracovníků ve firmě. Je odvozeno od formální pravomoci, kterou má nad určitými odděleními nebo činnostmi.

„Manažerské role vytvářejí tři odlišné skupiny:

- **Interpersonální role** – tyto role, vyplývající z formálních pravomocí, směřují do oblasti mezilidských vztahů. Patří mezi ně role figurky, vůdce a styčného důstojníka. Figurka (představitel) reprezentuje organizaci při ceremoniálech. Manažer vystupuje jako vůdce (vedoucí) ve vztahu ke svým podřízeným, jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. Styčný důstojník (spojovatel) vykonává roli v kontaktech s jinými manažery v rámci dané organizace, tak mimo ni.⁶¹
- **Informační role** zabezpečuje přijímání, odesílání informací. Role pozorovatele zahrnuje vyhledávání a shromažďování informací, ty následně šířitel poskytne podřízeným. Reprezentaci organizace zajišťuje role mluvčího.⁶²

⁶⁰ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 41. ISBN 978-80-247-2177-4.

⁶¹ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, s. 19. ISBN 978-80-244-2352-4.

⁶² Tamtéž, s. 20

- **Rozhodovací role** – znamená tvorbu strategických a organizačních rozhodnutí na základě manažerovy autority a jeho přístupu k informacím. Manažer rozhoduje v rolích podnikatele, eliminátora poruch, alokátora zdrojů a vyjednávače.⁶³ Podnikatelé se zaměřují na změny. Eliminátoři chrání proti neočekávaným událostem. Alokátoři rozdělují omezené disponibilní zdroje. Vyjednávači mění své schování v závislosti na typu jednání.⁶⁴

4.1 Typy manažerů a úrovně managementu

Manažeri se dělí podle svého postavení a plnění jednotlivých úkolů v organizaci na liniové, střední a vrcholové.

- **Vrcholoví manažeri** (top manažeri) představují nejmenší manažerskou skupinu. Jsou to generální ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci, kteří vytvářejí organizační strategie a koncepce. Řídí střední manažery a odpovídají za chod celé organizace. Sestavují strategické plány, které mají delší časový horizont, určující vývoj organizace.
- **Střední manažeri** tvoří nejpočetnější skupinu. Mezičlánek mezi vrcholovými a liniovými manažery tvoří personální, finanční, marketingoví a obchodní manažeri. Stojí v čele útvarů, zabezpečují realizaci strategických cílů a koordinují vykonávané činnosti. Manažeri rozpracovávají strategické plány do dílčích taktických plánů.
- **Linioví manažeri** (nižší, provozní) se nacházejí na základní úrovni. Míšní, vedoucí týmů nebo vedoucí skupin vedou své podřízené při plnění každodenních činností, provádí kontrolu a řeší problémy, které se vyskytují v provozu. Vypracování krátkodobých operativních plánů je záležitostí nejnižší organizační úrovně.⁶⁵

⁶³ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, s. 20. ISBN 978-80-244-2352-4.

⁶⁴ Tamtéž, s. 20

⁶⁵ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita J.A. Komenského Praha, 2009, s. 75. ISBN 978-80-86723-76-1.

Obrázek 11: Typy manažerů, úrovně managementu a druhy plánů



Zdroj⁶⁶

Online marketingový manažer je součástí středního managementu. Řídí základní úroveň managementu, a to např. vedoucí skupin pro SEO a PPC.

4.2 Styly řízení

Důležitým faktorem, odrážející vztah manažera k jeho podřízeným, je manažerský řídicí styl. „*Stylem vedení nazýváme způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování a motivování pracovníků. Styl vedení je chování vedoucího, které může být pro pracovníky stimulační nebo nikoliv.*“⁶⁷ Styly úzce souvisí se základními činnostmi manažerů a vztahují se k motivaci, mezilidskému chování a komunikaci s cílem zmírnit nespokojenost zaměstnanců. Armstrong zdůrazňuje, že důležitým zdrojem jsou manažeři, prostřednictvím kterých jsou řízeny ostatní zdroje, za které jsou odpovědní.⁶⁸

Styl vedení ovlivňuje hlavně manažer, skupina a pracovní prostředí. Existují však i další proměnné jako vztah manažera a skupiny, typ, povaha a struktura organizace, vliv vnějšího prostředí, povaha úkolu, problému, metody organizace práce a manažerská rozhodnutí. Nejčastěji se uvádí klasická typologie řídicích stylů podle K. Lewina, R. Blakea a J. Moutonové, D. McGregora.

⁶⁶ Autor práce, 2016

⁶⁷ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, s. 96. ISBN 978-80-244-2352-4.

⁶⁸ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-2177-4.

Typologie řízení podle K. Lewina

Tato typologie hovoří o autokratickém, demokratickém a liberálním stylu.

Autokratický styl – veškerá pravomoc i úkoly jsou v rukou manažera, který striktně zadává úkoly a pravidelně kontroluje jejich plnění. Manažeři se vyznačují rozhodováním a neposkytují ostatním informace, což může mít za důsledek nespokojenost pracovníků a jejich následnou fluktuaci. Je potlačována individuální motivace a iniciativa. Tento styl je vhodný pro osoby, které nechtějí pracovat samostatně a bojí se rozhodovat.

U **demokratického stylu** manažer deleguje část své autority, zůstává mu však konečná zodpovědnost. Manažer sdílí názory ostatních a nechává jim prostor k vyjádření. Výsledky práce tak vykazují kvalitu a značnou inovativnost. Mezi hlavní výhody patří osobní zaujetí a spokojenost s mezilidskými vztahy, mezi nevýhody časová ztráta. Tento styl je označován za nejvhodnější.

Laissez faire neboli liberální styl znamená volný průběh. Manažer neovlivňuje chod skupiny, neprojevuje řídicí autoritu, nekontroluje, nehodnotí. Rozdělení a postup práce je v kompetenci řešení skupiny. Vzniká bezvládní, dochází ke konfliktům a konečným výsledkem je nízká produktivita práce a značná nespokojenost pracovníků.

Manažerská mřížka

Manažerkou mřížku před lety vyvinuli Robert Blake a Jane Moutonová k definování vůdcovského stylu. Využívá se při hodnocení stylů řízení a manažerských přístupů. Mřížka se používá pro výcvik manažerů, identifikaci různých kombinací stylů vůdcovství. Skládá se z vodorovné a svislé osy. Vodorovná je zaměřená na výsledky a svislá na lidi. Podle jednotlivých bodů lze určit, jakými hodnotami disponuje daný manažer.⁶⁹

⁶⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, s. 97. ISBN 978-80-244-2352-4.

Obrázek 12: Manažerská mřížka

ZAMĚŘENÍ NA LIDI	vysoká	9	1.9							9.9
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	nízká	1	1.1							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		nízká	ZAMĚŘENÍ NA VÝSLEDKY							vysoká

Zdroj⁷⁰

- **1.1. laissez-faire:** manažer vydává minimální úsilí, má malý zájem o lidi, výsledek, cíle a úkoly. Není zde zřejmá odpovědnost, neřeší se problémy ani konflikty.
- **9.1. autoritativní diktátorský přístup:** manažer jasně určuje cíle, směr práce a očekává výsledky. Uplatňuje jednostrannou autoritu, pracovníci musí vykonávat jeho příkazy.
- **1.9. vedení zájmového klubu:** manažer podněcuje vytváření příjemných mezilidských vztahů s následkem volného pracovního tempa a ustupujících výsledků do pozadí.
- **5.5. rutinní vedení** se snaží udržet určitou míru pracovní morálky. Vyznačuje se dodržováním vyhlášek a norem. Spory manažer řeší hledáním kompromisu.
- **9.9. týmový přístup** podněcuje týmovou práci. Manažer respektuje individualitu, dává prostor pro zapojení a iniciativu k dosažení společných cílů. Týmová kultura je charakterizována vysokou výkonností, maximálním respektem.
- **9+9 paternalistický přístup:** manažer se k podřízeným chová patřičně a nechápe je jako rovnocenné partnery. Přístup je někdy charakterizován jako metoda biče a cukru.

⁷⁰ CIMBÁLNIKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, s. 97. ISBN 978-80-244-2352-4.

Je nutné, aby manažer posoudil organizaci a úkol, podle toho pak zvolil vhodnou variantu. Autorka Cimbálníková upozorňuje, že největší slabostí je prosazování jednoho ideálního stylu. Vedoucí by se měl řídit situací, která mu určí jaký styl zaujmout.⁷¹

McGregorova teorie X a Y

Podstata McGregorovy teorie X a Y je založena na dvou krajních přístupech, rozděluje pracovníky a manažery do dvou skupin podle toho, jak manažeři vedou své podřízené a jak se podřízení chovají. Teorie kritizuje koncepci vědeckého řízení a byrokratickou organizaci řízení.

Teorie X vyjadřuje názor, že lidé jsou líní s vrozenou nechutí k práci, tím pádem musí být do práce přinuceni pomocí odměn a trestů. Jejich práce musí být neustále kontrolována a vedena, vyhýbají se odpovědnosti. Teorie Y představuje člověka, pro kterého je práce přirozenou aktivitou jako hra nebo odpočinek. Zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost, důležité jsou pro něho pocit důležitosti, užitečnosti a možnost tvořivě pracovat. „*McGregor byl stoupencem teorie Y. Ukazuje se však, že pro určité pracovníky a za určitých podmínek je přístup X vhodnější. Jsou lidé, kteří pracují s vysokým nasazením, a jiné, kteří musejí být do práce nuceni.*“⁷²

4.3 Kompetence online marketingového manažera

Nejen každodenní povinnosti a úkoly, ale také příslušné kompetence a pravomoci jsou požadavky, pomocí kterých má manažer dosáhnout cílů organizace. Kompetence úzce souvisí nejen s vlastnostmi, dovednostmi a znalostmi manažera, ale také s dobrým výkonem v rámci jeho pracovní role. Autor Lojda definuje kompetence jako „*schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.*“⁷³ Jsou to předpoklady, díky nimž může pracovník splnit svěřený úkol.

⁷¹ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, s. 98. ISBN 978-80-244-2352-4.

⁷² Tamtéž, s. 29

⁷³ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011, s. 20. ISBN 978-80-247-3902-1.

Autorka Cimbalníková poukazuje na tři předpoklady, které by měl kompetentní manažer splňovat:

- **vnitřní vybavení** vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- potřeba energie a **motivace** k použití chování
- **možnost** použít chování.⁷⁴

Činnost manažera ovlivňují vnitřní i vnější vlivy. Mezi nejvýznamnější vnější vlivy patří zákazníci, konkurenti, dodavatelé a veřejnost, dále technologické, ekonomické, politické a sociální faktory. Na manažera působí také vnitřní faktory - finanční zabezpečení, zaměstnanci, know-how, technické a materiálové zabezpečení.

Manažerské kompetence popisuje řada autorů. Dle autora Lojdy: „*Mezi základní manažerské kompetence patří schopnost samostatného rozhodování, schopnost dotahovat věci do konce, schopnost reagovat na měnící se podmínky, schopnost sebevzdělávání a učení, flexibilita, inovativnost při řešení úkolů.*“⁷⁵

Hlavní úkoly online marketingového manažera můžeme rozdělit do dílčích kompetencí:

- identifikace potřeb trhu, možností na trhu a předpověď požadavků zákazníka,
- analýza marketingových příležitostí, segmentace, tržní zacílení,
- plánování marketingových aktivit – stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů,
- navrhování rozpočtu a času na kampaň,
- výběr efektivního online marketingového nástroje, propagace a reklama určitého produktu, služby nebo značky,
- starání se o udržování značky, služby, výrobku,
- kontrola, monitoring a vyhodnocení kampaně.

Kompetence manažera je spojena i s motivací svých zaměstnanců. Aby manažer posílil motivaci, musí věnovat podřízeným čas, dávat jim zpětnou vazbu, projevovat důvěru a nakonec je pověřit pravomocemi. Motivace udržuje vysoký pracovní výkon

⁷⁴ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 28. ISBN 978-80-244-2281-7.

⁷⁵ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011, s. 20. ISBN 978-80-247-3902-1.

zaměstnanců. Jednotlivé kompetence pracovníka lze zkoumat psychologickými metodami, v assessment centrech nebo pomocí kariérových testů.

4.4 Základní manažerské funkce

„Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává při své práci.“⁷⁶
 Poskytují informace o obsahu a náplni práce manažera, které musí efektivně vykonávat k dosažení cílů organizace. Manažerské funkce dělíme dle druhů a fází. Mezi druhy manažerských funkcí patří plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrola. Fáze manažerských funkcí zahrnují analýzu, rozhodování a implementaci.

„Druhy a fáze manažerských funkcí jsou vzájemně provázené a tvoří maticovou strukturu, která odráží systémový pohled na manažerské funkce. Druhy funkcí tvoří určitou posloupnost základních manažerských činností, přítomných v každé řízené organizaci a charakterizují bloky činností, které k sobě metodicky a obsahově patří. Fáze funkcí naopak tvoří určitou posloupnost manažerských činností, které na sebe vzájemně navazují a které zajišťují proces naplňování každého z druhů manažerské činnosti.“⁷⁷

Obrázek 13: Druhy a fáze manažerských funkcí

Druhy manažerských funkcí / Fáze manažerských funkcí	Plánování	Organizování	Řízení lidských zdrojů	Kontrola
Analýza problémů				
Rozhodování				
Implementace				

Zdroj:⁷⁸

⁷⁶ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, s. 11. ISBN 978-80-244-2352-4.

⁷⁷ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita J.A. Komenského Praha, 2009, s. 74. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁷⁸ Tamtéž, s. 74

Plánování

„Plánování je první manažerskou funkcí, která zahrnuje stanovení a výběr cílů, určení způsobu (činností) a prostředků potřebných pro jejich dosažení.“⁷⁹

Pro plánování, tvorbu a realizaci plánu je nutné si stanovit cíle, kroky, zdroje a omezující podmínky. Autor Armstrong vymezuje cíl plánování jako umožnění splnění úkolů včas s optimálním množstvím přidělených zdrojů.⁸⁰ Manažeři, kteří plány zpracovávají, je mohou členit dle časového hlediska, úrovně rozhodovacího procesu, účelu a věcné náplně plánu. S ohledem na charakter rozhodovacího procesu lze plány rozlišit na:

- **strategické** – na delší časový horizont, určují vývoj organizace a strategické záměry organizace, zpracovává je top management,
- **taktické** – specifikují úkoly a směřují k plnění strategických plánů, sestavuje je střední management pro konkrétní období, zpravidla roční,
- **operativní** - jsou sestavovány na čtvrtletí, měsíc či kratší období, výsledkem jsou dobře rozvržené zdroje, sestavují se na nejnižší organizační úrovni.⁸¹

Organizování

„Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány.“⁸² Zahrnuje dělbou práce, delegování pravomocí a zodpovědností. Je nutné zajistit, kdo a co má dělat, kdo má zodpovědnost, odstranit organizační překážky a mít rozhodovací a komunikační síť. Organizační struktury můžeme dělit dle seskupeného obsahu na funkcionální, divizní a specifické. Dle rozložených pravomocí na liniové štábní a kombinované. Počet řídicích úrovní a podřízených

⁷⁹ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, s. 11. ISBN 978-80-244-2352-4.

⁸⁰ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 50. ISBN 978-80-247-2177-4.

⁸¹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita J.A. Komenského Praha, 2009, s. 80. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁸² ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2177-4.

jednotek určuje organizační struktury ploché a strmé v závislosti na řídicím rozpětí. Další hledisko rozděluje organizace na centralizované a decentralizované, podle časového trvání na dočasné a trvalé.

Řízení lidských zdrojů

Autor Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako *“strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.”*⁸³ Obsah manažerské funkce se zaměřuje na nábor a výběr, adaptaci, rozvoj, hodnocení a stabilizaci pracovníků.

Kontrola

Posledním druhem manažerských funkcí je kontrola, která zahrnuje srovnávání dosažených výsledků vzhledem k cílům, abychom mohli zjistit odchylky. Autor Častorál klasifikuje kontroly podle druhu, způsobu provádění, úrovně, obsahu a časového hlediska.⁸⁴

Analýza

Analýza je první fází manažerských funkcí, která zajišťuje počáteční rozborové poznatky jednotlivých činností. Autor Častorál uvádí důležité kroky analýzy jako identifikace problému, který má být analyzován, stanovení cílů analýzy, stanovení omezujících podmínek, volba vhodných metod nebo modelů řešení, aplikace metod v podmínkách reálných dat, posouzení a vyhodnocení výsledků.⁸⁵ Mezi nejznámější metody analýzy patří PEST analýza, BCG metoda, SWOT analýza, SPACE metoda, BSC metoda, situační a finanční analýza.

⁸³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸⁴ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita J.A. Komenského Praha, 2009, s. 102. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁸⁵ Tamtéž, s. 107

Rozhodování

Proces rozhodování spočívá ve výběru nejlepší varianty ze všech dostupných. Důležitá je také kvalita volby, která ovlivňuje celkovou efektivnost. Průběh rozhodování zahrnuje zjišťování informací, uvažování a následné porovnávání. Na základě výsledků tohoto procesu může jedinec učinit výsledné rozhodnutí.

Implementace

„Implementaci jako fázi manažerských funkcí chápeme jako prosazení rozhodnutí a jeho realizaci.“⁸⁶ Je velmi rozmanitá, náročná na koordinaci a má několik podob. Uzavírá všechny druhy manažerských funkcí a je jejich výstupem.

4.5 Vlastnosti online marketingového manažera

Podle autorky Cimbálníkové: *„Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jedince. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem. Některé vlastnosti a vzorce chování mají všichni lidé společné. Byly získány jako zkušenosti předchozích generací. Fyzicky jde o principy stavby a funkce našeho těla, zdědili jsme řešení různých zadání, instinktivního jednání a představy, které nás provázejí celý život.“⁸⁷*

Manažerská vlastnost řídit je jednou z nejdůležitějších vlastností, protože jedinec tak se může stát manažer úspěšným vedoucím pracovníkem. Zahrnuje především vliv, cit a pochopení pro své podřízené. Nezbytností je charakter a vhodný temperament manažera. Rozhodnost, sebejistota, odpovědnost, vytrvalost, kooperativnost, komunikativnost, pracovitost, čestnost jsou dle autorky Cimbálníkové důležité vlastnosti pro úspěšného manažera.⁸⁸ Výborný psychický i fyzický stav je dalším klíčovým prvkem. Manažer se často setkává se zátěžovými situacemi, a proto by se měl udržovat v dobré psychické i fyzické kondici.

⁸⁶ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita J.A. Komenského Praha, 2009, s. 130. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁸⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 30. ISBN 978-80-244-2281-7.

⁸⁸ Tamtéž, s. 13

Charakter

Charakter představuje integraci všech znaků, které osobu charakterizují. Jedná se o morální rysy společnosti, naučené chování, které je v souladu se sociálním očekáváním.

Dle autora Lojdy je „charakter člověka utvářen prostředím – tedy jeho výchovou a sebevýchovou – a vyjadřuje, jaký vztah má jedinec k objektivní realitě.“⁸⁹ Autorka Cimbálníková naopak uvádí: „Jádrem charakteru jsou morální a volní vlastnosti. Volní vlastnosti jsou podmíněny vůlí člověka. Vyjadřují záměrné, cílevědomé úsilí k dosažení vytyčeného cíle. Projevují se zejména v seberegulaci chování a jednání. Morální vlastnosti představují určité mravní jádro osobnosti, její svědomí.“⁹⁰

Dále Cimbálníková rozděluje charakterové vlastnosti do 4 oblastí:

- **vztah k sobě samému** (sebejistota, skromnost, volní vlastnosti, rozhodnost),
- **vztah k lidem** (přátelskost, upřímnost, kooperativnost, komunikativnost),
- **vztah k práci** (pracovitost, svědomitost, iniciativnost, lenost, nespolehlivost),
- **vztah ke světu a hodnotám** (čestnost, zásadovost, smysl pro spravedlnost).⁹¹

Temperament

„Temperament je souborem vrozených vlastností a závisí na něm dynamika prožívání a emotivnost jednání. Ve svém důsledku se pak projevuje tím, jak jedinec věci prožívá, jak na ně reaguje a jak se chová. Jedná se o soubor vrozených vlastností, lze je v průběhu života ovlivnit a kultivovat.“⁹² Autorka Cimbálníková popisuje základní charakteristiky temperamentu jako intenzitu a sílu reagování, odolnost vůči podnětům, citovost, náladovost a výrazovost. Dodává, že reagování člověka je projevem temperamentu a zahrnuje konkrétní charakteristiky jako gestikulaci, mimiku, tempo řeči, chůzi člověka, jeho další pohyby aj.⁹³

⁸⁹ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011, s. 11. ISBN 978-80-247-3902-1.

⁹⁰ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 13. ISBN 978-80-244-2281-7.

⁹¹ Tamtéž, s. 13

⁹² LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011, s. 12. ISBN 978-80-247-3902-1.

⁹³ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 14. ISBN 978-80-244-2281-7.

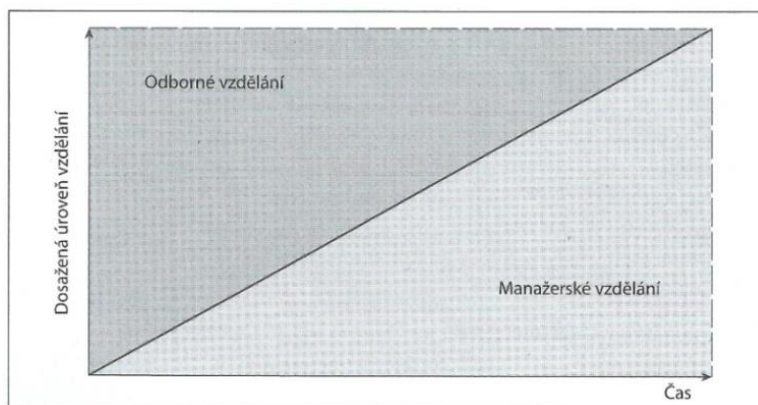
Manažerská pozice čelí často stresu, manažer má vysokou zodpovědnost, je ohrožen konkurencí, bojuje o svou pozici a vede jednání s nepříjemnými lidmi. Proto je žádoucí jeho emocionální stabilita. Stejně tak extroverze, orientace na vnější svět, lidi a společnost.

4.6 Manažerské znalosti, dovednosti

„Za znalosti považujeme veškeré teoretické informace a poznatky, které se dají naučit. Pro potřeby výkonu manažerské pozice jsou bez ohledu na řídicí úroveň potřebné znalosti odborné a znalosti z managementu. V průběhu času se poměr potřeby vzdělání mění. Každé pracovní přeřazení nebo povýšení znamená vyšší nároky na vzdělávání a manažerské kompetence.“⁹⁴

Online marketingový manažer by měl mít znalosti z managementu, marketingu, marketingového plánování, marketingové komunikace, trhu, průzkumu trhu. Dále se očekává výborná znalost práce s počítačem, PPC, SEO, Google Analytics, Google Adwords, Sklik. Můžeme zařadit i základní ekonomické, právní znalosti a znalost problematiky použitelnosti a přístupnosti webu. Manažer se musí orientovat na trhu internetové reklamy, znát média a jejich možnosti.

Obrázek 14: Poměr potřeby odborného a manažerského vzdělání



Zdroj:⁹⁵

⁹⁴ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011, s. 18. ISBN 978-80-247-3902-1.

⁹⁵ Tamtéž, s. 18

Schopnosti

„Schopnosti jsou reálné předpoklady pro úspěšné vykonávání určité činnosti. Vytvářejí se z vrozených dispozic (vloh) a lze je rozvíjet učením, činností, cvikem a praxí. Pokud člověk své vlohy nerozvíjí, tak se schopnosti neprojeví.“⁹⁶ Rozlišujeme schopnosti primární a sekundární. Mezi primární patří schopnosti vjemové, psychomotorické a intelektové. K sekundárním verbální, numerická, prostorová představivost.

Schopnosti můžeme dále členit na rozumové, pohybové a smyslové. Rozumové schopnosti jsou kognitivní, intelektuální, pohybové jsou motorické a manipulační, smyslové jsou závislé na biologických charakteristikách. Jiné členění zase rozděluje schopnosti manažera na odborné (hard skills) a jednání s lidmi (soft skills). Pro manažera je významné především koncepční, analytické myšlení a pružnost myšlení. Manažer by taktéž měl v online prostředí vykazovat intelektuální a emoční schopnosti.

Dovednosti

„Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď cvikem, nebo praxí. Pro jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka.“⁹⁷ Manažer by se měl zaměřit na lidské dovednosti, obsahující schopnost vést lidi, technické dovednosti, spočívající ve schopnosti uplatňovat manažerské techniky a v neposlední řadě koncepční dovednosti, tedy schopnost využívat příležitosti.

Každá společnost vyžaduje specifické dovednosti manažerů. U všech je žádoucí naplánování času, efektivní hospodaření, odborné vědomosti a dovednosti v daném oboru a umění vést svůj tým. V dnešní době je již nezbytným požadavkem minimálně jeden cizí jazyk v mluveném i písemném projevu.

Online marketingový manažer musí být schopný efektivně komunikovat a spolupracovat se svým pracovním týmem, s ostatními odděleními i s nadřízenými. Manažer je vůdcem svého týmu a zadává mu úkoly, proto je důležité, aby měli u něho

⁹⁶ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011, s. 20. ISBN 978-80-247-3902-1.

⁹⁷ Tamtéž, s. 19

důvěru a oporu. Pro tvorbu online marketingových kampaní je nezbytná kreativita manažera. Autor Lojda popisuje kreativitu jako generování nových nápadů a schopnost používat nové postupy.⁹⁸ Základem práce online marketingového manažera je uspokojování zákaznických potřeb. S prací souvisí správné plánování a organizování práce, aby byl manažer schopen čelit případným problémům a zvládat zátěž.

Pro výkon online marketingového manažera jsou obvykle požadovány tyto praktické dovednosti:

- podporování obchodní a marketingové strategie podniku včetně prodeje a propagace,
- reprezentace zájmů organizace na jednáních s obchodními partnery,
- provádění výzkumů online marketingového trhu,
- vyhledávání a získávání nových kontaktů,
- koordinace všechny marketingové aktivity, vést statistiky, přehledy, reporty,
- spolupráce s ostatními odděleními firmy a konzultování způsoby reklamy a propagace,
- tvorba online marketingové strategie,
- využívání efektivních nástrojů online marketingu – SEO, PPC, Google Analytics, Sklik apod.,
- rozvíjení online marketingové kampaně,
- správa, kontrola a inovace kampaní,
- odpovědnost za plánování a rozpočet online marketingových kampaní.

⁹⁸ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1.vyd. Praha: Grada. 2011, s. 20. ISBN 978-80-247-3902-1.

4.7 Rozvoj a vzdělávání manažera

Podle autorky Folwarczné můžeme vzdělávání manažera chápat jako „hledání způsobů, jak zkvalitnit proces učení, aby manažeři získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují.“⁹⁹ Rozvoj manažerů představuje dlouhodobý proces, poskytující příležitosti, činnosti zvyšující jeho kvalifikaci a výkonnost s cílem naplnění cílů a strategií manažera i organizace.

Vzdělávání a rozvoj manažerů se skládá z:

1. identifikace potřeb a rozvoje,
2. plánování a rozpočtování,
3. realizace,
4. vyhodnocení procesu a jeho promítnutí do dalšího cyklu.¹⁰⁰

Analýza potřeb rozvoje využívá informace o organizaci a trhu, pracovních místech a funkcích, jednotlivých zaměstnancích a manažerech. Plán rozvoje obsahuje rozpočet a časový plán, který je sestaven většinou personalisty a schvalován vedením organizace. Vzdělávání může být zajištěno interními vzdělavateli (lektory, manažery, personalisty, kouči) nebo externisty (vzdělávací agentury a konzultanti). Poslední fáze zahrnuje systematické vyhodnocení a porovnání s cíli, které jsou stanoveny na začátku.

Současná doba na internetu přináší neustálé změny a tím pádem se zvyšují i nároky na manažery. Vyvíjející se technologie vyžaduje rozšiřování manažerských znalostí a dovedností. Aby manažer zvládl požadavky, musí se neustále vzdělávat a rozvíjet. Nové poznatky mohou přenášet manažeři na své podřízené a tím je inspirovat. Manažerský rozvoj a vzdělávání je nepřetržitý celoživotní proces, kterému je věnována stále vyšší pozornost. Jedním z důležitých aspektů zvyšování konkurenceschopnosti firmy je efektivní investování do vzdělávání a rozvoje manažerů.

Nejčastějšími důvody pro vzdělávání jsou změna trhu, sortimentu, techniky a technologie, organizační změny, rozvoj informačních technologií atd. Existuje řada vzdělávacích metod a je velmi důležitým krokem zvolit tu správnou. Každá metoda má

⁹⁹ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 28. ISBN 978-80-247-3067-7.

¹⁰⁰ Tamtéž, s. 35

své výhody i nevýhody. Obvyklými překážkami ve vzdělávání jsou finanční prostředky, nedostatek informací o možnostech vzdělávání, nedostatečná nabídka kurzů, čas, neochota a obavy z neúspěchu.

U manažerů se můžeme zaměřit na rozvoj tvrdých nebo měkkých manažerských dovedností. Tvrdé spočívají v plánování, analytickém myšlení a kontrole. „*Měkké dovednosti, jako vůdcovské a komunikační dovednosti, se stávají jasnou strategickou prioritou rozvoje manažerů na příští tři roky.*“¹⁰¹ Efektivní je využití kombinace více metod. Autorka Folwarczná poukazuje na metodu založenou na učení se ze zkušeností, kdy manažeři získají znalosti a dovednosti spíše jako výsledek vlastních zkušeností než z formální výuky.¹⁰²

Manažery můžeme vzdělávat na pracovišti nebo mimo pracoviště. Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“) se uskutečňují přímo na pracovišti v pracovní době, jedná se zpravidla o učení se praxí, komunikací s kolegy a zpětnou vazbu. Mezi nejznámější metody používané ke vzdělávání na pracovišti patří instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, delegování, rotace práce a pracovní porady. Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou konference, přednášky, výcvik interpersonálních dovedností, demonstrování, workshopy na určité téma, teambuilding, výcvik manažerských dovedností, hraní rolí a assessment centre.

Pro online marketingového manažera jsou vhodné zejména tyto formy vzdělávání:

- MBA studium zaměřené na management, marketing a PR
- přednášky a semináře o online marketingu
- kurzy online marketingu zaměřené především na
 - online marketing
 - SEO – optimalizace pro vyhledávače
 - PPC – marketing ve vyhledávačích
 - Google Analytics
 - marketing na sociálních sítích
 - strategii a plánování
 - mobilní a e-mail marketing

¹⁰¹ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 45. ISBN 978-80-247-3067-7.

¹⁰² Tamtéž, s. 45

- copywriting
- time management
- workshopy zaměřené na
 - reklamu na Facebooku
 - PPC reklamu, display, Youtube, SEO

Manažeři se zaměřují hlavně na rozvoj a vzdělávání odborných znalostí v oblasti online marketingu. *„Výdaje na rozvoj manažerů a zaměstnanců jsou investice do lidského kapitálu organizace, na jejichž návratnost je třeba klást stejné nároky jako na všechny ostatní výdaje organizace. Efektivita vzdělávání a rozvoje proto vyžaduje systematický přístup.“*¹⁰³

Efektivitu aktivity a rozvoje manažerů můžeme hodnotit pomocí uplatnění v praxi, kvality přednášejícího, metody a přístupu, interakce a zpětné vazby, nových pohledů, poznatků, informací o aktuálním dění. Dále ji můžeme posuzovat dle testů znalostí, změny v pracovním chování a výsledků práce.

¹⁰³ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 168 ISBN 978-80-247-3067-7.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo popsat profil online marketingového manažera z pohledu jeho vlastností, znalostí a schopností, které jsou pro něho rozhodující. Dále pak představení nástrojů, které při výkonu své funkce využívá.

V teoretické práci jsem za použití odborné literatury vymezila pojem online marketing a dále jsem podrobně popsala typické nástroje. Mezi základní nástroje online marketingu řadíme web, SEO, PPC, sociálně sítě, e-mailing a reklamu. Důležitým úkolem manažera je optimalizace jednotlivých kampaní a jejich výsledků.

Time management je jednou z nejdůležitějších dovedností každého manažera. Spočívá v efektivním plánování, rozvržení času a vhodném zpracování do úkolů pomocí metod a nástrojů. Výsledkem je získání více času na rozvoj dalších dovedností.

Osobností online marketingového manažera jsem se nejvíce věnovala v poslední klíčové části práce. Jeho hlavní náplní práce je řídit online marketingové aktivity podniku, určovat příležitosti a trendy, realizovat strategie, kampaně, dále pak řídit tým specialistů a spolupracovat s ostatními odděleními.

Vymezila jsem roli manažera z pohledu jeho řídicího stylu, kompetencí, funkcí, vlastností, dovedností a znalostí. Pozice manažera s odbornými znalostmi je nepostradatelnou součástí pro firmu i tým, proto je nezbytné investovat do jeho rozvoje a vzdělání dostatečné množství finančních prostředků, abychom rozšířili jeho vědomosti a dovednosti.

Došla jsem k závěru, že online marketing je efektivní nástroj, nabízející širokou škálu marketingových aktivit s velkým potenciálem. V současné době je marketing na internetu velmi významnou složkou celkové propagace. Aby se stala společnost v tomto prostředí konkurenceschopná, měla by mít ve svém týmu online marketingového manažera, který ji pomůže definovat, nastavit cíle a techniky online marketingu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita J.A. Komenského Praha, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

JANOUC, V. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.

JANOUC, V. *333 tipů a triků pro internetový marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 278 s. ISBN 978-80-251-3402-3.

KAPOUN, P. *Marketing ve vzdělávání*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2014, 83 s. ISBN 978-80-7464-670-6.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Přel. H. Škapová., 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

KUBÍČEK, M. *Velký průvodce SEO: jak dosáhnout nejlepších pozic ve vyhledávačích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 318 s. ISBN 978-80-251-2195-5.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1.vyd. Praha: Grada. 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MIKULÁŠKOVÁ, P. a M. SEDLÁK. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2015, 408 s. ISBN 978-80-251-4383-4.

PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006, 259 s. ISBN 80-247-1701-8.

Online marketing. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2014, 212 s. ISBN 978-80-251-4155-7.

UHLIG, B. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 153 s. ISBN 978-80-247-2661-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

BREKKE, V. *The History of Internet Marketing* [online]. © 2011 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <http://blog.socialintent.com/2011/04/the-history-of-internet-marketing/>

Co je PPC. *Adaptic* [online]. © 2005–2014 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/ppc/>

SEZNAM ZKRATEK

CTR – Click Through Rate

FB – Facebook

HTTP – Hypertext Transfer Protocol

PR – Public relation

SEO – Search Engine Optimization

SEM – Search Engine Marketing

PPC – Pay per click

URL – Uniform Resource Locator

WWW – World Wide Web

SEZNAM OBRÁZKŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Historie internetového marketingu.....	10
Obrázek 2: Marketingová komunikace na internetu.....	13
Obrázek 3: Základní směry elektronického marketingu.....	14
Obrázek 4: PPC inzerce Google Adwords ve vyhledávací síti.....	17
Obrázek 5: PPC systémy v České republice.....	18
Obrázek 6: Umístění reklamy na Facebooku.....	20
Obrázek 7: Rozložení činností dle hlavních oblastí.....	24
Obrázek 8: Paretovo pravidlo	27
Obrázek 9: ABC analýza	28
Obrázek 10: Eisenhowerův princip.....	29
Obrázek 11: Typy manažerů, úrovně managementu a druhy plánů	36
Obrázek 12: Manažerská mřížka	38
Obrázek 13: Druhy a fáze manažerských funkcí	41
Obrázek 14: Poměr potřeby odborného a manažerského vzdělání.....	46

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Andrea Blažková

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Profil online marketingového manažera a jeho nástroje

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 45

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Veselý Jan, MBA