

# Сравнительное исследование бизнес-моделей компаний NIKE и Adidas

## A Comparative Study of the Business Models of NIKE and Adidas

DOI 10.12737/2587-9111-2024-12-3-48-53

Получено: 2 мая 2024 г. / Одобрено: 13 мая 2024 г. / Опубликовано: 25 июня 2024 г.

### Камара Мариам

Студентка магистерской программы «Международный менеджмент»  
ФГБОУ ВО «Российский университет дружбы народов  
имени Патриса Лумумбы»,  
Россия, 117198, г. Москва, Миклухо-Маклая. д. 21,  
e-mail: mariam20.camara22@gmail.com

### Camara Mariam

Master's Degree Student,  
International Management Program,  
RUDN University,  
21, Mikluho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia,  
e-mail: mariam20.camara22@gmail.com

### Аннотация

В последние годы концепция бизнес-модели стала популярным инструментом в деловой практике для управления интенсивной конкурентоспособностью компаний. Целью данной статьи является сравнительное исследование бизнес-модели компаний NIKE и Adidas которые позволяют им поддерживать лидерство на рынке спортивных товаров. Главные задачи — дать определение понятия «бизнес-модель», раскрыть стратегии, тактики брендинговые, маркетинговые в бизнес-моделях NIKE и Adidas, влияющие на успехи компаний, а также важность спонсорства в продвижении брендов. Гипотеза исследования предполагает, что благодаря бизнес-моделям компании создают ценность, обеспечивают устойчивость и успешное развитие и поддерживают конкурентоспособность в условиях достижений в технологиях. В исследовании использовали методы изучение, сравнение и анализ.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, компании, маркетинг, спорт, стратегии, Adidas, NIKE, Inc

### Abstract

In recent years, the business model concept has become a popular tool in business practice for managing intense competitiveness among companies. The purpose of this article is a comparative study of the business models of NIKE and Adidas companies that allow them to maintain leadership in the sporting goods market. The main tasks are to define the concept of "business model", to reveal strategies, tactics such as branding, marketing in NIKE and Adidas business models that affect the success of companies and also the role of sponsorship in brand promotion. The hypothesis of the study suggests that through business models, companies create value, ensure sustainability, and even ensure their successful development and maintain competitiveness in the conditions of rapid advances in technology. The research used the methods of study, comparison and analysis.

**Keywords:** Adidas, business model, companies, marketing, NIKE, Inc, sports, strategies.

Бизнес-модель — описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющей стоимость товаров, услуг и работ (ТУР), а также денежные потоки и стоимость бизнеса, эффективность между полученным результатом и произведенными затратами [1, 2].

Когда речь заходит о спортивной обуви, спортивной одежде и сопутствующих товарах, NIKE и Adidas выделяются в качестве ведущих брендов. В конкурентном мире спортивной индустрии NIKE и Adidas держат лидирующие позиции, одной из главных причин устойчивого доминирования NIKE и Adidas на рынке являются разработанные бизнес-модели. Эти гиганты не только привлекли внимание рынка, но и революционизируют в том, как работают бизнес-модели и маркетинг.

NIKE, Inc — американская компания, главной деятельностью которой является дизайн, разработка, а также маркетинг и продажа спортивной обуви, одежды и аксессуаров. Фил Найт и Билл Бауэрман основали NIKE как Blue Ribbon Sports в 1964 г., Blue Ribbon Sports официально переименована в NIKE, Inc. в 1971 г. NIKE дебютировала линией Air Jordan вместе с легендой баскетбола Майклом Джорданом в 1985 г. и ее Слоган «JUST DO IT» (просто сделай

это) был выпущен в 1988 г. [10]. NIKE — 13-й по стоимости бренд (\$ 39 млрд) в мире согласно «Forbes» [11, 4].

Бизнес-модель NIKE сосредоточена на инновациях и поддержке спортсменов. Постоянно раздвигая границы дизайна и технологий, NIKE представляет себя как лидер на рынке спортивных товаров. Она планирует и дальше применить технологии, чтобы еще больше сблизиться с каждым из потребителей.

Миссия компании состоит в том, чтобы принести вдохновение и инновации каждому спортсмену в мире, что включает веру в то, что если у вас есть тело, то вы спортсмен. Она стремится сделать это, создавая новаторские спортивные инновации, делая товары более устойчивыми, создавая творческую и разнообразную глобальную команду и оказывая положительное влияние на сообщества, где люди живут и работают.

Цель — принести пользу акционерам, создав прибыльный глобальный портфель фирменной обуви, одежды и аксессуаров.

Стратегия заключается в достижении долгосрочного роста доходов за счет создания инновационных, «must-have» продуктов, глубоких личных потребительских связей с брендами и предоставле-

ния привлекательного потребительского опыта через цифровые платформы и в розницу [10].

Кроме того, стратегические партнерские отношения Nike с известными спортсменами играют значительную роль в укреплении имиджа ее бренда. Ассоциируя себя со спортивными иконами, NIKE не только завоевывает доверие, но и внушает своей целевой аудитории чувство стремления и достижения. Эти одобрения спортсменов выходят за рамки простых спонсорских сделок. NIKE тесно сотрудничает со спортсменами в совместном создании товаров, отвечающих ее конкретным потребностям и предпочтениям. Такой совместный подход гарантирует, что продукция NIKE не только технологически продвинута, но и адаптирована к требованиям лучших спортсменов.

Годовой доход NIKE, Inc достиг \$51,2 млрд в 2023 г., что на 9,65% больше, чем в предыдущем году [8].

Доход компании может делиться на:

- обувь — продажи составляют большую часть дохода NIKE, 68% в 2023 г. Nike предлагает широкий ассортимент обуви для различных видов спорта и занятий, включая бег, баскетбол, футбол, тренировки и образ жизни. Продукция обуви известна своим инновационным дизайном, высокой эффективностью и долговечностью;
- Одежда — продажи составляют 28% общего дохода компании в 2023 г. NIKE предлагает широкий ассортимент спортивной одежды, включая рубашки, брюки, шорты, куртки и другие. Одежда компании разработана таким образом, чтобы быть одновременно функциональной и стильной, она популярна среди спортсменов и обычных потребителей;
- Аксессуары — NIKE также продает различные спортивные аксессуары, такие как мячи, сумки, носки, очки и т.д. Эта категория дохода составляет 4% общего дохода компании в 2023 г. Аксессуары Nike предназначены для того, чтобы помочь спортсменам выступить наилучшим образом и защитить их от травм;
- Лицензирование — NIKE генерирует оставшуюся часть ее доходов от лицензионных соглашений с третьими лицами. В настоящее время Nike лицензирует и планирует продолжать лицензировать некоторые свои права собственности: товарные знаки или материалы, защищенные авторским правом, третьим лицам. Она лицензирует спортивные и повседневные кроссовки, одежду и аксессуары Chuck Taylor, All Star, One Star, Star Chevron и Jack Purcell trademarks.

В дополнение к четырем основным источникам дохода, перечисленным выше, Nike также изучает новые услуги.

- Цифровые сервисы: Nike инвестирует в цифровые сервисы — приложение «Nike Run Club» и платформа «Nike Training Club». Эти сервисы предоставляют пользователям доступ к персонализированным планам тренировки, эксклюзивным продуктам и другим преимуществам. NIKE получает доход от этих услуг за счет абонентской платы и рекламы.
- NIKE Direct (прямые операции NIKE, включая розничные магазины и цифровые платформы компании): NIKE также расширяет свои каналы прямых продаж. Это позволяет NIKE продавать свою продукцию непосредственно потребителям и избегать оптовых наценок. NIKE Direct принес примерно 21,3 млрд долларов дохода в 2023 г., он вырос более чем вдвое с 2017 финансового года [7].

Почти вся обувь компании и одежда производятся за пределами Соединенных Штатов независимыми производителями (контрактные производители), многие из которых управляют несколькими заводами, в то время как аксессуары производятся как в США, так и за рубежом, то есть NIKE, Inc — оболочечная компания, у нее нет собственных заводов, но у нее существуют 909 заводских магазинов (295 в США и 614 за пределами США) — в этих магазинах представлены самые последние модели товаров, которые поступают непосредственно со склада, и, как правило, продаются по розничной цене. У NIKE, Inc есть цифровые платформы, которые называются «NIKE Brand Digital». NIKE продает свою продукцию тысячам розничных магазинов в Соединенных Штатах, включая обувные магазины, магазины спортивных товаров, специализированные магазины для занятий спортом, универмаги, магазины для скейтбординга, тенниса и гольфа и другие розничные магазины [10].

Как один из крупнейших и самых узнаваемых спортивных брендов на планете, неудивительно, что Nike ежегодно инвестирует значительные суммы в свои рекламные кампании. Только в 2023 финансовом году расходы NIKE на рекламу и продвижение составили примерно 4,06 млрд долларов США. В том же году компания получила более 51 млрд долларов дохода.

Компания является одним из самых известных производителей спортивных товаров и ее успех можно объяснить маркетинговыми кампаниями бренда, спонсорскими соглашениями со знамени-

тыми спортсменами и профессиональными спортивными командами.

NIKE также извлекла выгоду из цифровых маркетинговых каналов, используя социальные медиа-платформы и влиятельных людей для охвата более широкой аудитории. Ее креативные и интерактивные кампании позволяли стать доминирующей на таких платформах, как Instagram, YouTube, TikTok и другие, позволяя ей взаимодействовать с потребителями и повышать лояльность к бренду. На Instagram, например, у нее 306 млн подписчиков. Расходы NIKE на рекламу и продвижение достигли \$4,06 млрд в 2023 финансовом году [6].

Adidas — немецкая компания, наиболее известная как дизайнер и производитель спортивной одежды и сопутствующих аксессуаров. Она была основана в 1924 г. в баварском городе Херцогенаурах, Германия и называлась «Gebrüder Dassler OHG». Она получила название Adidas только в 1949 г. Adidas фокусируется на сотрудничестве и расширении бренда. Она отстаивает идею сотрудничества с влиятельными дизайнерами, знаменитостями и другими мировыми брендами для создания уникальных и востребованных товаров. Adidas — 51-й по стоимости бренд (\$13 млрд) в мире согласно «Forbes» [11].

Миссия — стать лучшим спортивным брендом в мире.

Цель — благодаря спорту у нас есть возможность изменить жизни.

Стратегия — извлечь выгоду из ускорения благоприятных долгосрочных структурных тенденций, раздвигая границы товаров, опыта и услуг.

Слоган — невозможное — ничто [9].

Бизнес-модель Adidas, ориентированная на сотрудничество, позволила ей выйти на новые рынки и удовлетворить разнообразные потребительские предпочтения. Сотрудничая с дизайнерами и знаменитостями, Adidas может наполнить свою продукцию чувством стиля и модой, которые привлекают более широкую аудиторию. Кроме того, Adidas успешно создает ощущение эксклюзивности вокруг своего бренда благодаря выпускам ограниченных серий (снижения воздействия на окружающую среду) и сотрудничеству с очень желанными брендами и также основывается на подлинности бренда и постоянные усилия по пониманию потребности клиентов, чтобы извлечь выгоду из ускорения благоприятных долгосрочных структурных тенденций. Анализируя эту стратегию, отметим, что она не только создает спрос, но и позволяет Adidas позиционироваться как законодатель моды в отрасли.

Adidas также уделяет значительное внимание устойчивому развитию и корпоративной ответственности. Она включила эти ценности в свою бизнес-модель, прилагая сознательные усилия для снижения воздействия на окружающую среду и обеспечения этических норм во всей цепочке поставок. Таким образом, Adidas создала позитивное восприятие бренда среди потребителей, которые ценят устойчивость и социальную ответственность.

Доход компании составлял \$23,10 млн в 2023 г., который упал с 2019 г. [3].

Продукция: продажи составляют большую часть дохода Adidas в 2023 г. Adidas предлагает широкий ассортимент продукции, включая обувь, одежду и аксессуары. Продукция компании предназначена для различных видов спорта и занятий, включая бег, баскетбол, футбол, тренировки и образ жизни. Adidas известна своим инновационным дизайном и высокоэффективными продуктами. Обувь заняла 55% дохода компании, одежда — 38% и аксессуары — 7%.

Лицензирование — как NIKE, Adidas дает соглашения использовать свой бренд другими компаниями.

Прямые продажи потребителям: Adidas инвестирует в каналы прямых продаж потребителям, такие как собственная платформа электронной коммерции и розничные магазины. Это позволяет Adidas продавать свою продукцию непосредственно потребителям и избегать оптовых наценок.

Оптовый канал Adidas оставался крупнейшим в компании в 2022 г., составляя 61% общего объема чистых продаж. Однако доля бизнеса «direct-to-consumer», включающего собственные розничные продажи и продажи электронной коммерции, продолжала расти, достигнув в 2022 г. 39% общего объема чистых продаж [9].

Adidas также предлагает абонентские услуги «adidas Club». Это приложение предоставляет пользователям доступ к персонализированным планам обучения, эксклюзивным продуктам и другим преимуществам.

Франшизы — это один из стратегических приоритетов Adidas, стремление сосредоточиться и сократить количество реплики моделей обуви в целом. Ключевые обувные франшизы для бренда Adidas включают, среди прочего, superstar, stan smith, samba, ultra boost и NMD. В 2022 г. ключевые обувные франшизы составляли почти 33% обувного бизнеса брендов. Что касается одежды, то Adidas управляет портфелем франшиз, включая брюки tiro, куртку my shelter и толстовку Z. N. E. [9].

Несмотря на стратегический ход Adidas принимая решение открыть франчайзинг, он имеет и негативные стороны.

Меньше контроля — если смотреть с точки зрения франчайзера, когда решил делать франчайзинг, Adidas делегировал свою ответственность другим и терял контроль над операцией. Он имеет косвенное и частичное влияние на управление, и это серьезно считается одним из главных недостатков франчайзинга работы генерального директора (ни он, ни департамент по глобальным операциям не может контролировать).

Испорченная репутация всегда является заботой Adidas и считается недостатком, если она возникает из-за действия франшизы. Adidas занимается этой деятельностью давно и создал свой бренд и ценности, которые уважают потребители и клиенты, но если франшиза начнет срезать углы, это приведет к угрозе имиджу Adidas, потому что товары станут некачественными. Имидж и репутация бренда тогда пострадают по вине франшизы и это может привести к конфликтам на всех уровнях управления: между старшими вице-президентами и генеральным директором компании и между генеральным директором и департаментом по глобальным операциям (он отвечает за производство).

Adidas приняла другой маркетинговый подход, сделав сильный акцент на эмпирическом маркетинге и связях с местными сообществами. Организуя и спонсируя мероприятия, Adidas создает запоминающиеся впечатления от бренда, выходящие за рамки традиционных методов рекламы. В 2022 г. Adidas увеличила свои расходы на маркетинг почти до 3 млрд долларов. Она также признает важность социальных сетей в своей маркетинговой кампании. Она приняла мультиплатформенный подход, используя преимущества каждого канала социальных сетей и демографию аудитории. На Instagram у нее 28,1 млн подписчиков [5].

По состоянию на 31 мая 2023 г. контрактные производители обуви NIKE управляли 123 фабриками готовой обуви, расположенными в 11 странах. Готовая продукция обуви была изготовлена 15 контрактными производителями, многие из которых управляют несколькими фабриками. В 2023 финансовом году фабрики во Вьетнаме, Индонезии и Китае произвели примерно 50%, 27% и 18% всей обуви бренда NIKE соответственно.

По состоянию на 31 мая 2023 г. контрактные производители одежды NIKE управляли 291 фабрикой готовой одежды, расположенной в 31 стране. В 2023 финансовом году готовая продукция одежды компании NIKE была произведена 55 контрактными производителями. В 2023 финансовом году заводы во Вьетнаме, Китае и Камбодже произвели примерно

29%, 18% и 16% от общего объема одежды бренда NIKE, соответственно [10]. Основными материалами, используемыми в обуви, являются натуральный и синтетический каучук, пластмассовые компаунды, поролоновые амортизирующие материалы, натуральная и синтетическая кожа, нейлон, полиэстер и текстиль из натуральных волокон, а также полиуретановые пленки, используемые для изготовления амортизирующих компонентов. Основными материалами, используемыми в одежде, являются натуральные и синтетические ткани, пряжа и нитки (как первичные, так и переработанные); специальные ткани, предназначенные для эффективного отвода влаги, сохранения тепла и отражения дождя и/или снега; а также пластиковая и металлическая фурнитура.

Что касается Adidas чтобы сохранить свои производственные затраты конкурентоспособными, он передает почти 100% своей продукции на аутсорсинг независимым производственным партнерам. Компания предоставляет производственным партнерам подробные спецификации для производства и поставка, они обладают превосходным опытом в экономически эффективном, крупносерийном производстве обуви, одежды и аксессуаров. Департамент по глобальным операциям занимается планированием производства, поиском поставщиков и дистрибуцией продукции Adidas. В целом, независимые производственные партнеры произвели 1018 млн единиц одежды, обуви и аксессуаров в 2022 г. (в 2021 г. — 938 млн штук). Как у NIKE, Inc, у Adidas тоже свои заводские магазины (1057). Полиэстр, кожа, хлопок, резина, этилен винилацетат — используемые материалы в продукциях Adidas [9].

В 2022 г. Adidas работал со 117 независимыми производственными партнерами (в 2021 — 114). Большинство (71%) этих независимых производственных партнеров расположены в Азии. Компания ценит долгосрочные отношения — 72% независимых производственных партнеров работают с Adidas не менее десяти лет, а 37% из них имеют стаж работы более 20 лет.

Индонезия — крупнейший поставщик обуви, Камбоджа — крупнейший поставщик одежды, Китай — поставщик аксессуаров [9].

Обобщим сравнение в таблице.

В завершение можно отметить, что бизнес-модель дает корпорации конкурентное преимущество на рынке, создает положительную репутацию и помогает в разработке маркетинговых планов и прогнозировании доходов и расходов.

Таблица

**Сравнение бизнес-моделей NIKE, Inc и Adidas**

Критерий	NIKE	Adidas
Год создания	1964	1924
Слоган	“Just do it”	“Impossible is Nothing”
Цель	принести пользу акционерам, создав прибыльный глобальный портфель фирменной обуви, одежды и аксессуаров	благодаря спорту у нас есть возможность изменить жизни
Стратегия	достижение долгосрочного роста доходов за счет создания инновационных, «must-have» продуктов, глубоких личных потребительских связей с брендами и представления привлекательного потребительского опыта через цифровые платформы и в розницу	извлечь выгоду из ускорения благоприятных долгосрочных структурных тенденций, раздвигая границы продуктов, опыта и услуг
Миссия	принести вдохновение и инновации каждому спортсмену в мире	стать лучшим спортивным брендом в мире
Целевая аудитория	Мужчина, женщина, дети (спортсмены)	Мужчина, женщина, дети (спортсмены)
Годовой доход в 2023 г.	\$51,2 млрд	\$23,10 млн
Источники дохода	обувь (ботинки, кроссовки, кеды, сланцы и другие); одежда (футболки, брюки, шорты, куртки и другие); аксессуары (мячи, сумки, очки и другие); лицензирование; цифровые источники (“NIKE Run Club”, “NIKE Training Club”)	обувь (ботинки, кроссовки, кеды, сланцы и другие); одежда (футболки, брюки, шорты, куртки и другие); аксессуары (мячи, сумки, очки и другие); лицензирование; цифровые источники (“Adi Club”), франчайзинг
Каналы продаж	“NIKE Direct” и оптовые продаж	“Direct-To-Consumer” и оптовые продажи
Количество собственных магазинов	909	1057
Количество контрактных производителей	70 (которые управляют 414 фабриками)	117 (которые управляют 259 фабриками)
Способ продвижения товаров	Спонсорство, влиятельные люди, социальные медиаплатформы, партнерство с профессиональными командами и спортсменами, YouTube, TikTok, Instagram	Спонсорство, организовать мероприятия мультиплатформенный подход, влиятельные люди, YouTube, TikTok, Instagram
Расходы на продвижение в 2023 г.	\$4,06 млрд	\$2,9 млрд
Число подписчиков на Instagram	\$306 млн	\$28,1 млн
Стоимость бренда в 2023 г.	\$39 млрд	\$13 млрд

Борьба между NIKE и Adidas выходит за рамки спортивных товаров, охватывая бизнес-модели, маркетинговые тактики и взаимодействие в социальных сетях. В то время как NIKE выступает за инновации и поддержку спортсменов, Adidas фокусируется на сотрудничестве и расширении бренда. Обе компании понимают силу спонсорства в продвижении бренда и заняли прочные позиции в сфере маркетинга в социальных сетях. Успех NIKE и Adidas заключается в их способности адаптироваться к меняющимся предпочтениям потребителей и опережать тенденции отрасли. Тем не менее NIKE, Inc ведущая и самая успешная компания в данной отрасли: ее годовой доход в 2023 г. — \$51,2 млрд со сравнением с \$ 23,10 млрд у Adidas, по рейтингу стоимости бренда NIKE занимает 13-е место в мире, а Adidas занимает 51-е место.

**Литература**

1. Бармашов К.С. Эффективные бизнес-модели предпринимательства: научное издание / К.С. Бармашов, Ю.В. Ляндау. — Москва: КноРус, 2021. — 130 с.
2. Иващенко Н.С. Различные подходы к определению понятия и измерению уровня клиентоориентированности

организации // Международный научно-исследовательский журнал. — Екатеринбург, 2020. — № 11 (101). Часть 2. — С. 182 — С. 123–129.

3. Adidas AG Revenue 2010–2023 | ADDYY [Электронный ресурс] // URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/ADDYY/adidas-ag/revenue>
4. Brand Value of the sports company NIKE worldwide from 2016 to 2023 [Электронный ресурс]// URL: <https://www.statista.com/statistics/632210/nike-brand-value/>
5. Marketing and point-of-sale (POS) expenses of the adidas Group from 2015 to 2023 [Электронный ресурс] // URL: <https://www.statista.com/statistics/540836/adidas-marketing-spend/>
6. NIKE’s advertising and promotion cost from the financial years of 2014 to2023 с 2014 по 2022 годы // Сайт Statista. 2023. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.statista.com/statistics/685734/nike-ad-spend/>
7. NIKE brand’s direct-to-consumer revenue worldwide from the fiscal years of 2009 to 2023 [Электронный ресурс] // URL: <https://www.statista.com/statistics/294512/nike-s-dtc-revenue-worldwide/>
8. NIKE Revenue 2010 — 2023NIKE [Электронный ресурс] // URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NKE/Nike/revenue>
9. report Adidas 2022 [Электронный ресурс] // URL: <https://report.adidas-group.com/2022/en/group-management-report-our-company/global-sales.html>
10. report NIKE 2023 [Электронный ресурс] // URL: 414759–1-5\_Nike-NPS-Combo\_Form-10-K\_WR (10).pdf

11. The 2020 WORLD'S MOST VALUABLE BRANDS [Электронный ресурс] // URL: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#598fb767119c>

### References

1. Barmashov K.S. Effective business models of entrepreneurship: a scientific publication / K.S. Barmashov, Yu.V. Lyandau. — Moscow: KnoRus, 2021. — 130 s.
2. Ivashchenko N.S. Various approaches to defining the concept and measuring the level of customer orientation of an organization // International Scientific Research Journal. — Yekaterinburg, 2020. — No. 11 (101). Part 2. — P. 182. — Pp. 123–129.
3. Adidas AG Revenue 2010–2023 | ADDYY [Electronic resource] // URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/ADDYY/adidas-ag/revenue>
4. Brand Value of the sports company NIKE worldwide from 2016 to 2023 [Electronic resource] // URL: <https://www.statista.com/statistics/632210/nike-brand-value/>
5. Marketing and point-of-sale (POS) expenses of the adidas Group from 2015 to 2023 [Electronic resource] // URL: <https://www.statista.com/statistics/540836/adidas-marketing-spend/>
6. NIKE's advertising and promotion cost from the financial years of 2014 to 2023 from 2014 to 2022 // Website Statista. 2023. [Electronic resource] // URL: <https://www.statista.com/statistics/685734/nike-ad-spend/>
7. NIKE brand's direct-to-consumer revenue worldwide from the fiscal years of 2009 to 2023 [Electronic resource] // URL: <https://www.statista.com/statistics/294512/nike-s-dtc-revenue-worldwide/>
8. NIKE Revenue 2010 — 2023 NIKE [Electronic resource] // URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NKE/Nike/revenue>
9. report Adidas 2022 [Electronic resource] // URL: <https://report.adidas-group.com/2022/en/group-management-report-our-company/global-sales.html>
10. report NIKE 2023 [Electronic resource] // URL: [414759–1-5\\_Nike-NPS-Combo\\_Form-10-K\\_WR \(10\).pdf](https://www.nike.com/1-5_Nike-NPS-Combo_Form-10-K_WR_10.pdf)
11. The world's most valuable brands [Electronic resource] // URL: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#598fb767119c>