

Přístupy k měření efektivnosti marketingových činností

Approaches to Measuring the Effectiveness of Marketing Activities

František Milichovský, Marek Solčanský, Lucie Sychrová

Abstract

Purpose of the article The purpose of this paper is to find metric from reviewed studies which organization use to measuring own marketing activities with following separating into financial metrics and non-financial metrics.

Scientific aim Scientific aim of this article is based on the relationships between different kinds of metrics for measurement of corporate performance and effectiveness.

Methodology/methods The paper presents advance in useable metrics, especially financial and non-financial metrics. Selected studies, focusing on different branches and different metrics, were analyzed by the authors.

Findings The results of the study are describing relevant metrics to prove efficiency in varied types of organizations in connection with marketing effectiveness. The studies also outline the potential methods for further research focusing on the application of metrics in a diverse environment.

Conclusions (limits, implications etc) Conclusions includes identification of different approaches to individual metrics, especially marketing metrics.

Keywords: Efficiency, measuring effectiveness, performance, financial and non-financial metrics, benchmarking

JEL Classification: M31, M21

Úvod

Být efektivní v každém svém počínání, tedy i v marketingových činnostech, bezesporu patří mezi základní zájmy každého podniku. Pro konkurenceschopnost podniku a pro její dlouhodobé úspěšné fungování na trhu je důležité disponovat vhodnými metrikami pro měření efektivnosti.

Problematické měření efektivnosti marketingových činností je mezi odbornou a vědeckou veřejností věnován nemalý zájem.

Tvrdí-li některý podnik, že je výkonný a efektivní, měl by být schopen prokázat to používanými metrikami a jinými postupy či měřítky. Podnikům by nemělo chybět určité porovnání s přímými konkurenty v odvětví, jak ukazuje současného poznání, což je možné dle pomoci vhodně zvolených nástrojů, ať již finančních nebo nefinančních.

Cílem této studie je popsat a srovnat přístupy jednotlivých autorů. Studie přispívá k získání ucelené představy o možnostech měření výkonnosti a efektivnosti marketingových činností.

Metodologie

Jelikož je nezbytné zjišťovat efektivnost vlastních marketingových činností, je vhodné ověřit, jakým způsobem lze úroveň této efektivnosti získat. Aby bylo tohoto dosaženo, bylo nezbytné zvolit takový přístup, aby bylo dosaženo následujících cílů:

1. Přehled relevantní literatury se zaměřením na metriky,
2. Rozdělení používaných metrik do příslušných skupin,
3. vyvození závěrů na základě provedeného průzkumu.

Pro dosažení výše uvedených cílů bylo nezbytné provést potřebné analýzy vybraných článků, studií a dalších publikací, ze kterých bylo možné splnit tyto cíle.

Marketingové metriky

Důvody pro měření podle Halachmiho (2005) jsou:

- Pokud něco nemůžeš změřit, nemůžeš tomu ani porozumět.
- Pokud něčemu nerozumíš, nemůžeš to kontrolovat.
- Pokud něco nemůžeš kontrolovat, nemůžeš to zlepšit.

Z jakých důvodů by měli být marketingové metriky top prioritou? Marketingové metriky by měly patřit mezi nejvýznamnější priority každé firmy. Důvodem je například nespokojenost s tradičními finančními metrikami vyplývající z účetnictví, trendy v oblasti firemních nákladů či velmi rychlý vývoj v oblasti informačních technologií (Seggie, Cavusgil a Phelan, 2007).

Marketingové metriky je možné rozdělit do 6 oblastí (Llonch, Eusebio, Ambler, 2002):

1. Finanční ukazatele (obrat, zisk, marže, ukazatele rentability)
2. Měření trhu (tržní podíl, podíl na reklamě, propagační podíl)
3. Měření chování zákazníků (loajalita zákazníků, penetrace, počet nově získaných zákazníků)
4. Měření pohybu zákazníků (spokojenost zákazníků, schopnost rozpoznat značku, účel nákupu)
5. Měření přímých zákazníků (úroveň distribuce, rentabilita zprostředkovatele, kvalita služeb)
6. Měření inovací (počet nových produktů, podíl nových produktů na tržbách).

Alternativním modelem těchto šesti kategorií je analýza dopadu těchto všech ukazatelů na hodnotu značky (brand equity). Hodnota značky je nejdůležitějším a nejpoužívanějším pojmem v marketingu a lze ji označit jako marketingové aktivum a je nejvíce ceněnou hodnotou pro velký počet společností (Llonch, Eusebio, Ambler, 2002).

Komparace používaných metrik

Pro komparaci výše uvedených metrik lze použít koncept benchmarkingu. V průběhu existence tohoto konceptu docházelo ze strany mnoha autorů k různě rozsáhlým analýzám a také inovacím. V zásadě je však možné rozdělit odborné příspěvky na téma benchmarkingu do čtyř základních skupin (Dattakumar a Jagadeesh, 2003):

1. Obecné aspekty a základy,
2. Specifické aplikace a případové studie,
3. Inovace, rozšíření a nové přístupy,
4. Aplikovatelnost na vzdělávací sektor.

Tato metoda představuje určitý akt napodobování, ve své podstatě přejímání částí procesů a jejich aplikování do vlastního prostředí. Tento postup může napomáhat inovacím podnikových procesů a také výsledných produktů. Jeho využití je reálné v různých prostředích

– výkonnost podniku jako celku, jeho částí či podnikových procesů (Meybodi, 2009).

Existuje několik typů benchmarkingu, a to v závislosti na prostředí, ve kterém má být využit. Volba typu však spočívá na subjektu, který benchmarking provede. Jedná se například o interní benchmarking, externí benchmarking nebo povinný benchmarking.

Povinný benchmarking je vyžadován v takových produkčních sektorech jako je veřejný sektor nebo sektor zdravotní péče (Barreta, 2008). Interní a externí benchmarking je možné uplatnit v podstatě ve všech typech organizací.

Aby však mohl být benchmarking uplatněn, musí si příslušný subjekt definovat určitý vzor, vůči němuž bude provádět srovnávání. Tímto vzorem může být v podstatě jakákoliv metrika, která je v praxi využívána přimárně v konkurenčních podnicích.

Bez ohledu na zvolený typ benchmarkingu je více než vhodné využít také vhodný motivační program a tak doplnit možnost zvýšené efektivity vlastních pracovníků (Goncharuk a Monat, 2009).

Bauer, Tanner a Neely (2004) navrhli možný vzorový rámec pro provádění měření auditem. Tento rámec definuje některé charakteristiky, které je podle autorů možné implementovat v jakékoliv organizaci. Tyto charakteristiky jsou však ovlivňovány příslušným organizačním prostředím a stakeholdery.

Finanční metriky

Hlavní cíl podnikání je tvořit a získávat zákazníky. Marketéři s tím souhlasí, ale je nutno připustit, že nejen vytváření zákazníků, ale i tvorba marže je pro podnikání důležitá. Marže lze v nejjednodušším případě chápat jako rozdíl mezi cenou produktu a jeho náklady. Kalkulace marže se ve většině případů zkomplikují právě účastí firmy na různých trzích, s různými cenami, různými produkty, různými distribučními strategiemi při různých nákladech a podobně (Farris, Bendle a spol. 2006).

Autoři Gaiardelli, Sacconi a Songini (2007) užívají procesně orientované metriky se schopností rozlišit rysy systému měření výkonnosti dodavatelského řetězce – the SCOR model (Supply Chain Operations Reference), ROE, ROI, ROS (jedná se o tradiční metriky

finanční analýzy podniku), MSI index (měří poměr mezi počtem firemních zákazníků a celkovým počtem potenciálních zákazníků), BM index (referuje o nákladech, příjmech a maržích).

Měřítka ROI využívá ve své práci též Greenyer (2006). Dále jsou použity nezávisle proměnné (konstruováno 12 bodů), každý reprezentuje odlišnou marketingovou činností, závisle proměnné (užita primární a sekundární data – prodej, zisk, ROA) (O'Sullivan, Abela a Hutchinson, 2009).

Autoři Vardanyan a Tremblay (2006) využívají jako měřítko DEA (jedná se o algoritmus produkující odhad relativní neefektivnosti při použití velkých vzorců; využívá indikátoru marketingové neefektivnosti a vektorů, které určují směr vstupu neefektivnosti) a směrodatné odchylky proměnných.

Marketing a finance

Index ROI (Return On the Investment) může být použit pro měření efektivity marketingu. Může být vyjádřen jako podíl čistého zisku a vložené investice.

$$ROI = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{investice}} \quad (1)$$

V marketingu je možné se setkat také s indexem ROMI (Return on Marketing Investment). Jedná se o relativně novou metriku, která není totožná s indexem ROI, protože marketing není stejný druh investice. Pokud je ROMI pozitivní, lze marketingové výdaje považovat za odůvodněné. (Farris, Bendle a spol. 2006)

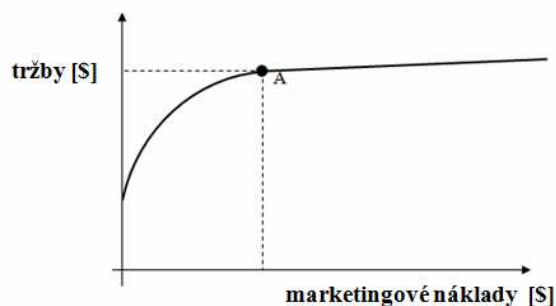
$$ROMI = \frac{IRAM \times P}{MS}, \text{ kde } (2)$$

IRAM - Navýšení tržeb ve srovnání s obdobím bez "marketingu"

P - Zisk [%]

MS - Marketingové náklady

Rozlišují se 2 přístupy měření marketingu pomocí ROMI. První je zaměřen na měření účinnosti marketingu v krátkodobém horizontu, na zjišťování zvýšení zisku resp. tržeb, které přinesly marketingové aktivity. Druhý přístup je zaměřen na dlouhodobý horizont, kde výdaje na marketing přinášejí z dlouhodobého hlediska zvýšení firemní image, hodnotu značky nebo tržní podíl.



Obrázek 1 Závislost tržeb na marketingových výdajích

Zdroj: Farris, Bendle et al. 2006

Marketing v krátkodobém horizontu

Příkladem marketingových aktivit, které lze ohodnotit v krátkodobém horizontu jsou např. slevové kupóny, kde lze nárůst tržeb přímo přiřadit k marketingové aktivitě. V tomto případě je nutné, aby výsledek vyšel více než 100%, což ukazuje, že se marketingová aktivita vyplatila, to znamená, že při výsledku 100% jsou náklady na marketing stejné jako zisk. Při ROMI menším než 100% je třeba zvážit nasazení resp. pokračování v daných marketingových aktivitách (Farris, Bendle et al. 2006).

Obrázek naznačuje vývoj tržeb v závislosti na marketingových výdajích. Od určitého bodu (bod A) může docházet k saturaci tržeb a pro každého manažera je důležité tento bod znát, aby se do marketingové aktivity neinvestovalo více, než je nutné. Díky ROMI lze zjistit přínosy jednotlivých marketingových aktivit, a tak je marketing vnímán pozitivně, protože dokáže zdůvodnit vlastní náklady.

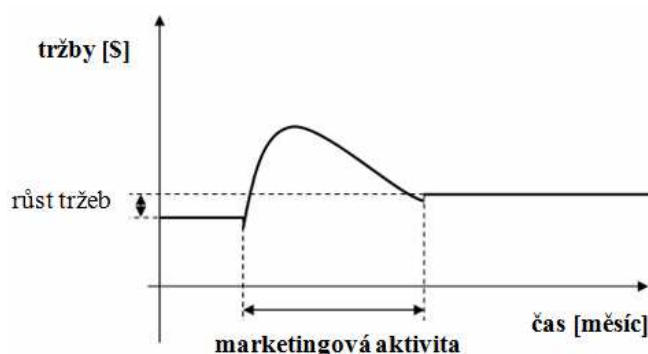
Marketing v dlouhodobém horizontu

Náklady vynaložené na marketing se neodrážejí pouze ve zvyšování tržeb, ale také v zlepšování jiných parametrů, které není vždy jednoduché změřit. Jedná se např. o image firmy nebo loajalita zákazníků, ale díky marketingovým aktivitám rostou i tyto hodnoty. To znamená, že marketingové aktivity nezvyšují jen krátkodobé ukazatele, ale i ukazatele, které se v krátkém časovém období velmi nemění a ovlivňují vývoj společnosti v následujících letech.

Kdyby i ukazatel ROMI nedosahoval 100%, stále se marketingová aktivita může vyplatit z dlouhodobého pohledu, protože roste povědomí zákazníků o firmě, což se může vyplatit v dalším období (Solčanský, Šimberová, 2010).

Nefinanční metriky

Tržní podíl je ukazatel, který určuje, jak si firma stojí na trhu v porovnání s konkurencí. Hodnoty tržního podílu a jejich změny pomáhají manažerům sledovat situaci na trhu a to nejen vlastní firmy, ale i konkurence.



Obrázek 2 Závislost tržeb v dlouhodobém horizontu

Zdroj: Solčanský, Šimberová, 2010

Růst tržního podílu indikuje správný postup v boji proti konkurenci, ale naopak pokles naznačuje problémy firmy vypořádat se s konkurencí a při pravidelném poklesu tržního podílu je otázkou, zda je vůbec firma životaschopná. Tržní podíl se počítá procentuálně z celkových dosažených tržeb na trhu resp. celkového počtu prodaných jednotek produktu.

Přesná definice trhu není nikdy jednoduchým úkolem. Pokud firma definuje trh velmi úzce, tak se ztratí hrozby, ale i příležitosti, které by mohly objevit na širším trhu. Pokud se však trh definován velmi široce, tím se zapříčiní nárůst hrozeb a příležitostí, čímž se stane trh nepřehledný a nezvladatelný.

Běžně se používá i další parametr tržního podílu, a to relativní tržní podíl ve srovnání s největším konkurentem (firmou s největším tržním podílem na daném trhu). Tato hodnota se například vynáší na horizontální osu BCG matice a počítá se jako podíl tržního podílu firmy a tržní podíl největšího konkurenta.

Tato hodnota je užitečná pro porovnání stupně konkurence na různých trzích. Další používanou metrikou, ale nejen v marketingu, je Herfindahlův index. Tento index v marketingu představuje druhou mocninu tržního podílu firmy, kde se tímto indexem prohlubují a zvyšují rozdíly mezi firmami, a součtem HI lze určit, zda je na trhu firma, která má velký tržní podíl (velký hráč na trhu) (Farris, Bendle et al., 2006).

Efektivní marketing vychází ze znalostí o zákazníkovi, a je důležité pochopit, jak produkt uspokojuje potřeby zákazníka. Zodpovězení několika zásadních otázek vede k lepšímu odhadu vývoje firemní strategie a marketingového plánování.

- Co může marketér očekávat od nového produktu?
- Jak ovlivňuje prodej stávajícího výrobku na plánované uvedení nového produktu?
- Co zákazník skutečně potřebuje? Jak se vyvíjí firemní image?

Následující ukazatele využívá firma, která na trh uvádí nový produkt. Vyjadřuje úspěšnost prodeje za dané období "first-time" zákazníkům, popřípadě zákazníkům s opětovným nákupem daného produktu (Farris, Bendle et al., 2006).

$$\text{Trial rate } [\%] = \frac{\text{first time zákazníci}}{\text{celková populace}} \quad (3)$$

$$\text{Repeat rate } [\%] = \frac{\text{repeat zákazníci}}{\text{trial populace}} \quad (4)$$

Firma uvede na trh produkt, který nabízí pouze v regionu s 300.000 domácnostmi. Produkt si zakoupí 40.000 domácností, to znamená Trial rate = 13,3%. Opakovaně v dalším období si ze 40.000 "first-time" zákazníků zakoupí produkt 8.000 zákazníků, z čehož plyne Repeat rate = 20%.

Není snadné shromáždit potřebné údaje pro dané výpočty, což není problémem jen tohoto praktického příkladu, ale v zásadě celého měření marketingových činností. V daném příkladu si lze pod produktem představit časově omezenou kabelovou televizi, kde firma s jistotou od zákazníků potřebuje osobní údaje. Následné stanovení potřebných proměnných je pak snadné.

Ukazatel, který vypovídá o poklesu tržeb z existujícího produktu z důvodu uvedení nového produktu, se nazývá "stupeň kanibalizace" (Cannibalization Rate).

$$\text{Cannibal rate } [\%] = \frac{\text{ztráta tržeb stávajícího produktu}}{\text{obrat nového produktu}} \quad (5)$$

Firma prodává v prvním období produkt A s celkovými tržbami 1000 \$, v druhém období uvede na trh podobný produkt B, jehož tržby dosáhnou 750 \$ a tržby produktu B 700 \$. Cannibalization rate je v tomto případě 40%. Tento ukazatel lze využít i pro hodnocení příchodí konkurence na trh, kde stávajícím prodejcem klesnou tržby z důvodu dalšího konkurenta na trhu.

Autoři Greiling (2006) a Town (2000) využívají ve svých článcích srovnávací studie. Oproti tomu Zahay a Griffin (2010) se přiklání jí ve své práci k názoru, že zákaznická měřítka na rozdíl od finančních měřítek na rozdíl od finančních nejsou tak přísná. Jedná se například o měřítka „customer lifetime value, share of wallet, customer retention“. Tyto metriky uvádí také Lošťáková (2005) jako významnou část měření efektivnosti.

Značka jako nefinanční metrika může být definována (Kotler a Pfoertsch, 2007):

- Značka je příslib kvality.
- Značka je souhrn dojmů, vše co vidíš, cítíš, slyšíš a čteš o dané značce.

- Značka je udržována v pocitech zákazníka, založených na minulých zkušenostech a budoucích očekáváních.
- Značka ovlivňuje budoucí rozhodnutí o koupi, rozhodnutí je založeno na důvěře.

Možné limity a bariéry

Obecný vývoj je omezen z různých příčin a různými způsoby. Takováto omezení mohou být například aplikace vybrané metody pouze na vybrané podniky či pouze v jedné lokalitě. Objektivní řešení však vyžadují aplikace v různých prostředích.

Níže uváděné bariéry vycházejí z námi sledovaných publikací a potvrzují tak výše zmiňovaná omezení.

Přestože rámec výzkumu autorů Gaiardelli, Saccani a Songini (2007) je určen jako obecný, empirická aplikace byla limitována specifikami průmyslu a rozhraním mezi dvěma specifickými hráči. Budoucí přehodnocení tohoto rámce je tedy zapotřebí, bude-li aplikován na více oborů a v rámci více úrovní dodavatelských řetězců.

Greiling (2006) ve své práci tvrdí, že je nutný další výzkum faktorů, které zajistí, že měření výkonnosti bude fungovat jako efektivní nástroj v oblasti veřejných služeb. Tedy, empirický základ zkoumající vztah mezi výsledky měření a efektivností je velmi štíhlý. Dále je pravděpodobné, že stabilita a předvídatelnost poskytování veřejných služeb se zaváděním měření výkonnosti sníží.

Výzkumu v článku (Greenyer, 2006) by prospěla další hloubková studie, zejména pokud jde o nejlepší využití existujících komunikačních kanálů se zákazníky v praxi. Předpoklady získané před pěti lety, nemusí být nutně považovány za vhodné v současné době.

Dle závěrů autorů O'Sullivan, Abela a Hutchinsona (2009) by měla být větší pozornost věnována měřené činnosti, než použitým metrikám. Ty získávají větší pozornost v literatuře.

Diskuse

Co vede autory k použití jen finančních nebo jen nefinančních metrik? Z námi provedeného roztržení používaných metrik na finanční a nefinanční vyplývá čtenější využívání metrik finančních. Domnívají se autoři, že finanční metriky jsou v praxi lépe použitelné?

Marketingoví specialisté ověřují teoretické poznatky v praxi a snaží se odhalit příčiny úspěchu a neúspěchu firem na trhu.

Jednou z prací, která přispívá k poznání dané problematiky je studie, která byla zaměřena na používání marketingových metrik v Británii, kde byli osloveni marketingoví a finanční manažeři. Bylo zkoumané hodnocení marketingových aktiv, plánování, benchmarking, měření spokojenosti, měření její zlepšování a firemní orientace. Pilotní část potvrdila zájem o marketingové metriky týkající se loajality, prodejnosti, konkurence, spokojenosti, ale hlavní zájem se týkal finančních parametrů a sledování konkurence (Ambler, Kokkinaki a Puntoni, 2004).

Respondenti měli za úkol ohodnotit jednotlivé otázky dotazníku v stupnici od 0 do 7 (nedůležité – velmi důležité). Respondenti si nejvíce cení finanční ukazatele (průměr 6,51) s výrazným nárůstem před hodnocením přímých zákazníků (5,53). Ostatní sledované položky dosáhly velmi podobný výsledek (Konkurence – 5,42; pohyb zákazníků – 5,42; Chování zákazníků – 5,38; Inovace – 5,04) (Ambler, Kokkinaki a Puntoni, 2004).

Hodnota značky tak patří mezi nejpoužívanější parametr hodnocení marketingových aktiv firmy, což potvrzuje i tento průzkum, kde 32,5% respondentů dává přednost před ostatními (pověst – 19,6%, síla značky – 8,8%, cena značky – 8,2%, zdraví značky – 6,9%) (Ambler, Kokkinaki a Puntoni, 2004). 24,9% dotazovaných pravidelně minimálně jednou ročně hodnotí marketingové aktivity pomocí finančních ukazatelů, 41% dotazovaných používá jiné nástroje pro hodnocení marketingových aktiv (např. měření spokojenosti zákazníků) a méně než 15% používá oba způsoby měření (Ambler, Kokkinaki a Puntoni, 2004).

Pokračování této studie bylo zaměřené na praktické používání již konkrétních parametrů. Celkem bylo do telefonického průzkumu zapojeno 231 manažerů z britských firem. Výsledkem průzkumu je 15 nejpoužívanějších hodnot. Zisk a tržby se téměř shodně umístily na prvním místě s více než 90% respondentů, kteří tyto hodnoty běžně využívají v praxi. Kolem 80% respondentů dosáhly hodnoty hrubé marže a tržního podílu (Ambler, Kokkinaki a Puntoni, 2004).

Přínosem každého průzkumu je srovnání dvou zemí v používání marketingových metrik. Měření marketingu ve Velké Británii a Španělsku srovnává jiná studie, která vyjadřuje důležitost měření marketingu finančními a nefinančními

ními ukazateli, spokojenosti zákazníků a vývoj konkurence. Průzkum zjistil, že britští a španělští manažeři rozdílným způsobem vnímají problematiku měření efektivity marketingových činností. Zatímco britští manažeři dávají větší váhu finančním ukazatelům, ve Španělsku připisují větší důležitost zájmu o zákazníky, měření jejich chování a snahu pochopit jaké mají názory na značku. Hlavním cílem firmy není dosahovat zisku, ale uspokojit zákazníka, tak podle tohoto hesla se chovají španělští manažeři (Llonch, Eusebio, Ambler, 2002).

Další rozdíl je v porovnávání výkonu firmy s určitým referenčním obdobím. Ve Španělsku porovnávají firemní výkonnost s předchozím rokem, v UK je srovnání prováděno s marketingovým plánem pro daný rok resp. období. Obě země však mají stejné způsoby při porovnávání s konkurencí, kde se na to neklade až takový důraz.

Španělští manažeři vykonávají měření častěji než jejich britští kolegové a také jsou více spokojeni se svými metrikami, ale obě strany přiznávají, že v oblasti měření marketingu by se mohly zlepšit (Llonch, Eusebio, Ambler, 2002).

Závěr

Provádět efektivní marketingové postupy je pro každý podnik důležité. Provedené srov-

nání a rešerše článků, s nimiž bylo pracováno, naznačují, že v oblasti návrhu a použití jednotlivých metrik existuje mnoho problémů, které je potřeba diskutovat. Jedním z těchto problémů je například nemožnost aplikace některých metrik v různorodých odvětvích (průmysl, služby, veřejná správa).

Bylo by vhodné provést další podrobnější výzkumy, které vyplývají z provedené analýzy odborných a výzkumných studií a článků. Tyto výzkumy jsou nezbytné, protože každá metrika se může chovat různě v diferencovaném prostředí. Různorodost možných výsledků je plně závislá na vybraném sektoru. Lze předpokládat odlišnosti v sektoru zdravotnictví, automobilovém sektoru či sektoru cestovního ruchu.

Pro uchopení podstaty uváděného jevu a současného stavu marketingové teorie je nezbytné měřit nejenom marketingové činnosti s pomocí finančních metrik, ale hlavně ve spojení s nefinančními metrikami – nefinanční metriky postihují strategický aspekt.

Acknowledgement

Tento článek je vytvořen v rámci projektu č. FP-S-10-21, pod názvem "Metody měření efektivity marketingových aktivit a jejich aplikace".

References

- AMBLER, T., KOKKINAKI F., PUNTONI, S. (2004) Assessing Marketing Performance: Reason form Metrics Selection. In *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, pp. 475 – 498.
- BARRETA, A. D. (2008) The exclusion of indirect costs from efficiency benchmarking. In *An International Journal*, Vol. 15 Iss: 4, pp. 345 – 367.
- BARWISE, P., FARLEY, J. U. (2004) Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries. In *European Management Journal*, Vol. 22 Iss: 3, pp. 257 – 262, doi:10.1016/j.emj.2004.04.012.
- BAUER, J., TANNER, S. J., NEELY, A. (2004) Developing a performance measurement audit template – a benchmarking study. In *Measuring Business Excellence*, Vol. 8 Iss: 4, pp. 17 – 25.
- DATTAKUMAR, R., JAGADEESH, R. (2003) A review of literature on benchmarking. In *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 3, pp. 176- 209.
- FARRIS, P. W., BENDLE, N. T., PFEIFER, P. E., REIBSTEIN, D. J. (2006) *Marketing metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*. Wharton School Publishing.
- GAJARDELLI, P., SACCANI, N., SONGINI, L. (2007) *Performance measurement of the after-sales*

service network - Evidence from the automotive industry. In *Computers in Industry*, Vol. 58 Iss: 7, pp. 698 – 708.

GONCHARUK, A. G., MONAT, J. P. (2009) A synergistic performance management model conjoining benchmarking and motivation. In *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16 Iss: 6, pp. 767-784.

GREILING, D. (2006) Performance measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services? In *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 Iss: 6, pp. 448-465.

GREENYER, A. (2006) Measurable marketing: a review of development in marketing's measurability. In *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21 Iss: 4, pp. 239 – 242.

HADAYA, P. (2009) Benchmarking firms' operational performance according to their use of internet-based interorganizational system. In *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16 Iss:5. pp. 621-639.

HALACHMI, A. (2005) Performance measurement in only one way of managing performance. In *International Journal of productivity and Performance Management*, Vol. 54 Iss: 7, pp. 502 – 516.

- KOLLER, P., SALZBERGER, T. (2009) Benchmarking in service marketing - a longitudinal analysis of the customer. In *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16 Iss: 3, pp. 401 – 414.
- KOTTLER P., PFOERTSCH W. (2007) Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. In *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22 Iss. 6, pp. 357 – 362.
- LLONCH, J., EUSEBIO, R., AMBLER, T. (2002) Measures of Marketing Success: A Comparison Between Spain and the UK. In *European Management Journal*, Vol. 20, Iss: 4, pp. 412-422.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. (2005) B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1.vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 186 s.
- MEYBODI, M. Z. (2009) Benchmarking performance measures in traditional and just-in-time companies. In *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16 Iss: 1, pp. 88 -102.
- O'SULLIVAN, D., ABELA, A. V., HUTCHINSON, M. (2009) Marketing performance measurement and firm performance: Evidence from the European high-technology sector. In *European Journal of Marketing*, Vol. 43 Iss: 5/6, pp. 843 - 862.
- SEGGIE, S. H., CAVUSGIL, E., PHELAN, S. E. (2007) Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. In *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 Iss: 6, pp. 834 – 841, doi: 10.1016/j.indmarman.2006.11.001.
- SINICKAS, A. D. (2009) Audience-free measurement: High-quality metrics without surveys. In *Communication World*, Vol. 26 Iss: 3, pp. 24 – 27.
- SOLČANSKÝ, M., ŠIMBEROVÁ, I. (2010) Measurement of marketing effectiveness. ICEM 2010. Riga Technical University: RTU Publishing House.
- TOWN, J. S. (2000) Performance or measurement? In *Performance Measurement and Metrics*, Vol. 1 Iss: 1, pp. 43 – 54.
- VARDANYAN, M., TREMBLAY, V. J. (2006) The Measurement of Marketing Efficiency in the Presence of Spillovers: Theory and Evidence. In *Managerial & Decision Economics*, Vol. 27 Iss: 5, pp. 319 – 331.
- WASHBURN, J. H., PLANK, R. E. (2002) Measuring Brand Equity: An Evaluation of a consumer-based brand equity scale. In *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10 Iss: 1, pp. 46.
- ZAHAY, D., GRIFFIN, A. (2010) Marketing strategy selection, marketing metrics, and firm performance. In *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25 Iss: 2, pp. 84 – 93.

Author (s) contact (s)**Ing. František Milichovský, DiS. et DiS.**

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská, Ústav managementu
Kolejní 2906/4,
612 00, Brno
E-mail: milichovsky@fbm.vutbr.cz

Ing. et Ing. Marek Solčanský

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská, Ústav managementu
Kolejní 2906/4,
612 00, Brno
E-mail: solcansky@fbm.vutbr.cz

Ing. Lucie Sychrová, DiS.

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská, Ústav managementu
Kolejní 2906/4,
612 00, Brno
E-mail: sychrova@fbm.vutbr.cz

Doručeno redakci: 25.1.2011**Recenzováno:** 8.5.2011**Schváleno k publikování:** 30.5.2011