

ЕДНА СТРАТЕГИЯ, МНОГО ЦЕЛИ: ИНОВАЦИЯ ИЛИ РЕНОВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ТЪРГОВСКИТЕ МАРКИ

Димитър Трендафилов¹

Резюме: Съвременните пазари предлагат все повече предизвикателства пред мениджърите дори на утвърдените марки. Потребителите са повече, но по-взискателни и трудни за предвиждане по отношение на интереси и поведение, докато конкурентите стават все по-изобретателни и агресивни. Този доклад е посветен на наблюденията над нововъведенията в маркетинговите и бранд стратегии на големи компании и техните марки (Coca-Cola, Mtel, Adidas, Nike и др.) в контекста на засилващата се роля на интернет и тесните връзки с купувачите. Тезата, която се защитава, е, че поради силния пазарен натиск, в последните 2-3 години водещите компании се обърнаха към корените си и се фокусираха върху най-важните и доказани във времето свои активи, за да задържат или събудят отново вниманието и интереса на потребителите си, като междувременно не пропускат да интегрират по най-добрия начин новите канали и форми на комуникация.

Ключови думи: Бранд мениджмънт, стратегия, пазар, фокус, наследство

JEL класификация: M31

ONE STRATEGY, MANY OBJECTIVES: INNOVATION OR RENNOVATION IN BRAND MANAGEMENT

Dimitar Trendafilov

Abstract: Contemporary markets offer more and more challenges for the managers, even for those who have gained a lot of experience so far. The number of the consumers increase as well, but they are harder to please and less predictable with regard to interests and behavior, whilst competitors become increasingly ingenious and aggressive. This paper is dedicated to the observation on the recently demonstrated

¹ Главен асистент, д-р, Нов български университет.

approaches in marketing and branding strategies of the largest companies and their brands (e. g. Coca-Cola, Mtel, Adidas, Nike) in the context of growing role of the Internet and closer relationships with the consumers. The claim of the paper is that, as a result of the strong market pressure, in recent years, leading companies have been looking back to their roots to reinforce the most important and proven in time assets they possess, in order to keep or awaken anew the consumers' attention and interest, as meanwhile try not to miss the chance to integrate the new channels and forms of communication.

Keywords: Brand management, strategy, market, focus, heritage

JEL classifications: M31

Въведение

Динамиката на пазарите е достигнала такива нива, че особено в контекста на изненадващо мащабните и силно негативни резултати от глобалната криза в края на първото десетилетие на 21. век, някои анализатори подкрепиха тезата за настъпването на перманентно състояние на хаотичност на средата, а не просто на поредица от кризи, случващи се през по-кратки периоди (Котлър и Каслионе 2009). Страхът по отношение на неопределеността на бъдещето нараства и старите подходи при планирането на маркетингови активности са изправени пред сериозно изпитание (Ritson & Sharp 2017). Той възпира дръзкото дългосрочното целеполагане и „притъпява“ познатите инструменти за постигане на стратегическите цели заради нуждата от постоянно ревизиране на тяхната ефективност и адаптирането им към промените. Съвсем в този ред на мисли Андрю Уилшър атакува традиционните нагласи относно това колко е лошо в бранд мениджмънта да търсиш само краткосрочни ефекти от маркетинговите си действия, излагайки простия аргумент, че те всъщност са тухлите в основата на дългосрочните такива (Willshire 2017). Чисто и просто повишаването на вниманието към тях ще даде кумулативно по-добър резултат в бъдеще. Рекламата на некачествен и/или нестойностен продукт, както и основана само на ценовия „трик“ промоция, са противоположни в по-далечна перспектива. Работата на мениджърите е да държат потребителите си близо (до точката на продажба и техния продукт) и да стимулират не разпознаваемостта на марката, а покупки, за да има високо ниво на разпознаваемост (Willshire 2017).

По-важният анализ следва да е насочен обаче към онова какво се промени от гледна точка на потребителите, а не на компаниите. Котлър (Котлър 2010) е по-прав от всякога, твърдейки, че съвременният маркетинг

се грижи за човешкия дух и изживяванията на потребителите, влизайки в живота им на далеч по-високи (или пък дълбоки) нива от простото стимулиране на размяна. Те са високо информирани и търсеци личното послание и имат своя версия какво е то добавена стойност. Глобалната криза не беше просто финансова, а и на доверието към всички компании и институции, независимо какво участие точно са имали в нея. Тя катализира моделите на потребителско поведение и даде нови причини за активиране на критичния поглед на консуматора, който на нов глас поде идеите за устойчиво производство и здравословен начин на живот, за автентичност и отговорност на марки и компании. Хората се доверяват предимно и все повече на себеподобните си и (тъй като) комуникират с тях с нарастващ интензитет и ефективност. Това не е просто нов фактор сред вече съществуващите такива, а най-важният от тях, което провокира мнението, че маркетингът, базиран на традиционните инструменти – реклама, брандинг, връзки с обществеността и корпоративна комуникация, е „мъртъв“ като цяло, за сметка на общностния подход и използването на самите потребители като влиятелни канали за оценка и печелене на популярност (Lee 2012; Трендафилов 2017).

Как действат оттогава насам „потърпевшите“, т.е. компаниите, в такава комплицирана ситуация? Много от значимите сред тях – никак, тъй като очакваха нещата да се стабилизират от само себе си и да си вървят по старому. Но само загубиха от забавянето си или от опитите да действат по старите начини. Онези пък, които навреме си зададоха въпроса „А сега накъде?“, трябваше бързо да се огледат за нови двигатели на успешен контакт с публиката. Иновацията, въпреки че като дума е силно популярна днес, невинаги е решаващ фактор за успех за придобиване на конкурентно предимство. Опитни маркетинг мениджъри, като Серджо Зийман (Зийман 2005а; 2005b) например, твърдят, че често иновацията не е наложителна, а и се оказва по-скъпа и бавна от реновацията. Друга подходяща дума за този подход би била „пресъздаване“. Особено ако марката има стабилна основа, на която да разчита за задържането на потребителите, мениджмънтът няма причина да търси другаде, освен в натрупания собствен нематериален капитал – разпознаваемост, предпочитаемост, уникални характеристики, традиции, лоялност. В тази връзка стратегическите решения сред някои от водещите компании в света (Adidas, Starbucks, Coca-Cola, McDonalds, BMW) индикират, че има, първо, известно завръщане към корените им с цел търсене на живителни сили за развитие в бъдещето, и второ, интегриране на интернет каналите, за да се отговори на нагласите и интересите на потребителя от новото време.

1. Кой владее марката?

Подобен въпрос трябва да се възприема по-скоро като реторичен, тъй като брандът се владее от потребителите, защото в противен случай няма да съществува изобщо. Всичко това следва да е ясно на мениджмънта, който смята себе си в съгласие с реалностите на пазара (Bullmore 2010; Винсент 2004; Робъртс 2004; Русев 2011; Lee 2012). Компанията може сама да подхранва и освежава вече наличните елементи и процеси, създаващи връзката с потребителите. Не само съзнанието и публичните пространства са се превърнали в арена на конкуренция между брандовете, но и онлайн живота на потребителите (Клайн 2005). Разликата е, че в дигиталната среда те могат да избират дали да се влияят от посланията на марките, защото са част от диалога, а не само адресат на агресивните рекламни послания. В допълнение, онлайн комуникациите усилват и осветляват още повече силата на публиката да доминира този диалог посредством бързината и мащабите на междуличностните контакти. Лъкет и Кейси (Лъкет и Кейси 2017) се занимават подробно с феномена на социалните мрежи и потвърждават, че „храната“ е от съществено значение за „социалния организъм“. Тоест марките трябва да дават подходящата живителна доза съдържание за себе си, при това редовно, като обаче в същото време да разчитат, че „организмът“ ще я приеме като такава, за да я мултиплицира, а не да я отхвърли (Лъкет и Кейси 2017, 143 и сл.). Парадоксът за управляващите всяка, амбицирана да е важна, марка е, че трябва задължително да създават и поддържат онлайн присъствие, докато то се явява само платформа за понататъшни действия и въздействия от страна на публиката. Дори след много усилия по формулирането на конкретно послание, тя е тази, която решава дали то „става“ и каква да е неговата съдба на базата на интерпретацията, която му прави. При един позитивен резултат, какъвто например отчитат от Disney, значителен процент от хора са мотивирани да видят неин нов филм не благодарение на интензивен поток от телевизионни трейлъри или по препоръка на близък, а заради информацията, безплатно качена на профила на компанията във Facebook (Лъкет и Кейси 2017, 166).

2. „Напред“ в миналото?

Както много точно посочва Ал Рийс (Рийс 2001; вж. още Рийс и Рийс 2006), печелившите компании в дългосрочен план са онези, които запазват фокуса на своите марки. Чисто икономическото изкушение да се разширяват брандовете до крайност, е наказвано, особено в момент на спад

в доверието от страна на потребителите или прекаленото разширяване на предлагане (Keller 2013). Марките трябва да имат семпли послания, дори и да предлагат сложен комплекс от продукти под своя „покрив“. По-динамичният свят наменящи се интереси, моди и конкуриращи се предложения не означава непременно усложняване, а дори напротив – лесно разбираема идея, простото решение на проблем от ежедневието и/или силен емоционален апел дават повече причини купувачите да обръщат внимание и да имат доверие на определени марки.

Множество компании не са успешни, защото са твърде големи, за да бъдат отстранени от конкурентите си, а точно обратно – променят се, за да са успешни, без да се вглеждат прекалено много в конкурентите. Те винаги правят онова, което потребителят очаква и иска от тях да му доставят като стойност. На всички мениджъри им е ясно, че интернет промени драстично не само бизнес моделите, но и консуматорското поведение, а силата е в по-информираните и адаптивни компании. Амансио Ортега, основателят и вдъхновител на концерна за бърза мода Inditex, го е формулирал по свой начин и го напомня във всеки удобен случай – ако не растеш, умираш. „В модата, както и във всяка друга сфера, най-сигурният знак за зрялост и характер е да останеш верен на собствените си идеи“ (О’Шей, 2017: 99). Неговата организация е с фокус върху задоволяването на масовия вкус тук и сега. Нейната работа е дирижирана от потребителското Търсене, което е обратно на модела на безапелационно Предлагане на колекции и вкусове от големите брандове на старата генерация в модната индустрия. Inditex расте генерично след създаването на Zara в средата на 70-те години на 20. век и към днешна дата все още се свързва предимно с дрехи, обувки и аксесоари, а не с козметика или парфюми.

Мениджърите имат тежката и при това двукомпонентна задача да се върнат назад във времето, за да издирят и да дадат нова оценка на онова, което е направило в някакъв момент подопечните им търговски марки силни или направо „легендарни“ или „култови“ (Винсент 2004; Keller 2013). Това означава да избистрят базовата идея на марката пред филтрите на настоящото състояние и нагласи на пазара и да предложат нейното освежаване, модифициране или (само) претворяване. Ето и доказателствата.

Освен че тотално преосмисли ролята на маркетинга в стратегически план и лидерството в мениджмънта на компанията си (Ипполитова 2016; Roderick 2017a), Coca-Cola обяви и че предприема изпълнението на стратегия, наречена „One brand“ (Hobbs 2016b; Roderick 2016). Какво представлява тя? В опита си да запази „оригиналността“ на „оригиналната“

напитка, компанията започна да създава постепенно нови продукти, които да я допълват и украсяват „здравословно“ – Diet, Zero и Life. Както говорят и наименованията, това са суббрандове, които, ако някога са изглеждали като неизбежни решения, то никой не си е мислил, че ще са неуспешни. Пазарът обаче явно оцени разширенията като отдалечаване от същността на ключовия бранд и започна да го забравя. От друга страна самият производител се разфокусира и пожела да окрупни усилията си, като комуникира всичките посочени продукти под шапката на компанията „Taste the feeling“. Маркетинговият директор Маркус де Кинто обясни наскоро, че този нов подход има за цел „да сподели ценността на Coca-Cola върху всички брандирани нейни продукти, давайки нова сила на отговорността ни да предлагаме на потребителите избор с повече яснота. (...) Досега нашата стратегия беше – продължава той – да лансираме нов бранд с изцяло нови ценности и самоличност, всеки път когато имахме съставка, която искахме да ограничим. Подобна стратегия да се генерират подбрандове, а не варианти, създаде някои деформации спрямо това какво е главната ни марка.“ (Hobbs 2016b; Roderick 2016).

Съвсем в същата посока се развиват нещата за един от най-известните родни брандове – Mtel и то само няколко години след ребрандинга, чиято роля беше да осъвремени визуалната идентичности и да унифицира комуникацията в търговските им обекти. Австрийската компания собственик официално обяви („Mtel“... 2017), че стартира кампания по смяна на името на А1. Тя дава като аргумент за тази стъпка идеята за уеднаквяване на портфолиото си от телекомуникационни компании в обща идентичност. Ясно е, че тази стратегия е печеливша от гледна точка на управлението на един общ бранд, но отива далеч от потребителите. Един емблематичен бранд за т.нар. българския „преход към пазарна икономика“ си отива и макар „българските корени“ на първия роден телеком отдавна да не са изтъквани като нещо ценно, Mtel като марка не само ще се изличи от пазара, но ще се обезличи и като организация.

Оказа се още, че и гиганти като Adidas не са застраховани от проблеми. Марката къде рязко, къде постепенно попадна в „клопката“ на новите пазарни реалности. След като дълго време робуваше на стандартни корпоративни решения и сляпа вяра в силата на бранда си и неговото безкрайно разширение, компанията изостана от големите конкурентни марки и им позволи да укрепят позициите си. Тя загуби доверието на потребителите си, продавайки им вариант на „3 в 1“ – един бранд, но с три различни идентичности, адресирани към три коренно различни сегмента от пазара.

В последствие се оказа, че и акционерите са излъгани от тризначното послание на марката, тъй като цените на корпоративните дялове на цялата група съвсем еднозначно тръгнаха надолу. „Естествената“ реакция беше буря сред инвеститорите, раздяла с дългогодишния изпълнителен директор Херберт Райнер и покана към доказан специалист от Henkel (Вучев 2016). Няколко месеца по-късно компанията анонсира напълно новия си стратегически проект с провокативното заглавие „Creating the New [Marketing Organization]“ (Adidas 2015; Joseph 2015, 2016a; 2016b; Hobbs, 2016a). Това е бизнес план за навлизане в бъдещето, „крепящ се“ на три основни стълба – скорост (бързо преобразяване на бизнес модела и постигане на значим ръст до 2020 г.), градове (6 града са избрани като водещи центрове за осъществяване на новата ера в дистрибуцията и взаимоотношенията с потребителите – Париж, Лондон, Токио, Шанхай, Ню Йорк и Лос Анджелис) и отворен достъп. Adidas се обръща към историческата си гордост да е първият истински международен спортен производител и смята да подсили корпоративната си култура с равно участие в нея на атлети, потребители и партньори (отворен достъп и фокусирани маркетингови активности). Фактите говорят, че към края на 2017 г. са налице първите окуражителни пазарни резултати и дори прогнози, че търговските цели за 2020 г. може да бъдат и надхвърлени. Сред причините и съживяването на култовия модел обувки Stan Smith, донесъл много слава и приходи на компанията през 70-те години на 20. век, а до края на десетилетието компанията планира да „върне“ още няколко познати от миналото модели (Лазаров 2017).

От самото си създаване най-големият конкурент на Adidas Group – Nike Inc. работи много добре с ценностите на марките си (Nike, Jordan, Converse), без нито за миг да забравя, че всяка една от тях съществува благодарение на специфичните сегменти от пазара, които откликват на нейното послание. Така например далновидността в решението на компанията да разчита години напред на футболния идол Кристиано Роналдо се корени в нейната историята и както метафорично е прието да се казва в литературата, „ДНК-то“ на бранда Nike. Подобно на конкурентите си, марката не спира да подкрепя и наема известни лица от спортните арени и терени, но с една много тънка разлика – мениджмънтът е наясно, че публиката обръща повече внимание и подражава повече на известните победители, отколкото само на известните (Найт 2016). Стойността на пожизнения договор със звездата е от колосалните 1 млрд. долара (Badenhausen 2016). Ако бе предвидено Роналдо да ги получава само защото носи логото на гърдите си или защото ще се появява на рекламни клипове (както повеляваше практиката по ерата на телевизията), тази сума щеше да е не само космическо, но и

безсмислено вложение. Всъщност Nike има нужда от неговото присъствие в социалните мрежи (240 млн. последователи) и именно, ако следваме последните медийни анализи, с концентрирането на вниманието към него марката получава близо 480 млн. долара годишна възвръщаемост от неговите 330 поста в Instagram, Twitter и Facebook. За 11 месеца от 2016 г. интеракциите покрай негови постове са 443 млн., а излагането на логото на Nike е достигнало 25 млрд. импресии (!). Сметката показва красноречиво, че влиянието на спортиста е огромно, а платената цена за услугите му е дори прекалено ниска (Badenhausen 2016). Сходен случай срещаме и при Apple, който си партнира с поп звездата Тейлър Суифт, която със своите над 50 млн. последователи в Instagram и 73 млн. харесвания във Facebook е един от най-следените ролеви модели от младото поколение по цял свят (Лъкет и Кейси 2017, 91). И което е по-важно в тази сделка, именно певицата, подтиквана от силата си на медийна звезда, фокусираща вниманието на аудитория, по-голяма от населението на цели държави, а не компанията, е онази, която е наложила правилата на остойносттаване на взаимоотношенията по договора.

Нещо повече, Nike планира да инвестира повече сили и средства в повишаването на потребителското изживяване в дигитална среда, което в момента е оценявано на 1 млрд. долара, а целта е да достигне 7 млрд. Чрез музиката, и по-точно през платформата Spotify, марката иска да засили интереса към себе си сред дамската аудитория, а с основаването на дизайнерското студио By You в Манхатън, Ню Йорк, тя въвежда стратегията си Triple Double – два пъти повече иновации, скорост и директна връзка с потребителите (разбира се, онлайн), за да може да им предлага повече персонализирани продукти (Vizard 2015; Rogers 2016; Shayan 2017). В същото време договорът с Amazon.com за допълнителна онлайн дистрибуция доведе до бум в цените на акциите на компанията, което, от една страна, индикира за ключовата роля на онлайн платформата в съвременния ритейл, а от друга, за далновидността на спортния гигант да сключва точните стратегически партньорства. Макар и влизаща в този проект само с лимитирана серия продукти, основната цел, която Nike си залага е борбата с фалшивите спортни стоки, която се вихри основно през онлайн търговци, но има и допълнителна цел – подобряване на спадащите продажби, отчетени през първата половина на 2017 г. Проблемът, който виждат мнозина анализатори, е, че силната страна в договора е Amazon, от една страна (което би zlepоставило Nike пред други негови търговци), а от друга, съществува реална опасност редовните потребители на бранда да изгълкуват този ход като „поевтиняване“ (Garcia 2017; Quora 2017; Reuters 2017).

Заклучение

Промените в стратегиите по изграждане и най-вече за развитие на съществуващите брандове, характерни за 80-те и 90-те години на отминалото столетие, са значими и във висока степен усложняват работата на мениджърите. Те са резултат както от експоненциалната пенетрация на интернет – една уникална заради двупосочността и хиперреалността, която създава, медия, но също така и на разширението на физическите пазари след отварянето на Централна и Източна Европа за световната търговия и особено на Китай. Овластяването на хората (потребители, купувачи, наемащи, продаващи, заемащи) стана не без помощта на самия международен бизнес. Поради тази причина той не бива да е изненадан, че светът е все по-голям откъм брой потребители, но и огромен по отношение на вкусове, интереси, желание за автентичност, уникалност и авангардност и т.н. Не бива да е изненадан и от разнообразието на капризи, интереси и бързата смяна на модите. Потребителите са „продуктът“ (Pine & Gilmore 1999) и затова доминират както условията на потребление, така и на производство. В такава обстановка фокусът на дейност и преоткриването на важните за връзката „потребител–марка“ фактори са повече от логичен ход и виждаме, че не малък брой големи компании го предприемат.

Литература

- Винсент, Л., 2004. *Легендарните марки*. София: Кръгзор.
- Вучев, Д., 2016. Каспър Рорстед е новият шеф на Adidas. *Bloomberg TV Bulgaria* [онлайн], 18.01.2016 [прегледан на 10.09.2014]. Достъпен на: <http://www.bloombergtv.bg/novini/2016-01-18/kaspar-rorsted-e-noviyat-shef-na-adidas>
- „Мтел“ сменя името си на А1. *Дневник* [онлайн], 21.09.2017 [прегледан на 24.09.2017]. Достъпен на: https://www.dnevnik.bg/biznes/2017/09/21/3045972_mtelsmenia_imeto_si_na_a1
- Запрянов, Й., 2017. Nike ще търси растеж с нова стратегия. *Капитал* [онлайн], 22.06.2017 [прегледан на 10.04.2016]. Достъпен на: http://www.capital.bg/biznes/kompanii/2017/06/22/2993955_nike_shte_tursi_rastej_s_nova_strategiia/
- Зийман, С., 2005. *Краят на маркетинга, какъвто го познаваме*. София: Локус Пъблишинг ЕООД.
- Зийман, С., 2005а. *Бизнес обновяване. Как да взимаме правилните решения*. София: Локус Пъблишинг ЕООД.
- Ипполитова, Н., 2016. Почему директор по маркетингу – умирающа професия. Позиция на ръководителя маркетинга практически изчезнет уже через четыре

- года. *Sostav* [онлайн], 08.04.2016 [прегледан на 10.04.2016]. Достъпен на: www.sostav.ru/publication/direktor-po-marketingu-umirayushchaya-professiya-21791.html
- Клайн, Н., 2005. *Без лого: Прицелване в брендовите тирани*. София: Елементи.
- Котлър, Ф. и Дж. Каслионе, 2009. *Хаотика. Мениджмънт и маркетинг в епохата на турболентността*. София: Локус Пъблишинг ЕООД.
- Котлър, Ф., Х. Картаджая и А. Сетиаван, 2010. *Маркетинг 3.0: От продуктите към клиентите към човешкия дух*. София: Локус Пъблишинг ЕООД.
- Лазаров, Д., 2017. Adidas търси светкавичния успех от 70-те години. *Regal* [онлайн], 10.05.2017 [прегледан на 08.09.2017]. Достъпен на: http://www.regal.bg/novini/proizvoditeli/2017/05/10/2968434_adidas_tursi_svetkavichniia_uspeh_ot_70-te_godini/
- Лъкет, О. и М. Кейси, 2017. *Социалният организъм. Как социалните мрежи функционират като жив организъм и променят бизнеса, обществото и бъдещето ни*. София: Кръгзор.
- Найт, Ф., 2016. *Изкуството на победата. Автобиография на създателя на Nike*. София: Локус Пъблишинг ЕООД.
- О'Шей, К., 2017. *Феноменът ZARA. Историята на гения зад Inditex*. София: Жануа 98.
- Рийс, Ал и Л. Рийс, 2006. *Произход на търговските марки: Открийте природните закони на продуктовата иновация и бизнес оцеляването*. София: Класика и стил.
- Рийс, Ал., 2001. *Фокус: Бъдещето на вашата компания зависи от него*. София: Класика и стил.
- Робъртс, К., 2004. *Марките на любовта*. София: Фокус ООД.
- Русев, Пл., 2011. *Властта на хората*, Варна: Е-Академия.
- Траут, Дж. и Ст. Ривкин, 2002а. *Бъди различен или умри: Оцеляване в ерата на убийствена конкуренция*. София: Кръгзор.
- Трендафилов, Д., 2017. *Тенденции в управлението на маркетинга*. В: „Маркетингът – опит и перспективи“ (сборник с доклади от Международна научна конференция, 29-30.06.2017 г. – Икономически университет – Варна). Варна: Наука и икономика, 207-215.
- Adidas, 2015. Adidas Group to Accelerate Growth Until 2020. *Adidas* [online]. 26.03.2015 [viewed 01.06.2016]. Available from: <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2015/adidas-group-accelerate-growth-until-2020/>
- Adidas, 2016a, Adidas Group provides further details on its three strategic choices 'Speed, Key Cities and Open Source'. *Adidas* [online]. 18.03.2016 [viewed 24.11.2017]. Available from: https://www.adidas-group.com/media/filer_public/1c/2b/1c2b4369-d1fc-4b68-b2b4-a0a68674af74/july18_adidasgroup_irtutorial_en.pdf
- Adidas, 2016b. Strategy Overview. *Adidas* [online]. [viewed 24.11.2017]. Available from: <https://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>
- Amazon and Nike's Partnership Could Mean the End of Big Brands. *Forbes* [online]. 19.07.2017 [viewed 20.09.2017]. Available from: <https://www.forbes.com/sites/quora/2017/07/19/amazon-and-nikes-partnership-could-mean-the-end-of-big-brands/#72f248553864>

- Badenhausen, K., 2016. Why Cristiano Ronaldo's \$1 Billion Nike Deal May Be A Bargain For Sportswear Giant. *Forbes* [online]. 02.12.2016 [viewed 20.12.2016]. Available from: <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2016/12/02/cristiano-ronaldos-1-billion-nike-deal-is-a-bargain-for-sportswear-giant/#acb13565a918>
- Bullmore, J., 2001. Posh Spice & Persil, The Brands Lecture. *British Brands Group* [online]. [viewed 11.12.2008]. Available from: <http://www.britishbrandsgroup.org.uk/library>
- Fears for the future of the sports store as Nike confirms it will start selling products on Amazon, *The Daily Mail* [online]. 30.06.2017 [viewed 20.09.2017]. Available from: <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-4655416/Nike-Amazon-deal-hurt-sporting-goods-retailers-analysts.html>
- Garcia, T., 2017. In Nike-Amazon partnership, Amazon's scale could put the Nike brand at risk. *MarketWatch* [online]. 03.07.2017 [viewed 20.09.2017]. Available from: <https://www.marketwatch.com/story/in-nikeamazon-partnership-amazons-bigger-size-could-put-the-nike-brand-at-risk-2017-06-30>
- Hobbs, T., 2016a. Adidas details 'revolutionary' three-pillar strategy as it aims to reclaim lost ground. *Marketing Week* [online]. 19.07.2016 [viewed 08.09.2017]. Available from: <https://www.marketingweek.com/2016/07/19/adidas-details-revolutionary-three-pillar-strategy-as-it-aims-to-reclaim-lost-ground/>
- Hobbs, T., 2016b. Coca-Cola takes 'One Brand' marketing strategy global with 'Taste the Feeling' campaign. *Marketing Week* [online]. 01.09.2016 [viewed 08.09.2017]. Available from: <https://www.marketingweek.com/2016/01/19/coca-cola-takes-one-brand-marketing-strategy-global-as-it-unveils-new-tagline/>
- Joseph, S. How Adidas is 'Creating the New' to recapture its winning streak. *The Drum* [online]. 28.03.2015 [viewed 20.08.2015]. Available from: <http://www.thedrum.com/news/2015/03/28/how-adidas-creating-new-recapture-its-winning-streak>
- Keller, K. L., 2013. *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 4th ed. Global Edition*, Harlow and Boston: Pearson Education Ltd.
- Lee, B. Marketing is Dead. *Harvard Business Review blog* [online]. 09.08.2012 [viewed 14.08.2012]. Available from: http://blogs.hbr.org/cs/2012/08/marketing_is_dead.html
- Pine, J. & J. Gilmore, 1999. *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business is a Stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ritson, M. and B. Sharp. Ritson and Sharp reveal their marketing heroes and the biggest challenges facing the industry. *Marketing Week* [online]. 01.09.2017 [viewed 08.09.2017]. Available from: https://www.marketingweek.com/2017/09/04/ritson-sharp/?cmpid=em~newsletter~breaking_news~n~n&utm_medium=em&utm_source=newsletter&utm_campaign=breaking_news&eid=3899971&sid=MW0001&adg=DDBDCD50-767E-4FF4-BBB7-D171F738F904
- Roderick, L. Coca-Cola and the rise of the chief growth officer Coca-Cola has become the latest FMCG brand to appoint a chief growth officer as it looks to tech, innovation and sustainability as the keys for future success. *Marketing Week* [online]. 29.03.2017 [viewed 02.04.2017]. Available from: <https://www.marketingweek.com/2017/03/29/chief-growth-officer-coca-cola>

- Roderick, L. Coca-Cola's CMO explains why its 'One Brand' marketing strategy is going global. *Marketing Week* [online]. 19.01.2016 [viewed 30.08.2017]. Available from: <https://www.marketingweek.com/2016/01/19/coca-colas-cmo-explains-why-its-one-brand-marketing-strategy-is-going-global/>
- Rogers, S. How Nike and Spotify joined forces to connect online with offline through music. *Marketing Week* [online]. 08.12.2016 [viewed 05.09.2017]. Available from: <https://www.marketingweek.com/2016/08/08/how-nike-and-spotify-joined-forces-to-connect-online-with-offline-through-music/>
- Shayan, S. In Search of Growth, Nike Personalizes Its Brand Experience. *Brand channel* [online]. 15.09.2017 [viewed 18.09.2017]. Available from: <http://www.brandchannel.com/2017/09/15/nike-091517/>
- Vizard, S. How Nike plans to turn ecommerce into a \$7bn business. *Marketing Week* [online]. 23.12.2015 [viewed 05.09.2017]. Available from: <https://www.marketingweek.com/2015/12/23/how-nike-plans-to-turn-ecommerce-into-a-7bn-business/>
- Willshire, A. Focus on the short term and the long term will take care of itself. *Marketing Week* [online]. 31.08.2017 [viewed 02.09.2017]. Available from: https://www.marketingweek.com/2017/08/31/andrew-willshire-short-term-marketing/?cmpid=em~newsletter~breaking_news~n~n&utm_medium=em&utm_source=newsletter&utm_campaign=breaking_news&eid=3924303&sid=MW0001&adg=DDBDCD50-767E-4FF4-BBB7-D171F738F904