

Данилова Елена Евгеньевна  
Кандидат филологических наук по специальности «Журналистика»  
Государственный университет «Высшая школа экономики», Лаборатория бизнес-коммуникаций,  
eedanilova@hse.ru

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

**Аннотация:** В публикации предложена методика оценки маркетинговых коммуникаций на основе сбалансированных показателей, разработанных исследователями Р.Капланом и Д.Нортоном в 1992 г. Методика успешно применяется для реализации организационных стратегий и может быть успешно адаптирована для реализации маркетинговых кампаний и их оценки на любом этапе осуществления проекта. На примере реализованной кампании показана гибкость и эффективность методики при условии ее использования в российских реалиях.

**Abstract:** The article proposes a method for evaluation of marketing communications based on the balanced scorecard developed by researchers R.Kaplan and D.Norton, 1992. This method is successfully used for the implementation of organizational strategies and can be adapted for marketing campaigns and their evaluation at any stage of the project. Business case shows the flexibility and efficiency techniques in Russia.

**Ключевые слова:** эффективность маркетинговых коммуникаций, система оценки по методике Нортона-Каплана

**Key words:** marketing communications` efficiency, the Norton-Kaplan`s balanced scorecard

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

По мере развития рыночных отношений в России, роста конкуренции и усиливающихся процессов глобализации перед теоретиками и практиками маркетинговых коммуникаций встают все новые вопросы и проблемы, требующие решения. Сегодня маркетинг как теоретическое направление представляет собой многогранную и сложную совокупность различных дисциплин, включающих в себя наработки в сфере психологии, социологии, рекламы, PR. Следовательно, от специалиста-практика в сфере маркетинговых коммуникаций требуется как понимание законов индивидуальной и массовой психологии, принципов формирования общественного мнения, специфики каналов коммуникации, так и умение успешно применять эти знания на практике.

Однако в условиях глобальных кризисов и нестабильных финансовых рынков перед топ-менеджерами особую остроту приобретает вопрос эффективности маркетинговых коммуникаций. Вслед за Ф.Котлером, который определил маркетинг как «вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена» [Котлер, 2007, с.21], под эффективностью маркетинговых коммуникаций следует понимать удовлетворенность потребностей покупателей продуктом или услугой. Другими словами, мы имеем дело с **психологическим** аспектом эффективности маркетинговых коммуникаций. При этом удовлетворенность покупателя выражается не только в его желании приобрести продукт или услугу, но и в самом акте такого приобретения, следствием которого является рост продаж. То есть под вторым аспектом эффективности маркетинга мы можем понимать **финансовую** составляющую.

Для измерения эффективности маркетинговых коммуникаций в разрезе психологической удовлетворенности маркетолог может использовать массу инструментов, среди которых ведущее место занимают социологические опросы потребителей и проведение фокус-групп. Но уже само проведение таких опросов – отдельная строчка расходов в бюджете кампании. Более того, подобные опросы для выяснения эффективности маркетинговой кампании проводятся *после* ее завершения и отражают результаты *постфактум*, тогда как сегодня гарантии эффективности нередко требуются на этапе проведения тендера (если мы говорим о клиенте-заказчике) либо на этапе расчета маркетинговых инвестиций (если мы говорим о разработке

маркетинговой стратегии внутри компании). Менее затратными для определения эффективности кампании являются web-инструменты, которые при минимальных издержках позволяют отслеживать количество откликов на баннерную рекламу, количество посещений сайта продукта, время, проведенное на странице рекламируемого продукта и так далее. Теоретически, полученные таким образом показатели могут быть спроецированы на всю маркетинговую кампанию в целом. Однако подобная экстраполяция содержит в себе ряд допущений, искажающих конечные результаты и заставляющих сомневаться в их достоверности.

В условиях обострения конкуренции и снижающейся покупательской активности на мировых рынках основной задачей для маркетологов становится выбор наиболее корректной методики, позволяющей с максимальной достоверностью оценить психологическую эффективность маркетинговых коммуникаций и оправданность финансовых затрат на проведение кампаний и исследования мнений потребителя. Доверие к рекламе падает, а вместе с ней падает уверенность в необходимости финансовых вложений в рекламу. Притчей во языцех стала фраза, которую приписывают президенту компании Chrysler Ли Якокке: *«Половина тех денег, которые я трачу на рекламу, уходит впустую. Но какая именно половина?»*. Его интуитивные ощущения подтвердили в 2003 г. исследователи Американской ассоциации маркетинга, которые проанализировали рекламу 25 самых популярных товаров. Согласно результатам исследования, на 1 доллар, затраченный на рекламу на радио, продавцы получали всего 49 центов прироста оборота, в журналах – 58 центов. То есть отдача от рекламы составляла всего лишь половину вложенных в нее средств – именно ту половину, о которой и говорил Ли Якокка<sup>1</sup>.

Недоверие к рекламе со стороны потребителей и сомнения в ее эффективности со стороны компаний подтолкнули к развитию PR как одного из мощных инструментов маркетинговой политики, а некоторые радикальные апологеты PR и вовсе провозгласили конец эры рекламы [Райс Э., Райс Л, 2004]. Такие категоричные утверждения выглядят, впрочем, безосновательными, - реклама никуда не исчезла, а стала рассматриваться в комплексе с PR и другими методами продвижения как инструмент более широкой дисциплины – маркетинга и маркетинговых коммуникаций.

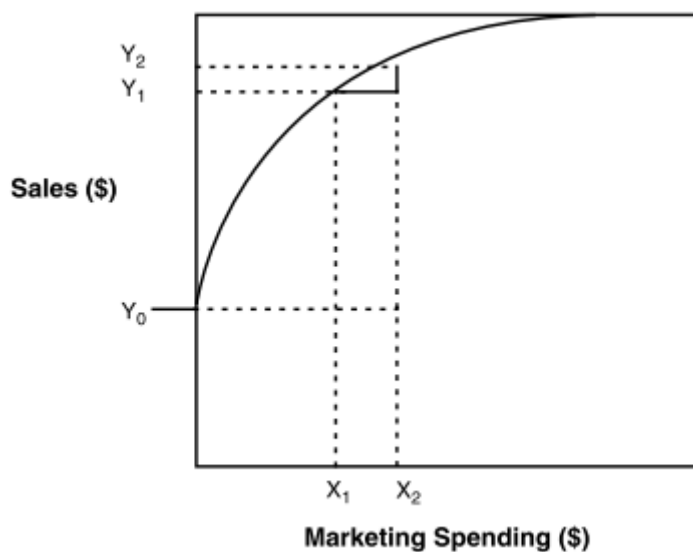
При этом для доказательства эффективности PR-акций с точки зрения

---

<sup>1</sup> Мы оставим за рамками рассмотрения статьи специфические стратегии некоторых международных компаний, при которых рекламные площади закупаются в больших объемах с целью вытеснения конкурентов из рекламно-информационного поля.

финансовых инвестиций нередко используются показатели стоимости рекламных площадей (т.н. PR-value). Действительно, если мы говорим об инициировании информационных поводов и, соответственно, бесплатных журналистских публикациях в СМИ, компания-производитель имеет выгоду в виде скрытой экономии, когда ей не приходится платить за рекламный материал того же объема. При этом остается открытым вопрос измерения эффективности PR-кампании и ее финансовой отдачи. Сегодня от маркетолога ожидают как формирования положительного образа продукта или услуги, так и «волшебного» влияния на рост продаж. На практике встречаются ситуации, при которых финансовые отделы требуют не только обоснования расходов на маркетинговые коммуникации, но и доказательств прямой связи между маркетинговыми акциями и показателями сбыта. Готов ли маркетолог их гарантировать? Утвердительно ответить на него можно, видимо, только в случае растущего спроса:

*Граф.1. Связь между затратами на маркетинг и продажами в условиях растущего спроса [Farris et al., 2010]*



Как видно из графика, возврат инвестиций в маркетинговые кампании рассчитывается по формуле  $[(Y_2 - Y_0) - \text{маржинальная прибыль (\%)} \cdot (X_2 - X_1)] / (X_2 - X_1)$ , где

$Y_0$  – момент начала маркетинговых инвестиций и роста продаж,

$Y_1$  – показатели продаж при инвестициях в маркетинг в объеме  $X_1$ ,

$Y_2$  – показатели продаж при инвестициях в маркетинг в объеме  $X_2$ .

Растущий спрос – это «голубая мечта» и «звездный час» не только маркетологов, но и отделов продаж (которые, несомненно, постараются приписать успехи себе), а также конечная цель любой компании. Однако гораздо чаще мы имеем дело с ситуациями переменного, снижающегося, сезонного, чрезмерного и иных видов спроса, при которых эффективность и даже необходимость маркетинговых коммуникаций ставится под сомнение. Следовательно, для обоснования эффективности маркетинговых инвестиций необходимо учитывать жизненный цикл товара и общую стратегию компании по его продвижению.

Помимо типично маркетинговых показателей маркетологу необходимо иметь в виду и общие социально-политические условия в той стране, где осуществляется маркетинговая активность. Например, согласно П.Ханне [П.Ханна, 2010], Россия сегодня относится к странам т.н. «второго мира», частично затронутым процессами глобализации и имеющим характерные особенности в виде высокого уровня коррупции, отсутствия общественного мнения и высоким показателям по уровню бедности [П.Ханна, 2010, с. 38-44]. В таких условиях многие методики, рассчитанные на выстраивание эффективных коммуникаций в странах «первого мира» - с развитой экономикой, высоким уровнем доходов, свободой предпринимательства – могут потерять свой смысл, а практика маркетинговых коммуникаций сведется к схемам, основанным на «откатах» и «специфическим» отношениям между заказчиком и клиентом.

Резюмируя сказанное, можно отметить:

- существующие методики оценки эффективности маркетинговых коммуникаций с точки зрения возврата инвестиций (и особенно в условиях непрозрачного российского рынка) не позволяют рассчитать прямую связь между финансовыми вложениями и отдачей от маркетинговой активности без учета других показателей (в частности, дистрибуции или мерчендайзинг);

- маркетинговые коммуникации в условиях России имеют свою специфику, характерную для стран «второго мира». Тем не менее, методики оценки эффективности необходимы для разработки и проектной документации, и заключительных отчетностей (безотносительно реальной реализации кампании на практике).

Действенная оценка эффективности маркетинговой кампании должна, в идеале, принимать во внимание как финансовый, так и нефинансовые аспекты маркетинговой активности и при этом учитывать стратегию развития компании/клиента/заказчика в целом. На наш взгляд, примером такой удачной методики может стать

сбалансированная система показателей исследователей в области стратегического маркетинга Д.Нортон и Р.Каплана, адаптированная для замера эффективности маркетинговой активности.

### **Принципы методики системы сбалансированных показателей**

Парадигма рыночного мышления предполагает по своей сущности жесткую конкуренцию, нацеленность на постоянный рост и борьбу за долю рынка, человеческие и финансовые ресурсы<sup>2</sup>. В таких условиях бизнес-среды (с учетом процессов глобализации и теневой экономики России) большинство российских компаний пребывают в постоянных условиях турбулентности. Насущной проблемой выживания компании на начальном этапе ее существования и успешного роста в дальнейшем становится совмещение тактических и стратегических целей и их эффективная реализация. При этом менеджеру любого звена необходимо учитывать особенности современной экономики, в которой нематериальные активы начинают доминировать над материальными ценностями, а экономическая стоимость компании иногда на 80-90% складывается из ее нематериальных активов. Другими словами, при определении целей и разработке стратегий необходимо соотносить разноплановые ресурсы, - например, знания сотрудников как один из важнейших капиталов компании, финансовые показатели, отношения с потребителем, отношения с инвестором, характеристики производимого продукта и т.д. Если традиционный подход к управлению предполагал разработку стратегий для каждого из отделов в компании – в зависимости от функционала на основе финансовых показателей, то система Нортон-Каплана, разработанная в 1992 г., нацелена на *интегрированное* видение и реализацию организационно-управленческих процессов и коммуникаций в организации. Основная цель методики – эффективно реализовать ту миссию, которую формулирует для себя организация. То есть, первый этап при использовании сбалансированной системы показателей – формулировка миссии организации. На втором этапе разрабатывается собственно стратегия для достижения этой миссии. Для успешной реализации стратегии Р.Каплан и Д.Нортон предлагают учитывать четыре показателя [Каплан Р., Нортон Д. в сб. «Измерение результативности компании», 2006, с.123]:

- **Финансовый.**

---

<sup>2</sup> Необходимо отметить, что в настоящий момент намечается тенденция к смене идеологий – от нерегулируемых рыночных отношений к принципам устойчивого долговременного развития на основе долгосрочного планирования с ориентацией на социальное развитие (в противовес погоне за экономическим ростом). [см., например, Jackson, 2009]

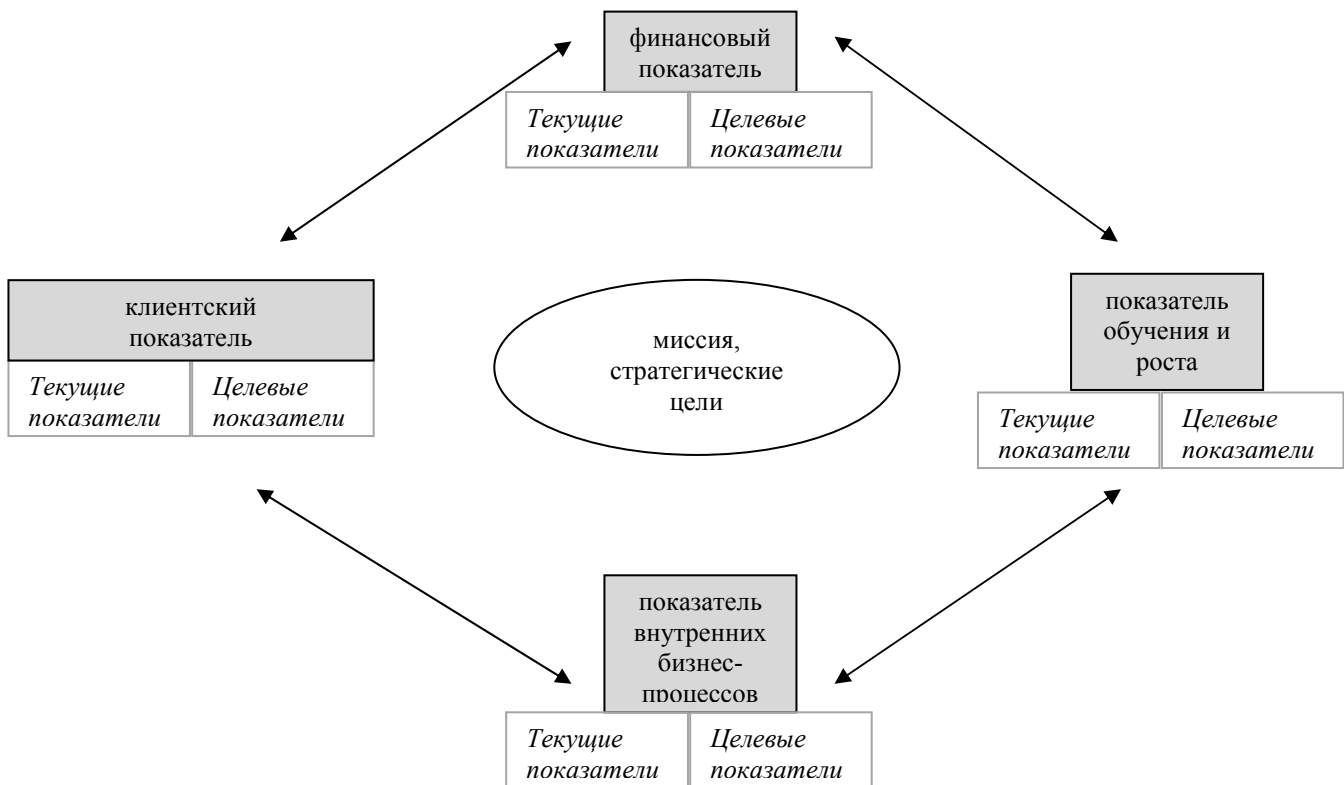
- **Клиентский.** Характеризует удовлетворенность потребителя, его потребности, мотивы и т.д.
- **Внутренние бизнес-процессы.**
- **Обучение и рост.** Отражает способность компании и ее сотрудников к обновлению и обучению, гибким изменениям и умению эффективно реагировать на нестандартные ситуации.

Возможно, своему успеху данная методика обязана простоте и гибкости этих показателей:

- все они взаимосвязаны между собой;
- все они равноценны относительно друг друга и относительно миссии компании;
- могут иметь как отсроченный, так и опережающий характер, что позволяет успешно оценивать результаты работы каждой бизнес-единицы внутри организации, прогнозировать и планировать дальнейшее развитие как организации в целом, так и отдельных бизнес-единиц;
- могут быть использованы под конкретные нужды любой компании (см. примеры бизнес-кейсов в [Каплан Р., Нортон Д., 2004; Измерение результативности компании, 2006; Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей, 2008; Woodley P., 2006]).

Для визуализации системы сбалансированных показателей авторы методики разработали стратегические карты на основе причинно-следственных связей (подробнее см. в [Ольве Н. и др., 2004, Woodley P., 2006]), которые легко могут быть оптимизированы с учетом контекста под конкретные нужды организации:

Рис.1. Обобщенный принцип стратегических карт на основе сбалансированных показателей Р.Нортонa и Д.Каплана



Принцип обратной связи (на рис.1 отображен стрелками) позволяет корректировать стратегию в процессе ее реализации, опираясь как на запланированные, так и на уже достигнутые результаты. Несомненно, такой подход предполагает информационную открытость внутри организации и информированность всех сотрудников о работе других подразделений, - что для многих компаний покажется неприемлемым и затруднит внедрение предложенной методики. Однако вовлеченность всех работников в бизнес-коммуникации компании по предложенной модели делает ее «вечным двигателем», при котором организация начинает интенсивнее использовать внутренние ресурсы, самостоятельно корректировать бизнес-процессы и активнее развиваться.

### **Использование метода сбалансированных показателей в маркетинговых коммуникациях**

В том случае, если данная методика не используется в организации в целом, она может найти применение (по фрактальному принципу) в отдельных бизнес-единицах компании или для разработки, контроля и оценки самостоятельной маркетинговой



кампании.

Обобщенная матрица сбалансированных показателей применительно к маркетинговой кампании может выглядеть следующим образом:

| <b>ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ КАМПАНИИ</b>           |                                                                                                |                                                       |                                                                                      |                                                                                   |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | <b>Финансовая</b>                                                                              | <b>Клиентская</b>                                     | <b>Внутренние процессы</b>                                                           | <b>Обучение</b>                                                                   |
| <b>Цель</b>                                | Повышение прибыли                                                                              | Увеличение числа клиентов                             | Удовлетворение потребностей клиентов                                                 | Формирование у целевых аудиторий представления о ценности продукта/услуги         |
| <b>Целевая аудитория</b>                   | Расчет затрат (прогноз) на работу с целевыми аудиториями на основе целевых показателей прибыли | Определение целевых аудиторий                         | Определение потребностей целевых аудиторий                                           | Повышение информированности целевых аудиторий                                     |
| <b>Возможные маркетинговые инструменты</b> | ВТL-акции<br>Реклама                                                                           | Инструменты PR (семинары, конференции, круглые столы) | Инструменты исследования общественного мнения (социологические опросы, фокус-группы) | Инструменты PR (спец. акции, инициирование информационных поводов для публикаций) |

В зависимости от целей проекта некоторые из составляющих матриц могут быть проигнорированы, а некоторые, напротив, усилены. В ходе реализации процесса контроль осуществляется за всеми показателями и корректируется незамедлительно на основе текущих данных.

В качестве примера приведем проект, реализованный в 2009 г. на территории России, в котором была использована методика сбалансированных показателей, адаптированная для PR-кампании<sup>3</sup>.

Проект носил некоммерческий характер и главной целью преследовал

<sup>3</sup> Методика была разработана и адаптирована автором в октябре 2009 г. для российского сетевого PR-агентства. В данной статье используются обобщающие термины и упрощенные количественные показатели.

повышение престижа социального института и предоставляемых им услуг и содержал в себе следующие подцели:

- Формирование у целевых аудиторий представления о важности предоставляемой услуги;
- Повышение мотивации целевых аудиторий;
- Повышение престижа социального института;
- Повышение информированности целевых аудиторий.
- Увеличение числа сторонников данной услуги.
- Увеличение числа постоянных приверженцев данной услуги.

В соответствии с методикой сбалансированных показателей, проект раскладывается на четыре составляющие и соотносится с целями и подцелями:

|                                  | Финансовая                                                                                                          | Клиентская                                                                                                | Внутренние процессы                                                                    | Обучение                                                                                                                               |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цель</b>                      | Т.к. проект носил социальный (некоммерческий) характер, то финансовая цель в виде повышения прибылей отсутствовала. | Увеличение числа сторонников данной услуги.<br><br>Увеличение числа постоянных приверженцев данной услуги | Повышение мотивации целевых аудиторий;<br><br>Повышение престижа социального института | Формирование у целевых аудиторий представления о важности предоставляемой услуги;<br><br>Повышение информированности целевых аудиторий |
| <b>Целевая аудитория</b>         |                                                                                                                     | <i>Группа 1.</i> Существующие и <i>Группа 2.</i> потенциальные сторонники данной услуги                   | <i>Группа 3.</i> Структуры власти<br><br><i>Группа 4.</i> Структуры бизнеса            | <i>Группа 5.</i> Некоммерческие организации<br><br><i>Группа 6.</i> Масс-медиа                                                         |
| <b>Маркетинговые инструменты</b> | Финансовая составляющая выражается в распределении бюджета на PR-мероприятия                                        | Семинары<br><br>Спец.акции                                                                                | Конференции<br><br>«Круглые столы»                                                     | Спец.акции<br><br>Публикации                                                                                                           |

Основной проблемой при реализации проекта стали его масштабы – мероприятия проводились во всех регионах России, что существенно затрудняло контроль их реализации. Также начальный бюджет не предусматривал социологических опросов для выяснения в изменениях установок целевых аудиторий.

Предполагалось, что судить об эффективности проекта можно будет по численным показателям в виде увеличения сторонников данного социального института. Поэтому для контроля и корректировки проекта была разработана методика, позволяющая оценить его эффективность на любом из этапов и проконтролировать объемы выполненных работ.

Так, на этапе реализации проекта каждое мероприятие оценивалось по шкале «от нуля до трех» в зависимости от степени его реализации на момент оценки:

«0» - если мероприятие не реализовано,

«1» - если мероприятие запланировано,

«2» - если мероприятие в стадии реализации,

«3» - если мероприятие реализовано и нужный результат достигнут.

Например, если в регионе N запланировано два мероприятия «Круглый стол»<sup>4</sup>, то подсчеты проводятся следующим образом:

Один «Круглый стол» получает конечную оценку «3» балла.

Для области N конечный запланированный показатель эффективности будет равен «6» (два «Круглых стола»: «3» x 2 = «6»).

На этапе планирования оценка для данного региона по этому показателю равняется «2» (два «Круглых стола» в стадии планирования: «1» x 2 = «2»).

На этапе реализации оценка для данного региона по этому показателю равняется «4» (два «Круглых стола» в стадии реализации: «2» x 2 = «4»).

Когда мероприятие завершено, оценка для данного региона по этому показателю равняется «6» (два «Круглых стола» проведены: «3» x 2 = «6»).

На момент оценки эффективности проекта текущие результаты соотносятся (делятся) с запланированным окончательным результатом и переводятся в процентное выражение (умножаются на 100%). Так,

- если в январе оба «Круглых стола» были запланированы, то показатель эффективности проекта для данного региона по данным мероприятиям на данный момент равнялся 33%:

$$2/6 \times 100\%$$

- если в феврале оба мероприятия реализовывались (поиск помещения, договоренности с участниками, подготовка докладов и т.д.), то показатель

---

<sup>4</sup> Для простоты подсчетов будем исходить из того, что для каждого региона количество запланированных мероприятий равнялось двум, а количество запланированных публикаций в СМИ – десяти. В реальном проекте количество мероприятий и публикаций варьировалось из региона в регион, что значительно усложняло их подсчет и контроль текущих процессов.

эффективности проекта для данного региона по данным мероприятиям на данный момент равнялся 66%:

$$4/6 \times 100\%$$

- если в марте оба мероприятия были успешно реализованы, то показатель эффективности проекта для данного региона составляет 100%:

$$6/6 \times 100\%$$

Таким образом, по итогам реализации проекта в целом степень реализации каждого отдельно взятого мероприятия может быть наглядно представлена на графике (см. *Граф.2 ниже*) с соответствующим цифровым выражением – 25%, 66%, 100%.

Полученные результаты по каждому мероприятию соотносятся с запланированным окончательным результатом по общим итогам проекта, который составляет 100% $\times$ (количество акций, т.е. применительно к данному проекту этот показатель будет равняться десяти). Окончательный суммарный процент составит, таким образом, 1000% (или условную единицу) для каждого региона – в случае полной реализации проекта. Показатель менее условной единицы указывает на графике на невыполнение плана, показатель более единицы указывает на перевыполнение плана.

При графическом оформлении полученных данных было использовано цветовое решение как дополнительный показатель. Так, серый цвет показывает интенсивность взаимодействия с группой 1 (существующие приверженцы), зеленый – с группой 2 (потенциальные сторонники), красный – с группой 3 (представители власти), синий – с группой 4 (представители бизнеса), белый - с группой 5 (представители НКО), желтый – с группой 6 (представители масс-медиа).

Подобное цветовое решение позволило оценить степень интенсивности воздействия на различные целевые аудитории.

Например, если для региона N преобладает белый цвет, то основная работа была проведена с представителями НКО; если же преобладают оттенки серого цвета, то – с существующими приверженцами данной услуги, при этом суммирование цифровых показателей на шкале оттенков позволяет уточнить совокупную степень воздействия на данную аудиторию:

$$200\%+50\%=250\%$$

где «200%» – показатель по количеству семинаров, которых было проведено на один больше запланированного, «50%» – специализированных мероприятий, которых, напротив, было проведено на один меньше. В пределах одной целевой аудитории недоработка по одному из показателей (в данном примере это проведение спец.акций)

компенсируется за счет других мероприятий (в данном примере – семинары).

Следовательно, если совокупный запланированный показатель по данной аудитории равняется сумме всех групп мероприятий по данной целевой аудитории, то есть «200%», то по факту реализации проекта мы можем констатировать перевыполнение плана по работе с данной целевой аудиторией на 50%.

Также данная методика позволяет оценить степень реализации проекта в каждом регионе. Так, если для группы мероприятий запланированный конечный показатель равен «1», то для отдельного региона в целом запланированный конечный показатель будет равен сумме запланированных групп мероприятий в совокупности.

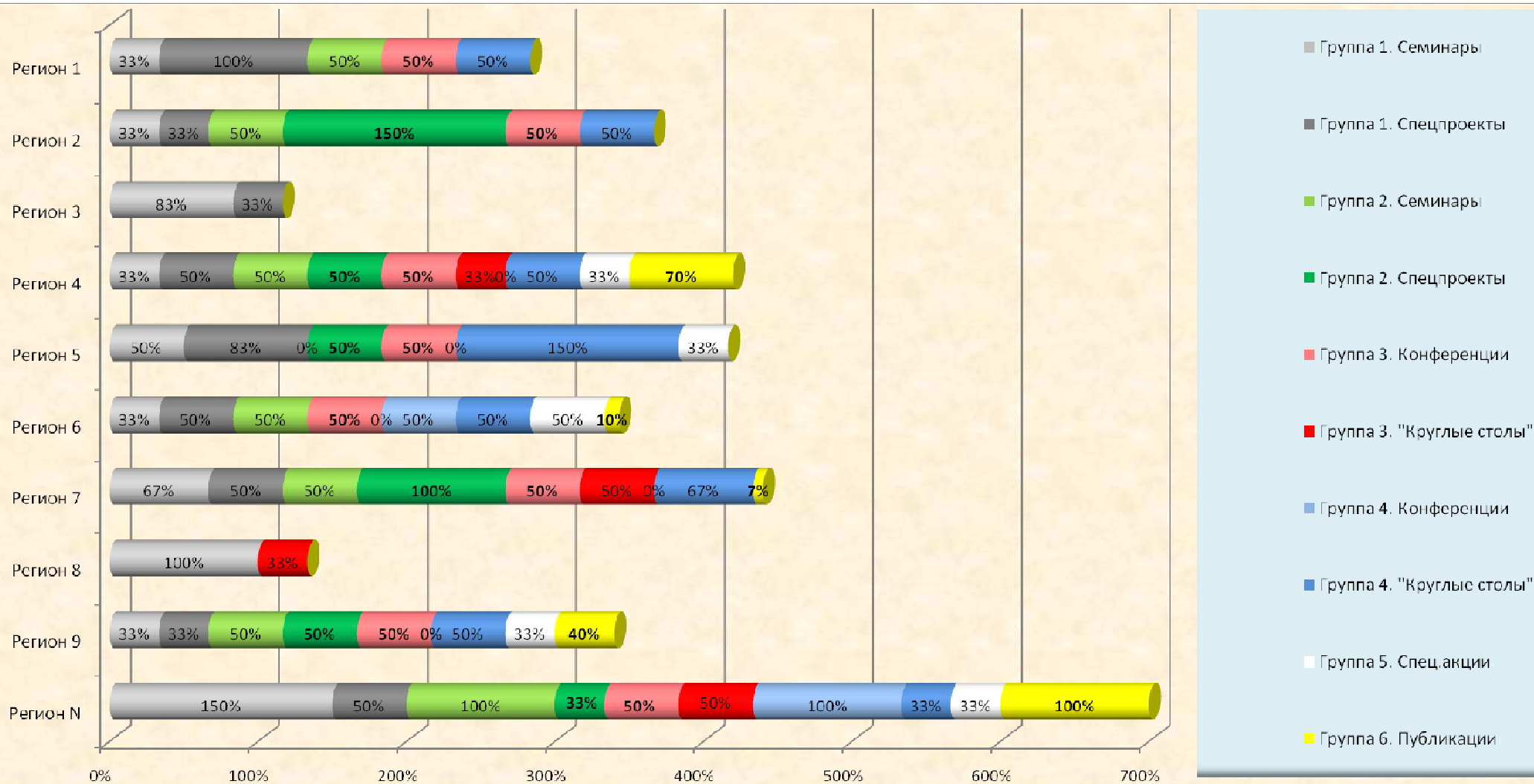
На графике процент выполненных работ относительно запланированного объема представлен на шкале абсцисс.

Таким образом, графическое представление оценки реализации мероприятий во всех регионах позволяет отразить:

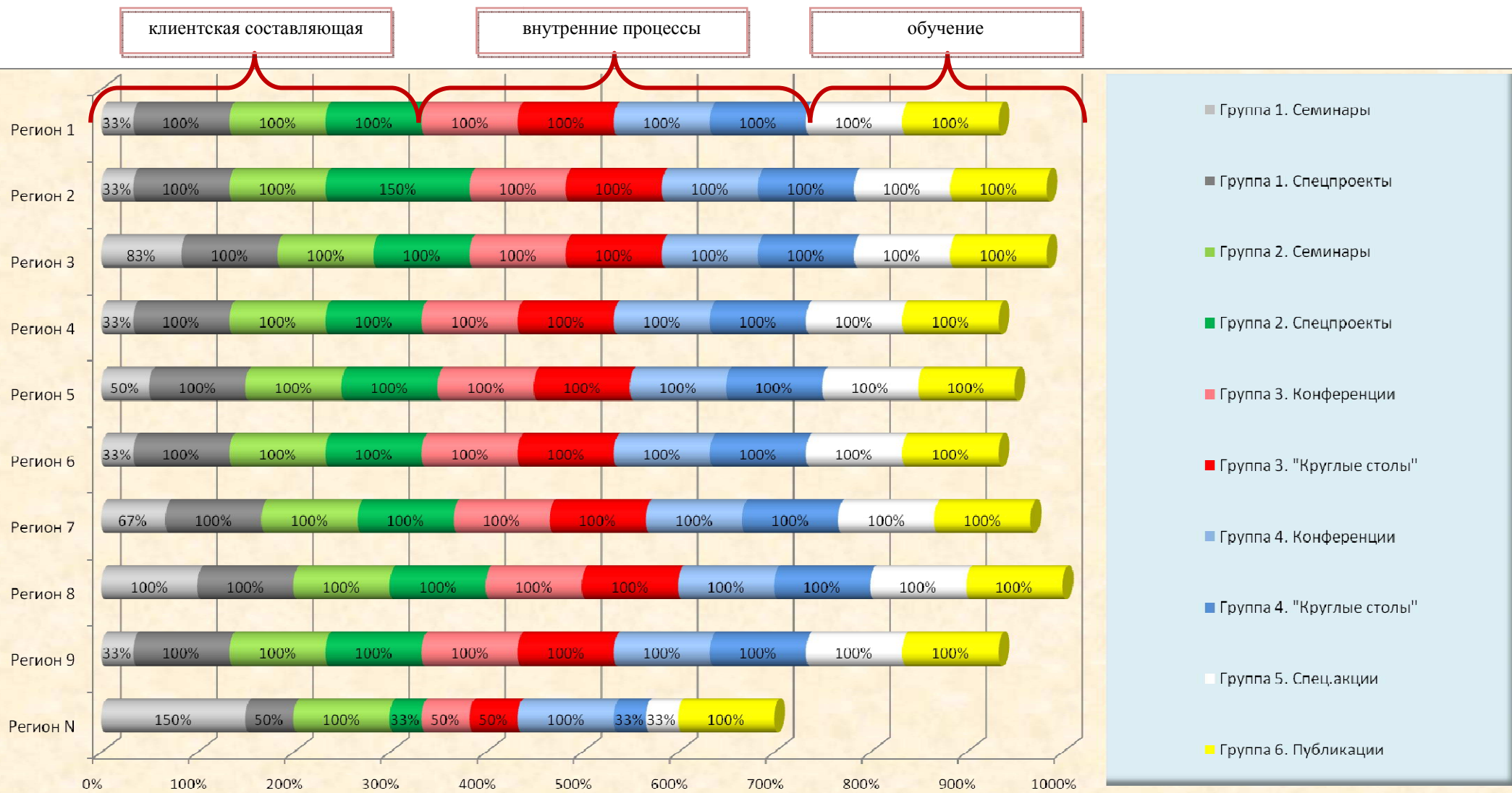
1. Степень эффективности реализации проекта по отдельным группам мероприятий;
2. Степень эффективности работы с отдельными целевыми аудиториями;
3. Степень реализации проекта в целом.

На заключительном этапе подведения итогов полученные результаты соотносятся на графике (см. *Граф.3*) с системой сбалансированных показателей. Таким образом, руководитель проекта может быстро получить информацию. Была ли достигнута конечная цель проведенной кампании и в каком объеме.

Граф.2. Степень реализации мероприятий в процессе реализации проекта



Граф.3. Итоги проекта в системе сбалансированных показателей



## Список литературы

1. «Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей» [сб.статей/ сост.М.Горский, А.Гершун]. – М.:ЗАО «Олимп-бизнес». 2008. – 416 с.
2. «Измерение результативности компании» / Пер. с англ. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2006. 220 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»)
3. Каплан Р., Нортон Д. «Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию». – М.: «Олимп-бизнес», 2010. – 320 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. «Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты». – М.: «Олимп-бизнес», 2007. – 512 с.
5. Каплан Р., Нортон Д. «Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей». – М.: «Олимп-бизнес», 2004. – 416 с.
6. Котлер Ф. «Основы маркетинга. Краткий курс» - М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. - 656 с.
7. Ламбен Жан-Жак. «Стратегический маркетинг. Европейская перспектива» - СПб. : Наука, 1996. - 589 с.
8. Малхорта, Нэреш К. «Маркетинговые исследования. Практическое руководство», 3-е изд. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. - 960 с.
9. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус. «Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей» - М. : Издательский дом "Вильямс", 2004. - 304 с.
10. Портер Е. Майкл. «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с.
11. Райс Э., Райс Л. «Расцвет пиара и упадок рекламы». – М.: ООО «Издательство Аст», ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 320 с.
12. Ханна П. «Второй мир». / Центр исследований постиндустриального общества. – М.: Издательство «Европа», 2010. – 616 с.
13. Farris, P., Bendle N., Pfeifer P., Reibstein D. Marketing metrics. The definitive guide to measuring marketing performance. 2010 by Pearson Education, Inc. Publishing as FT Press. - p. 415



14. Jackson T. Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet. 2009. Routledge. - p. 288
15. Paine Katie. Measuring Public Relationships. The Data-Driven Communicator's Guide to Success. 2007. Paine & Partners. Berlin, New Hampshire. - p. 202.
16. Grüning R., Kühn R. Process-based Strategic Planning. 2006. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg. – p. 380.
17. Woodley P.M. Culture management through the balanced scorecard: a case study. [PhD Thesis]. – 2006. Cranfield University. – p. 851.