

ИЗМЕРВАНЕ НА НЕИЗМЕРИМОТО: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД МЕТРИКИТЕ В БРАНД МЕНИДЖМЪНТА И СИЛАТА НА ПОТРЕБИТЕЛСКАТА ЛОЯЛНОСТ

Гл. ас. д-р Димитър Трендафилов
Нов български университет
dtrendafilov@nbu.bg

РЕЗЮМЕ: Измерванията на текущото състояние и потенциала за развитие на бранда са предизвикателство, което едва ли ще получи задоволително общо решение скоро. Затова докладът обръща внимание на спецификите в системата за проследяване на динамиката в стойността на марката и особено на метриките в областта на „лоялността“. В аргументацията е въвлечен примерът с клиентската програма на веригата TESCO. Подкрепя се тезата, че единственият достоверен инструмент е създаването на индивидуална система за проследяване на разходването на средствата за маркетинг в компаниите. Изложени са също и няколко перспективи върху понятието „стойност на бранда“ и на практическата му реализация като ключов инструмент в конкурентната борба.

Ключови думи: Бранд мениджмънт, потребителско поведение, лоялност, маркетинг, метрики.

MEASURING THE IMMEASURABLE: CHALLENGES TO METRICS IN BRAND MANAGEMENT AND THE POWER OF CUSTOMER LOYALTY

Chief Assist. Prof. Dimitar Trendafilov, PhD
New Bulgarian University
dtrendafilov@nbu.bg

ABSTRACT: Measuring the current state of a brand and its potential for further development is a challenge that is unlikely to receive a satisfactory general solution anytime soon. Therefore, the paper covers the specifics in the brand value tracking system and the peculiarities of indicators of “loyalty”. The argumentation includes the example of the TESCO’s customer program. The supported thesis is that the only reliable tool is the set of an individual system for tracking marketing ROI in companies. Several perspectives on the concept of “brand equity” and its practical implementation as a key tool in the competitiveness are also presented.

Keywords: *Brand management, consumer behavior, loyalty, marketing, metrics.*

Въведение

В хода на развитието си от началото на Индустриалната революция насам успешно проявяващата се търговска марка (бренд) показва, че не може да се събере в една дефиниция, а ефективният бренд мениджмънт се базира на конкретика и реакция на обстоятелства в съответната индустрия най-вече свързани с непрекъснатото еволюиране на понятието за стойност сред потребителите, без значение крайни или бизнес клиенти (Piercy, 2009). Опитите да се формулира словесно що е то брендът водят до подценена роля на измерването му, където именно са нужни формули. Защо и как точно се определят реалните ефекти от него са на практика по-важни от същностните му характеристики. Къде се намира една марка на актуалната пазарна карта и накъде да поеме в обозрим бъдещ период е сред ключовите въпроси пред мениджмънта, който разчита на определени индикатори. Аналозиите от мореплаването (навигационни инструменти), както и от медицината (по повод на определяне „здравословното състояние“ на бранда) се срещат в много от публикации по темата. Те идват да покажат не само неизбежността на знанието за моментното състояние (от гледна точка на продажбите и възприятията сред клиентите), но и за ориентация по отношение на бъдещите цели и разработване на потенциала за растеж (спрямо конкурентите и нововъзникващите тенденции-двигатели на търсенето). Измерванията обаче се явяват комплексен механизъм и са истинско предизвикателство пред всички ангажирани с бренд мениджмънт. Поради това не се очаква скоро да има окончателен и общоприет подход. А вероятно и не е нужно, тъй като няма как „един размер“ да работи в полза на всички. Това, което показва практиката е, че както отделните компании и мениджъри създават и управляват марките си, търсейки начини да ги отличат от пазарните алтернативи, така и методите за тяхното контролиране през измерванията следва да са специфични, дори и всички да са заинтересовани от базовите метрики – „пазарен дял“, „пенетрация“, „разход по привличане на нов клиент“ или „възвръщаемост на инвестициите от маркетинг“ (Kumar and Munoz, 2004).

Формулиране на пазара, добавената стойност и мястото на бранда

В подкрепа на тезата за индивидуализирания подход в измерванията идва и едно проучване на Фрейзър и Хоуел от недалечното

минало (Frazier and Howell, 1983), чрез което те основателно поставят под въпрос общото и безусловно ползване на понятието „пазарно представяне“. Причината е, че бизнесите (в смисъл на обособените индустрии) не се „раждат“ еднакви и се развиват, повлияни от различен набор от условия. Авторите следват и в края на краищата подкрепят трите стратегически измерения на Дерек Айбел – характеристиките на обслужваните *потребителски групи*, конкретните им *нужди*, както и ползваните за това *технологии*. Последният от тях е не само още по-актуален към днешна дата, но и прави разликата с модела на конкурентните сили на Майкъл Портър. Поглеждайки от тази перспектива, различия може, и се наблюдават, в една иначе изглеждаща като хетерогенна среда. Тук на сцената се явява и търговската марка като част предимно от комуникационния арсенал на собственика ѝ, създавайки и поддържайки желани имидж на продуктите му, но тя има пряка връзка с избора от него цялостен производствен и маркетингов подход. В една конкретна сфера, автомобилите например, масовият и ексклузивният сегменти се различават не само по цените или дизайна на продуктите си, но и от цялостната система за осигуряване на качество, обслужване и дистрибуция, която е на практика скритата част на „айсберга“. Нито една от двете стратегии не е непременно „лоша“ или „добра“, след като води до постигане на целите си.

В търсене на отлика от конкурентите, от мениджмънта се очаква да употреби различен почин на работа в хода на проследяване на пазарното представяне и да нагажда бизнеса, а не да разчита на стандартните за индустрията индикатори. Казано накратко, според класическата трактовка на Келър (Keller, 1998, 2019) целта на създаването на бранд е, от една страна, да постигне резултат от налагането на разлика между това една стока/услуга да е брендиран/а и това да не е, което, от друга страна, да доведе до (нарастващи) финансови резултати за собственика на марката, когато именно *разликата* осигурява нови потребители и да ги задържа във времето. В оперативен план, последното означава, че фундаменталната задача на мениджмънта е да проследява потребителските нужди и търсения, за да изгражда и нагажда оптимален маркетингов микс (програми), чийто резултат да е позитивен отговор на потребителите по отношение на бранда. Той следва да се мисли като дългосрочен стратегически инструмент, който осигурява натрупване на опит и впечатления от продуктите и увеличава шансовете за предпочита-

емост при намерения/нужда от следваща покупка и игнориране на алтернативните предложения.

Проучване на Рейнълдс и Филипс (Reynolds and Phillips, 2005) върху концепциите за „стойност на бранда“ показва, че различните наложили се перспективи трудно се обединяват в едно. Те са съставени от различни метрики, приложени върху различни концепти, които съответният автор или изследователска/консултантска агенция посочват като съставни елементи в изграждане на общата картина на състоянието на даден бранд (фиг. 1). Наред с „възприетото качество“, „потребителската лоялност“ се явява една от двете точки на съгласие по отношение на акуратността на измерванията в бранд мениджърската практика, а още повече дигитализацията в маркетинга позволява достъп до по-голяма и по-богата като обем, както и по-достоверна информация за *потребителското поведение*.

	Aaker Keller Y&R Equitrend Interbrand					Aaker Keller Y&R Equitrend Interbrand			
Associations		X	X		Market trend				X
Awareness	X	X			Marketing support				X
Differentiation	X		X		Perceived quality	X	X	XX	
Distribution coverage	X				Perceived value	X			
Esteem			X		Personality	X		X	
International				X	Price premium	XX			
Knowledge			X		Relevance			X	
Leadership	X			XX	Salience				X
Legal protection				X	User satisfaction/loyalty	X	X	XX	
Market share	X				Stability				X

Фигура 1. Сравнение на прилагани метрики при измерването на силата бранда, препоръчвани от авторитетните анализатори и агенции
(Reynolds and Phillips, 2005, с. 172)

За компаниите, развиващи силни марки, е както по-достъпно, така и по-важно измерването на лоялността. Но тя, както и повечето изложени концепти, залегнали в общата схема на измерване на „стойността на бранда“, има своите особености и нива (Kozielski, 2018). В теорията вече три десетилетия властва дуалното схващане „поведенческа-отношенческа“ лоялност (Dick and Basu, 1994), където за най-силна се посочва марка, чиито потребители са задвижвани от положително отношение, а не от принуда или навик да купуват точно нейните продукти. С улеснения достъп до близки до реалността данни все повече мениджърски екипи ползват официалните *програми за лоялност* за планиране на нови, предимно промоци-

онални активности (Котлър и др., 2022). Наименованието на този инструмент е всъщност създадено повече с цел привличане на вниманието на потребителите и провокирането на следващи покупки (вземайки предвид, че нищо не ги спира да имат достъп и до сходни програми, предлагани от пряката конкуренция), т.е. с промоционална цел, от което те се чувстват „оценени“ от конкретната компания и бранд, отколкото той да е фактически мениджърски термин. Посредством употребата му обаче се постигат две цели – едната е набиране на данни, а другата – сегментиране на участниците в програмата (и по-точно казано „йерархизиране“), за да се предприемат различни подходи спрямо тях (ако експертите искат това и отчитат „смисъла“ зад получените данни).

$$CLV = \sum_{t=1}^n (Rt - Ct) / (1 - i)^t \quad (1)$$

За да се съгласува измерването на „стойността на марката“ с лоялността, облечена в действия, купувачите се класифицират спрямо поведението им от минал период, като се използват генерираните приходи от тях и поставянето на линии на доходност, които задават рамките на групите, за да се получи стратификация. Моделът е известен като „жизнена стойност на потребителя“ (Consumer Lifecycle Value или CLifetimeV) и има още една важна функция – да предвижда и задвижва бъдещи взаимоотношения с *наистина* лоялните понастоящем групи, а Джефри я определя дори като „най-важната метрика в маркетинга“ (Jeffery, 2010, с. 135). Търсеният резултат от по-популярната формула (1) е калкулирането на „стойността“ в смисъла на „доходността“ от купувачите, екстраполиран във времето. Така в нея са заложили досегашният доход от всеки един от тях (Rt) с приспаднати разходи по обслужването на сделките (Ct), дисконтна норма (i) и продължителността на взаимоотношенията (n). Последното се изразява в някакъв „нормален“ за сектора период (5, 10, 15, 20 години), но се прилага и стандартизирана норма на отпадане на потребители в хода на времето (5, 10, 15, 20%), който не е по-малко важен, тъй като, подобно на развитието на „пазарния дял“, компанията следва да се ориентира по него накъде върви в общата тенденция на индустрията си и да не спира активностите си по привличане на нови потребители, които да попълват (и, разбира се, увеличават) потребителската маса. До съвсем скоро ключов проблем сред метриките е, че не отчитат нарастващите/променливите разходи по увеличените сделки (в следствие на практика на непрекъснатите маркетингови активности, които стимулират търсенето) или изобщо ги игнорират, а колкото до проекцията в бъдещето, тя дава приблизителна картина на обезценяването на доходността от

клиента. Така, на база на възвърнатите инвестиции в придобиване и броя, честотата и стойността на извършените покупки, потребителите биват класирани по фактическата им „стойност“ и съответно към всяка група се подхожда различно (т.е. до известна степен персонализирано), за да се задържи тя в орбитата на бранда и да генерира стойност *от* и *за* него.

Макар и това да е само един ъгъл, през който да се наблюдава и най-вече отчита „лоялността“, формулата успява да я квантифицира и да даде перспектива как марката „работи“ в минало време и как да го прави в бъдещ период, базирайки се на потенциала на отделните сегменти. Тази по-ясно артикулирана картина на потребителите, която в крайна сметка е съществено мерило за силата на марката (Keller, 1998), задава и посоката на последващи действия и помага на бранда да поддържа и разгръща себе си, генерирайки стойност. Тук е мястото да посочим обаче и недостатъците на CLV-инструмента, доколкото той, първо, не може да обхване случващото се в онлайн-средата в смисъла на медийно присъствие на бранда, влиянието му в между-потребителското общуване и пред-определяне на избора на стока или услуга и, на второ място, не може да отчете дали и доколко по-ниско разположените в йерархията на стойността групи потребители в действителност са по-ефективни поддръжници на бранда в и извън виртуалното пространство от отчетените в по-горната (финансово) част сегменти (Котлър и др., 2019, 2022). Все пак, обикновеният купувач не е в позиция да знае колко точно е „ценен“ за компанията-собственик на бранда и е по-вероятно всеки да възприема себе си за „най-ценен“, а ако е доволен, да бъде и по-склонен „да рекламира“ марката в своя обсег от контакти. Следователно, говорейки за „комбиниран“ подход в метриките, трябва да има и подходящ допълващ инструмент, отразяващ друг измерим аспект на лоялността в чисто поведенчески, а не само финансов план. Един такъв е „нетният резултат на промоутъра“ (или NPS):

$$NPS = \% \text{ адвокати} - \% \text{ хулители} \quad (2)$$

Формулата, по която работи индексът е проста (2), но изисква активен подход от страна на мениджмънта да събира данни при всеки възможен случай (Kozielski, 2018, с. 95). Авторът му, Фред Райхелд, залага на тезата, че всяка компания генерира както позитивна, така и негативна доходност от активностите си и реакциите на потребителите (т.е. от афиширащите се като напълно лоялни и от явните критици), като онези, определяни като „Хулители“ не бива да надвишават определена част от общата база и като цяло могат да имат силен подриващ ефект върху стойността на бранда в дъл-

госрочен план. Помежду им разбираемо има и група „неутрални“ (т. нар. „Пасивни“), която също може да варира, но всъщност не присъства в уравнението, защото се предполага поне, че не е „активен разпространител“ на информация за съответната марка. Доколкото на практика не се случва, то на теория „резултатът“ може да варира от -100 до +100. Фактическото регистриране на данните, което не е задължително да става само и единствено в интернет, нито само с дигитални средства, се осъществява посредством отговор (в 10-степенна скала) на един основен въпрос – „Каква е вероятността да препоръчате нашия продукт/услуга на свой приятел или роднина?“. Потенциално, може да бъде поставен и втори (отворен) въпрос, конкретизиращ причината за отговора, което би помогнало за набиране на много ценна качествена информация относно причините за задоволството/недоволството и в крайна сметка ще отрази един от източниците на „стойност на бранда“. Както Козиелски обобщава (Kozielski, 2018, с. 96), „Високият NPS индекс показва, че доминиращата група клиенти включва тези, които са положително, ако не ентусиазирано настроени към компанията и нейните продукти. Такива компании се наричат локомотиви на растежа, защото имат солидна основа под формата на доволни клиенти, които са силно склонни да ги препоръчат на другите.“

Примерът на TESCO

Британската търговска верига TESCO е лидер в успешното управление на програмите за лоялност. Благодарение на мениджърско прозрение с огромна маркетингова важност от началото на 90-те години на миналия век, веригата се издига рязко от общата маса ритейлъри до пазарен лидер с дял над 30% в следващите десетилетия. Фактическото лансиране на програмата „Clubcard“ се осъществява през 1995 г. и въпреки че местните медии веднага я забелязват, големите играчи в сектора по онова време гледат на нея с пренебрежение, най-малко защото програмите за лоялност дотогава не са довели до значими успехи (Zentes et al., 2007). Необходими са 10 млн. паудна за осигуряване само на необходимите технологии за отчитане при преминаване на касите и формирането на кол-център, отделно са изчислени още 60 млн. паунда „вложения“ на годишна база по повод на предвидените загуби от реалните намаления на стоките. Висшето управленско ниво на TESCO обаче е настоятелно, тъй като вижда програмата като *източник на ценни данни за потребителските навици* и, като следствие от това, използването на информацията за подобряване на дейностите по

комуникация, работа с доставчиците и планирането на площите в самите супермаркети. Колкото до „лоялността“, очаквано е тя да нарасне и да се изплати в хода на времето. Очакванията не само се потвърждават, но и биват надхвърлени – за два месеца 5 млн. души стават част от програмата, а продажбите нарастват с 7%, което дава импулс за TESCO за пръв път в историята си да изпревари вечния съперник Sainsbury's.

Придобиването на карта за програмата изисква споделянето на име, дата на раждане, адрес, семеен статус, хранителни изисквания и предпочитания към дадени продукти. При обработката на данните TESCO си сътрудничи с маркетинговата агенция Dunnhumby, от която на практика изобщо стартира идеята. Резултатите от анализите ѝ позволяват сегментирането на групи в общия поток от потребители на база на извършените от тях покупки, като 50 продукта са разпределени според 20 характеристики (високомаслени-нискомаслени, екзотични, свежи, готови за консумация и пр.). Данни за покупките на отделните членове на програмата („обичайни купувачи“, „ориентирани към здравословната храна“, „ценово-чувствителни“ и т.н.) дават насоки за форматите на магазините, както и насочването на валчерите за намаление, които биват изпращани директно до дома на потребители (предвид „пред-дигиталната“ епоха, в която се случват активностите). В хода на работа системата изолира над 5000 „потребителски нужди“, които ѝ позволяват да таргетира с високо ниво прецизност информацията за купувачите и за самите продукти. Чрез анализ на всеки един от обектите си, TESCO установява например, че най-активните („най-много харчещи“) 100 потребители са **„на стойност“** колкото други 4000, които се намират в другия край на спектъра („най-малко харчещи“). Нещо повече, данните не само дават възможност да се следят моделите на пазаруване, а също така и да се предвиждат промени в тях в бъдещето (Humby and Hunt, 2003).

Не много по-късно, през 1996 г., веригата започва да публикува и „Clubcard Magazine“, специализирано издание, съобразно със стиловете на живот на потребителите по сегменти, а година по-късно са въведени и „Baby Club“, които целят привличане на младите майки преди самото раждане. Сходни карти се създават и във връзка с интересите на определени подсегменти, категоризирани по вкусове („Food Club“, „Wine Club“). Към 2008 г. във Великобритания в оборот има 25 млн. клубни карти, активно ползвани от 14 млн. домакинства, а е отчетено още, че през програмата минават около 85% от седмичните продажби във веригата. Огромният ефект от

това *знание* позволява на всеки 3 месеца TESCO да изпраща 4 млн. персонални послания по пощата, съдържащи 80 хил. индивидуализирани комбинации от стокови оферти.

Към 2017 г., програмата вече е дигитализирана през приложение и има международен размах поради присъствието на TESCO в още няколко европейски страни. В Обединеното кралство членовете ѝ наброяват вече 17 млн., което е показател за стабилност на пенетрацията ѝ във времето. Усложнената икономическа обстановка обаче, и в частност засилената инфлационна вълна, неминуемо се отразява и на програмите за лоялност. През пролетта на тази година TESCO стана първата от големите вериги във Великобритания, която обяви съкращения в стойността на трупаните в картите точки (с 1/3) (Kollewe, 2023; Miller, 2023). Съвсем очаквано, новината генерира вълна от негативни реакции в социалните мрежи и, въпреки възможностите да се трансферират точки към „външни“ за сектора атрактивни партньори като Pizza Express, Legoland, Alton Towers, Cineworld и Hotels.com, клиентите поставят под въпрос замисъла на програмата да ги държи „лоялни“. Проблемът е подсилен от обстоятелството, че това е второ намаление на точките за последните няколко години и с този си ход веригата кара потребителите да се чувстват излъгани (докато цените на стоките растат), подсилва чувството им за „носталгия“ по времето с големите отстъпки, а те от своя страна дават ясен сигнал към мениджмънта, че лоялността има своя „цена“ и обмислят алтернативи.

От реакциите на клиентската база обаче (тук, между другото, социалните мрежи заместват идеално фокусните групи) може да се изведе интересна хипотеза. А именно, „отношенческият“ аспект на лоялността, чиято значимост определя „силата на марката“ както да продава, така и да осигурява стабилност на доходността в дълъг период, не просто е водещ в теоретичния модел (Bandyopadhyay and Martell, 2007), а е „подвижен“ и е в връзка с „възприетото качество“ на продуктите на даден бранд (Aaker, 1991). Те, поне по правило, се разглеждат отделно (вж. фиг. 1), но това не означава, че не са свързани и не заслужава отношенията между двете да се проучат в бъдеще по-детайлно и качествено, и количествено.

Заклучение

Улавянето и контролирането на „силата/стойността“ на търговските марки е мениджърски приоритет, макар и ключовите понятия „brand equity“ и „лоялност“ сами по себе си да са на ръба на интелигибелността и поради това да водят до спорове. Парадоксът, че

брендът е подвластен на възприятията на потребителите, винаги е бил налице (Bullmore, 2001), но е безспорно, че в 21. век дигитализацията направи този феномен видим и във висока степен измерим за първи път в историята. Без познаване на източниците, двигателите и лостовете за управление на силата на бранда – не по принцип, а конкретно – последният в действителност не съществува и не може да оправдае инвестирането на средства, усилие и време в което и да е маркетингово действие или активност. Налице са готови формули, но те не могат да обхванат напълно различните му измерения. Финансовите аспекти на „стойността на марката“, или казано с други думи, на силата ѝ да привлича и продава повече в обем и на по-висока от конкурентите цена, са функция както от материални активи и текущи резултати от пазарно представяне, така и от нематериални активи и качествени измерения на потребителското поведение в контекста на съответния бранд. Фокусирането върху потребителската лоялност получи импулс в следствие на улеснения достъп до данни и тенденцията маркетингът да се цели в микро-аудиториите, но много често той пренебрегва психологическата настройка и отношение на потребителите към покупките и ролята им на „адвокати“ на съответния бранд.

Във връзка с горното, броят и богатството на възможности на каналите за набиране на данни се очертават като ключови за формиране на конкретна система за проследяване на промените във възприятията за марката. Всяка компания би следвало да има свой подход в само-оценката на база на своите специфични възможности да намира, обработва и (още по-важно) да комбинира данни за случващото се на пазара и нейното място в конкурентната обстановка. Казусът на TESCO е особено илюстративен както с историческите си корени и практическата си употреба, така и с предизвикателствата, които среща. Изводът, който той поднася на мениджърите дори извън сферата на търговията на дребно е, че, макар и количествено измерима, лоялността е флуидна и следва неизбежната промяна в търсенето на стойност.

Използвани източници:

- Филип, К., Картаджая, Х. и Сетиалуан, И. (2019). Маркетинг 4.0. От традиционното към дигиталното. София: Locus.
- Филип, К., Картаджая, Х. и Сетиалуан, И. (2022). Маркетинг 5.0. За технологиите и хората. София: Locus.
- Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name. London & New York: Free Press.

- Bandyopadhyay, S. and Martell, M. (2007). Does attitudinal loyalty influence behavioral loyalty? A theoretical and empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 14(1), pp. 35–44.
- Bullmore, J. (2001). Posh Spice & Persil, достъпен на: <http://www.british-brandsgroup.org.uk/library>, последно посетен на 11.10.2008 г.
- Dick, A. S. and Basu, K. (1994). Consumer Loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), pp. 99–113.
- Frazier, G. L. and Howell, R. D. (1983). Business Definition and Performance, *Journal of Marketing*, 47 (2), pp. 59–67.
- Humby, C. and Hunt, T. (with Phillips, T.) (2003). Scoring Points. How Tesco is Mining Consumer Loyalty. London & Sterling, VA, USA: Kogan Page.
- Jeffery, M. (2010). Data-Driven Marketing. The 15 Metrics that Everyone in Marketing Should Know. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Keller, K. L. (1998), Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Keller, K. L. and Swaminathan, V. (2020). Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity (5th ed.), Hoboken, NJ: Pearson Education, Inc.
- Kollewe, J. (2023). Tesco angers shoppers by cutting value of Clubcard reward scheme, достъпен на: <https://www.theguardian.com/business/2023/mar/21/tesco-shoppers-clubcard-reward-scheme-points-spending>, последно посетен на 25.04.2023 г.
- Kozielski, R. (2018). Mastering Market Analytics. Business Metrics – Practice and Application. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Kumar, S. and Munoz, T. (2004). Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance. *Brand Management*, 11(5), pp. 381–387.
- Miller, F. (2023). What latest Tesco Clubcard changes mean for you, достъпен на: <https://www.theguardian.com/business/2023/mar/21/tesco-shoppers-clubcard-reward-scheme-points-spending>, последно посетен на 25.04.2023 г.
- Piercy, N. F. (2009). Market-Led Strategic Change. A Guide to Transforming the Process of Going to Market (4th ed.). Oxford: Elsevier Ltd.
- Reynolds, T. J. and Phillips, C. B. (2005). In Search of True Brand Equity Metrics: All Market Share Ain't Created Equal. *Journal of Advertising Research*, 45(2), pp. 171–186.
- Zentes, J., Morschett, D. and Schramm-Klein, H. (2007). Strategic Retail Management. Text and International Cases. Weisbaden, Germany: Gabler.