

Studija slučaja:

SPORTSKO-MENADŽERSKA STRATEGIJA "RED BULLA"¹

Autor: doc.dr.sc. Davor Perkov



1. UVOD

Ova studija govori o strateškom menadžmentu u sportu na primjeru austrijskog poduzetnika Dietricha Mateschitza², suosnivača, vlasnika i donedavnog izvršnog direktora Red Bulla. Ovaj svjetski poznat proizvođač energetskih napitaka, prije je marketinški fenomen nego proizvođač, iako su u post-pandemijskoj 2022. diljem svijeta prodali 11,6 milijardi limenki, dovoljno da kofeinom opskrbe više od 80% planete (www.forbes.com)!

Za svega 36 godina (osnovan 1987.) svoga postojanja, uvukli su se u pozitivnu psihu milijuna globalnih potrošača, čak i onih koji nikad nisu ni kušali njihove proizvode. Nisu im štetili ni napisi o negativnim dugoročnim posljedicama za zdravlje konzumenata (povećanje rizika od dijabetesa, oštećenje bubrega i karijes). Riječ je austrijskoj kompaniji koja financijske podatke o poslovanju drži u strogoj tajnosti. Preko 30 posto svojih ukupnih prihoda svake godine ulažu u marketinške svrhe. U ovoj se priči pojašnjava kako je austrijski milijarder Mateschitz (na slici) mudrim i beskrupuloznim potezima stvorio jedinstvenu kompaniju i globalno poznati sportski brend, te kako povećava ekstenziju imena toga energetskog pića putem različitih sportskih klubova u svome vlasništvu (www.statista.com). Kompanija je 2022. na tržištu vrijedila oko 17 milijardi eura i imala blizu 16 tisuća zaposlenika u 175 zemlje (Today Times, 2023). Upoznajmo njegovu mantru za poslovni uspjeh: *Uništi staro, stvori novo, nametni pravila i istrpi bijes naroda.*

2. SVE JE POČELO U TAJLANDU

„Tajna uspjeha Red Bulla počiva na činjenici da je to zapravo marketinški stroj. Izgradili su brend ali taj brend možda uopće nije piće“ pišu Mitchelson i Meyer (2018). Marketing Red Bulla je sagrađen na ljudskim bićima a ne na proizvodima. Njihova službena web stranica obiluje video isječcima o

¹ Ova originalna studija poslovnog slučaja (*case study*) je plod istraživanja autora. Napisana je 2020., te izmijenjena i dopunjena na dan 3. kolovoza 2023. Integrira praksu menadžmenta čime teorijske postavke dobivaju na životnosti, ilustrativnosti i vjerodostojnosti. Služi samo kao temelj za razmišljanje s raspravom i razmjenom mišljenja na predavanjima, a ne kao eksplicitni primjer učinkovitog ili neučinkovitog rješavanja stvarne poslovne situacije. Sva prava pridržana. Copyright2023©Perkov savjetovanje.

² Preminuo krajem 2022. godine u 78. godini života.

ekstremnim sportovima kao što su npr. cliff diving (skokovi s velike visine) i dirt-bike riding (vrsta motokrosa). Imaju vlastiti tim u Formuli 1 kao i niz sportskih klubova i događanja koja diljem globusa uključuju utrkanje ili penjanje. Također, ulažu mnogo u glazbu i kulturu, te sponzoriraju velike glazbene manifestacije poput npr. Red Bull Culture Clasha..

Nakon što mu je trebalo čak deset godina da diplomira marketing na Bečkom sveučilištu, Dietrich Mateschitz se prvo zaposlio u Unileveru, gdje je radio na promociji deterdženata. Nakon toga je radio kao međunarodni direktor marketinga za Blendax, njemačku tvrtku koja se bavi šamponima i pastama za zube i kojoj je u to vrijeme bio cilj prilagoditi okus i razviti marketinšku strategiju za azijsko tržište (<http://businesscasestudies.co.uk>).

Bilo je ljeto 1982. godine kad je Mateschitz sletio u Bangkok. Umornog od dugog puta i iscrpljenog od jet laga, odmah po izlasku iz zgrade zračne luke svladala je sparina. U želji da se okrijepi na obližnjem kiosku pokušao je kupiti kolu ili neko slično zapadnjačko bezalkoholno piće. No, prodavač mu je ponudio čudnu limenku žute boje s velikim znakom dva crvena bika koji trče jedan prema drugom. Odmah nakon što je iskapio piće zainteresirao se za sadržaj limenke. Piće po imenu Krating Daeng - sačinjeno od vode, šećera, kofeina, inositola, B vitamina i taurina - sedam godina ranije izmislio je Chaleo Yoovidhya, lokalni poduzetnik i vlasnik male farmaceutske kompanije. Na tajlandskom, Krating Daeng znači "crveni bik". Yoovidhya je ovo piće prodavao s porukom da povećava energiju te ga reklamirao uglavnom na popularnim turnirima u tajlandskom boksu (Biočina, 2020).

Sličan koncept u Europi nije bio zamisliv, a ideja da netko može ući u marketinško natjecanje s globalnim divovima u segmentu bezalkoholnih pića činila se utopističkom. Ipak, Mateschitz je odlučio pokušati. Chaleo Yoovidhya je pristao na Mateschitzovo nagovaranje da svaki od njih uloži po pola milijuna dolara i da 1984. osnuju tvrtku pod nazivom Red Bull GmbH. Chaleo i Dietrich drže 49% udjela a preostalih 2% su dali Chaleonovom sinu Chalermu. Dogovoreno je da će tvrtku voditi Mateschitz. Svojom spremnošću da mijenja dugo ukorijenjena pravila igre, Mateschitz je pokorio svijet biznisa, postao jedan od najcjenjenijih marketingaša u povijesti te nagomilao ogromno bogatstvo koje je raslo zajedno s uspjehom kompanije. Do svibnja 2022. imovina Dietera Mateschitza procijenjena je na neto 27,4 milijardi dolara čime je postao 51. najbogatiji čovjek na svijetu (www.forbes.com). Chaleo je do svoje smrti 2012. (u 88. godini života) došao do pozicije 3. najbogatijeg poduzetnika u Tajlandu pa je njegov sin Chalermo danas milijarder.

2.1. **Red Bull**

Red Bull GmbH je između 1984. i 1987. blago promijenio izvornu recepturu Chaleovog pića kako bi više odgovaralo navikama europskih zapadnih potrošača, karbonizirao ga je te smanjivši slatkoću napravio novi brend i inovativni promocijski koncept usmjeren na generaciju milenijalaca koji postaju ozbiljni generatori potrošnje. Logo, slogan i ambalažu dizajnirao je Johannes Kastner, direktor jedne marketinške kuće u Frankfurtu (www.brendovi.com). Poslije više različitih pokušaja prihvaćen je dizajn (dva crvena bika žestoko nasrću jedan na drugog), slogan („Red Bull daje ti krila“) i boje ambalaže (srebrno-plava limenka). Ugovor o proizvodnji je postignut s vodećim proizvođačem bezalkoholnih napitaka u Njemačkoj – tvrtkom Roman Rauch.

„Nema tržišta za ovo piće!“ - rekao je na početku Mateschitz, *ali stvorit ćemo ga!* (www.zadarskilist.hr). Svoje lucidne marketinške ideje Mateschitz je odmah počeo primjenjivati na piće u limenoj bočici. Red Bull je kao energetsko piće lansiran 1.4.1987. u Austriji u gaziranoj verziji (na fotografiji autora studije). Red Bull GmbH je za svoje sjedište odabrao gradić Fuschl am See (na istoimenom jezeru blizu Salzburga).



Godine 1992. se proširio u Mađarsku i Sloveniju, 1997. u SAD (preko Kalifornije) i 2000. na Bliskom istoku. U Austriji je uspjeh bio munjevit zahvaljujući mladim marketinškim profesionalcima. Danas u većini zemalja drži glavnu tržišta energetskim pićima, ponegdje i do 80 posto. S vremenom je praktički postao generički naziv za cijelu kategoriju energetskih pića (Biočina, 2020). Prodaje se u visokoj i uskoj plavo - srebrnoj limenci, a na Tajlandu i u nekim dijelovima Azije u širim zlatnim limenkama pod imenom Krating Daeng ili Red Bull Classic. Ovo su dva različita brenda i proizvode se odvojeno.

„Nemoj dovoditi proizvod do potrošača, dovodi potrošače do proizvoda!“ - govorio je Mateschitz i dobro se pozabavio primjenom te ideje. Red Bull ima

karakterističan pristup jer koristi progresivnu marketinšku strategiju stalnog razvijanja brenda.

Time Red Bull surađuje s potrošačima pomoću novih i uzbudljivih kanala komunikacije. Kako navodi Walker (2009), godine 2001. su u ranoj fazi uvođenja svoga energetskog napitka na američkom tržištu testirali vlastite marketinške trikove. Uključili su grupicu ekstremnih sportaša entuzijasta koji su planirali kiteboardima uz pomoć vjetrova prijeći 140 kilometara od Key Westa na Floridi do Paradera na Kubi. Nigdje nije bilo oglasa, ni gledatelja, ni novinara, nije bilo jasno ni kome je to piće – koje se polako počelo pojavljivati u barovima Francuske četvrti u New Orleansu - namijenjeno. No danas Red Bull vodi među stotinama tržišnih takmaca. Uspjeli su uspostaviti tajni dijalog s potrošačima, dijalog između onoga što kupuju i onoga što jesu te kako se on mijenja.

2.1. Red Bull GmbH

Sjedište kompanije na jezeru Fuschl am See nema istaknut logotip kompanije i veoma je atraktivne arhitekture. Matično društvo Red Bull GmbH je - sa 7,8 milijardi u prethodnoj, vrlo uspješnoj 2021. - u 2022. godini ostvarilo 9,9 milijardi eura ukupnih prihoda (Today Times, 2023). Sastoji se od mnoštva podružnica koje imaju malo ili ništa s proizvodnjom energetskih pića, ali imaju mnogo s imidžem brenda.

Red Bull sponzorira sportaše u 73 države diljem svijeta. Dijelovi onoga što ova multinacionalna kompanija ima u svome portfelju su:

- *Formula 1*: timovi Red Bull Racing i Scuderia Toro Rosso.
- *Nascar team*: Red Bull Racing Team.
- *Hokej na ledu*: EHC Red Bull Munchen, EC Red Bull Salzburg
- *Nogometni klubovi*: New York Red Bulls (SAD), FB Red Bull Salzburg (Austrija), RB Leipzig (Njemačka), Red Bull Bragantino (Brazil).
- *Diskografija*: Red Bull Records (Los Angeles).

Red Bull čak 40% svojih prihoda ulaže u marketing (od čega trećinu budžeta u utrke formule 1) i to se dobro isplaćuje.³ Koriste različite forme marketinga, od gerilskih taktika i javnih događaja do velikih sponzorstava i nacionalnih oglašivačkih kampanja. Iznimno su konzistentni u svom brendiranju, tako da je trenutno teško naći bilo kakvo veće sportsko natjecanje bez Red Bullova zaštitnog znaka. Neki od bizarnih postulata Mateschitzeve poslovne strategije su i ovi:

- „Kad se nađe troje pametnih ljudi, onda oni ne trebaju zapovjedni lanac“.
- U tvrtki ne postoje titule kao što su direktor, predsjednik odbora i slično, već su preuzete "titule" iz američkog nogometa. Stoga postoje ofenzivna linija, defanzivna linija, dodavači i treneri.
- Kompanija nema mehanizme kontrole, jer vjeruju u osobnu odgovornost i motivaciju Red Bull Co).

3. MARKETING U SPORTU

Nakon dugotrajnog razmišljanja, Mateschitz se odlučio dodatno promovirati svoj proizvod, i to putem sporta. Umjesto klasičnih načina oglašavanja i postavljanja običnih reklama pokraj sportskih terena, Mateschitz opet izmišlja nešto novo. Naime, primijetio je da sportski komentatori najčešće izgovaraju imena momčadi te je stoga odlučio kupiti tim u Formuli 1, nakon što je Jaguar promijenio vlasnika. Nazvao ga je Red Bull Racing. Skupi marketinški plan urodio je plodom i sada su sportski prijenosi sa spominjanjem Red Bulla postali neizbježni.⁴

Tržište upoznaju sa svojim proizvodom putem oglašavanja raznih događaja (Red Bull Air Race, Red Bull Crashed Ice), kroz vlasništva sportskih timova (RB Leipzig, FC Red Bull Salzburg, Red Bull Brasil, Red Bull New York, Red Bull Racing, Scuderia Toro Rosso), suradnjama s poznatim osobama i putem glazbe kroz svoju izdavačku kuću Red Bull Records. Mnogo puta su i javno kritizirani zbog svog marketinga kroz videa ekstremnih sportova, uključujući i one s najmanje šest poznatih smrtnih

³<http://www.izlasci.net/hrvatska/23-02-2012/otkrijte-tajnu-red-bulla-kako-je-postalo-broj-1-energetsko-pice-na-planeti> (pristup: 2.2.2020.)

⁴<http://www.zadarskilist.hr/clanci/27112010/red-bull---poslovno-carstvo-dikljanskog-izdanka> (pristup: 2.2.2020.)

slučajeva. Robb Gaffney, liječnik i freeskier, opisao je marketinški pristup Red Bulla kao neetičan. Bili su kritizirani i zbog zdravstvenih rizika, no EFSA European Food Safety Authority (Europska agencija za sigurnost prehrambenih proizvoda) zaključila je da su razine taurina i glukuronolaktone u ovom piću – sigurne i ne štete zdravlju potrošača.

Marketinški se pažljivo usmjeravaju ka tinejdžerima, studentima te sportašima koje su identificirali kao svoju ciljanu tržišnu skupinu.⁵ Rezultati su spektakularni. Uspjeh Red Bull-a bio je toliko veliki da je u nekim zemljama osvojio čak 80% tržišta osvježavajućih bezalkoholnih pića. U SAD je Red Bull 2020. držao 43% tržišnog udjela, ispred Monstera i Energy Drinka (www.t4.ai, 2022).

Digitalne i društvene medijske kampanje su sastavni dio Red Bull marketinške strategije da bi inovativnim promotivnim tehnikama poboljšali proces komunikacije, te angažman i lojalnost potrošača.⁶ Ključni aspekt Red Bull promocije je u stvaranju istinskog odnosa s pojedinim sportašima, kao što je npr. Australac Robbie Maddison, koji je 2009. uspio postići svoj životni cilj kada je izveo prvi back-flip (salto za 360 stupnjeva bez ruku) na motociklu preko uzdignutog Tower Bridge-a u Londonu.⁷ Njihova događanja su takva da pružaju iskustva koja uzbuđuju, iznenađuju i predstavljaju izazov, kako sudionicima, tako i gledateljima. Koriste mnoge inovacije u promociji. Evo nekih originalnih inicijativa:



- ✓ *Red Bull Wings Team.* Tim studenata izlazi na cestu u svom Red Bull Miniju da pomognu lansirati proizvod na novim tržištima. Brendirani Mini ima veliku Red Bull limenku na krovu (na slici). Članovi tima dijele rashlađeno piće ljudima kojima je potrebna energija kako bi pokazali i dokazali kvalitetu svog proizvoda. Uključivanjem potrošača u zabavan i siguran način interakcije stvaraju osobno i pozitivno iskustvo vezano za proizvod. Na primjer, Wings Team je sudjelovao 2010. godine u mini utrci od Londona do Brightona a prije početka ponudio natjecateljima hladnu limenku Red Bulla.

- ✓ *Student Brand Manager Programme.* Pojedini studenti pomažu aktivirati razne događaje na kampusu. Organiziraju aktivnosti širom Velike Britanije da bi ljudi počeli pričati o proizvodu.
- ✓ *Red Bull Bedroom Jam.* Ovo je natjecanje za pomoć mladim glazbenicima da izađu iz svoje spavaće sobe i stupe na veliku pozornicu, pružajući im time iskustvo koje možda nikada ne bi bili u mogućnosti imati. Red Bull snima bendove koji sviraju uživo iz svoje

⁵<http://www.webmedicina.org/aktuelnosti/iz-drugog-ugla/1574-energetska-pica-moda-dobro-raspolozenje-i-nekontrolisana-hipertenzija> (pristup: 5.2.2020.)

⁶<http://businesscasestudies.co.uk/red-bull/engaging-consumers-through-word-of-mouth-marketing/the-role-of-the-marketing-function.html#axzz2miAQOe4B> (pristup: 21.1.2020.)

⁷Isto

spavaće sobe te iste snimke stavlja na internet. Bendovi koji dobiju najviše pažnje online se onda natječu za podršku vezanu uz njihovu dugoročniju glazbenu karijeru te dobivaju priliku da sviraju na britanskim festivalima. To pomaže stvoriti zanimljivu medijsku pozornost te potiče ljude da pričaju o brandu.

- ✓ *Red Bull Reporter*. Ovaj koncept pruža priliku mladim piscima, filmašima i izvjestiteljima da se prijave i izvještavaju o Red Bull događajima, dajući im tako priliku da njihovi radovi budu objavljeni u različitim publikacijama.

Ovakvi kreativni i originalni projekti pomažu Red Bullu da plijeni pažnju. Njihov je cilj izgraditi lojalnost prema brendu stvarajući odnos s potrošačima. Digitalni i društveni mediji su temeljni elementi za sve kampanje. Ti alati pružaju izravne i relevantne linije komunikacije s Red Bullovom osnovnom ciljanom skupinom – mladima! Facebook, Twitter i on-line blogovi služe da potrošači brže razmjenjuju informacije među sobom.

Ovi kanali čine komunikaciju od usta do usta i njihovu pull strategiju efektivnijom. Da bi ostali konkurentni i komunicirali s potrošačima stalno stvaraju nove online načine kako bi dosegli svoju publiku. Tako koristi i razne aplikacije za pametne telefone u svrhu promicanja svojih kampanja. Za razliku od reklamnih kampanja koje moraju biti planirane mjesecima unaprijed, velika prednost nekih od tehnika koje koristi Red Bull je ta da su lako prilagodljive i brzo se mogu poboljšati ukoliko je potrebno. Mjerilo uspješnosti Red Bullovih promocija se ne očituje samo u povratu na investiciju jer te brojke ne stvaraju cijelu sliku. To je zato što je teško vrednovati Word of mouth (od-usta-do-usta) promociju na papiru. Povrat prodaje ne uzima u kalkulaciju i druge čimbenike kao što su dugoročna lojalnost potrošača brendu. Kao poseban primjer, Red Bull Wings Team se pokazao kao vrlo važan dio marketinške strategije pri ulasku na novo tržište.

3.1. Ekstremni sportovi i svemir.

Već kroz reklamiranje kroz sponzorstva borilačkih priredbi na matičnom Tajlandu, Red Bullov marketinški koncept temeljio se na povezanosti sa sportom. Ipak, tijekom posljednjih dvadeset godina Mateschitz je to digao na posve novu razinu. Krenulo je kroz sponzorstva nad ekstremnim i uličnim sportovima, brzorastućoj niši koja je privlačila velik broj mladih. Red Bull je organizirao skateboard natjecanja, svjetsku turneju u skokovima u vodu s ekstremnih visina, utrke lakih zrakoplova. Red Bullov brend je postao sinonim za brzo i žestoko. Red Bullov brend je – u percepciji mladih - postao sinonim za brzo i žestoko, samouvjereno i nepredvidljivo kao dio "kontrakulture".⁸

Tako je kao dio projekta Red Bull Stratos, 2012. oboren svjetski rekord u skakanju s najveće visine ikad. Austrijski BASE skakač i ekstremni sportaš Felix Baumgartner je 14. listopada s visine od 39 km u stratosferi iz specijalne kapsule koju je nosio helijem napunjen balon, u slobodnom (i najbržem) padu

⁸<http://www.izlasci.net/hrvatska/23-02-2012/otkrijite-tajnu-red-bulla-kako-je-postalo-broj-1-energetsko-pice-na-planeti> (pristup: 2.2.2020.)

doskočio u New Mexico (SAD). Red Bull je na ovom skoku (na slici) iz stratosfere zaradio čak 6 milijardi eura na reklamama. Uloženih 50 milijuna eura donijelo je 12 tisuća posto dobiti, istakao je analitičar robnih marki Gerhard Hrebiczek bečkom dnevniku "Oesterreich". Red Bull će imati i dugoročne koristi od tog povijesnog skoka. Naime, prema Eurobrandu vrijednost Red Bulla do sada je iznosila oko 14 milijardi eura, a nakon skoka vrijednost brenda je porasla na 17 milijardi eura.⁹ Hrebiczek smatra kako Red Bull ima potencijal da postane europski Apple i da bi kompanija trebala izaći na tržište s novim proizvodom, poput automobila.

Sljedeći logični korak bio je ulazak u automobilističke sportove pa je Mateschitz krenuo sa sponzoriranjem momčadi u reli i moto utrkama. Nakon početnih uspjeha osnovao je i vlastite momčadi u tim sportovima. Višekratno sponzorstvo nad pobjednicima relija Dakar ne treba ni posebno isticati. Nakon toga mu je u fokus došla najprestižnija disciplina svjetskog moto sporta - Formula 1!

3.2. **Ulazak u Formulu 1.**

Desetljećima je Formula 1 bila natjecanje s jasno podijeljenim ulogama. Nekoliko tradicionalnih velikih momčadi, poput Ferrarija, McLarena i Williamsa, borilo se za naslove, dok su manje momčadi sudjelovale tek kao sporedni akteri, sudionici koji su natjecanju davali draž, ali bez realne šanse da u njemu budu kompetitivni. Red Bull se u natjecanje prvo uključio kao sponzor jedne takve momčadi - britanskog Jaguara - no nakon što Jaguar više nije bio spreman financijski sudjelovati, 2004. preuzeo je vlasništvo. Mateschitz se po ulaganjima nije mogao nositi s velikim igračima, ali je zaključio da to može kroz pametni odabir suradnika. Već sljedeće godine za šefa momčadi doveo je mladog Britanca Christiana Hornera koji dotad nije imao nikakvog iskustva u vođenju momčadi Formule 1, ali je zabilježio značajne uspjehe u natjecanju Formule 3. Kao praktična ispomoć Horneru na poziciju vozača angažiran je prekaljeni veteran David Coulthard. Takva kombinacija mladosti i iskustva vrlo je brzo počela davati rezultate; Red Bull Racing je svoj prvi plasman među tri najbolja vozača na utrci zabilježio već sljedeće godine, a sezonu 2009. završili su kao drugi u poretku konstruktora.

Ipak, za borbu za sam vrh Formule 1 Red Bullu je nedostajalo novca, pa je Mateschitz počeo tražiti inovativne načine kako da nadoknadi taj deficit. Rješenje je došlo u formi Toro Rossa (crveni bik na talijanskom), druge momčadi Red Bulla koju je Mateschitz ustrojio preuzevši konkurentsku momčad Minardi.

Odmah joj je promijenio ime, Imajući dvije momčadi u istom natjecanju uspio je znatno smanjiti troškove razvoja bolida i motora i povećati uočljivost svojih brendova. Iako nije postojalo pravilo koje bi zabranjivalo takvu praksu, nitko to ranije u sportu nije pokušao, vjerojatno zbog sumnji da bi takav aranžman narušio regularnost natjecanja.

Formula se pokazala uspješnom, a između 2010. i 2013. Red Bull je osvojio dvije dvostruke krune u Formuli 1. Nijemac Sebastian Vettel - produkt Red Bullove vozačke akademije - postao je najmlađi

⁹<http://m.poslovni-savjetnik.com/article/?article-id=3736> (pristup: 2.1.2020.)



osvajajući dvostruke "duple krune" u povijesti sporta. Nizozemac Max Verstappen (na slici) je debitirao u formuli 1 godine 2015. na VN Austrije u bolidu Scuderije Toro Rosso i to sa 17 godina i 166 dana postavši najmlađi vozač u povijesti F1. Iduće godine je nakon četiri utrke preselio u Red Bull. Do sada je zabilježio 37 pobjeda a već dvije godine zaredom (2021. i 2022.) je svjetski prvak pod

zastavom Red Bulla. Treći je najskuplje plaćeni vozač u Formuli 1 ikad. Mladi vozač (25) često javno zahvaljuje Red Bullu što je dobio priliku za dokazivanje.

Vodeći tim Formule 1 Red Bull Racing možda je primjer najbolje upotrebe automobilskih utrka kao marketinškog generatora. Naravno da ovaj gigant energetskih pića nije jedini vlasnik koji izvlači promotivnu korist od utrka F1. Proizvođači automobila to također rade, ali oni koriste F1 da predstave svoje proizvode u akciji i unaprjeđenja na svojim vozilima koja su osmislili u tvornici.

Za razliku od njih, Mateschitzeva kompanija u utrkama F1 vidi priliku za izlaganje brenda Red Bull. Prihodi tvrtke Red Bull Technology koja se bavi biznisima vezanim za utrke F1, dolaze iz tri glavna izvora.¹⁰ Prvi predstavljaju sponzorski ugovori, drugi su novčane nagrade stečene na utrkama, a treći, najveći izvor dolazi iz blagajne Red Bull GmbH i povezanih društava (oko 35%). Vidi prikaz iz 2016.!

Prikaz: **Prihodi i rashodi tvrtke Red Bull Technology (2016.)**

Plaćanja iz Red Bulla i povezanih društava	112 milijuna dolara
Ostali prihodi	207 milijuna dolara
UKUPNI PRIHODI	319 milijuna dolara
UKUPNI RASHODI	307 milijuna dolara
NETO DOBIT	10,8 milijuna dolara

Izvor: <https://www.forbes.com/sites/csylv/2018/05/12/how-red-bull-made-a-10-3-million-profit-from-f1-but-still-finished-in-the-red/#1d33756b55f1>

Ostvarena neto dobit je najviša od svih timova u F1. Uz to, kompanijin logo prikazuje se globalnom televizijskom auditoriju od preko 352 milijuna svake godine (Sylv, 2018). Imaju partnerske ugovore s Renaultom i Aston Martinom, a najveći sponzorski ugovor su potpisali s proizvođačem luksuznih automobila Infiniti koji je postao i poslovni partner tima. I „gazda“ F1 Bernie Ecclestone je prepoznao vrijednosti Red Bulla te potpisao ugovor sa Mateschitzevim timom vrijedan 25 milijuna dolara (na snazi do 2020. godine). Omogućio im je dodatni bonus i po financijskoj moći ih počeo uzdizati iznad ostalih timova. Sponzorstva imaju najmanji udio u punjenju prihoda jer mnogo više sredstava donose novčane nagrade. Ona čine 47,5 posto ukupnog profita cjelokupnog natjecanja i dijele se na dva dijela.

Prvi dio dijeli deset vodećih ekipa u Formuli 1, dok se onaj drugi podijeli zavisno o poziciji na tablici. Ovako stečeni prihodi su Red Bull timu donijeli povećanje prihoda sa 86,5, na 94,2 milijuna dolara.

¹⁰<http://www.vrelegume.rs/test/red-bull-f1/> (pristup: 12.12.2019.)

Razlog za ovaj „simbolični“ dodatak krije se u povećanju fonda koji dijele timovi među sobom sa 689,5 milijuna na ukupno 751,8 milijuna dolara po sezoni.

4. ULAZAK U SVETI GRAL SVJETSKOG SPORTA – NOGOMET.

Početkom 2005. godine Red Bull je kupio Austriju Salzburg, klub sjajne prošlosti koji je tek desetak godina ranije pod vodstvom Otta Barića igrao finale Kupa Uefa, a potom potonuo u milijunske gubitke. Nakon preuzimanja uslijedilo je ono što će postati Mateschitzev uobičajeni pristup: ime kluba promijenjeno je u Red Bull, postojeća klupska struktura dezintegrirana, a tradicionalna ljubičasta boja dresova zamijenjena crveno-bijelom. Naravno, kao i u slučaju Minardija, uslijedili su burni prosvjedi navijača. Osnovan je čak i konkurentski navijački klub, a mnogi su iz prkosa na stadion nastavili nositi stare Austrijske dresove i šalove. Dok ih Red Bull nije zabranio. U javnosti su se mnogi zgražali nad takvim postupanjem, no Mateschitz nije dopustio da ga to omete.

Znatan novac klub je uložio u razvoj infrastrukture za treniranje mlađih kategorija, a ustrojena je i vrlo razvijena skautska mreža s ciljem da što ranije prepozna velike talente i pokuša ih dovesti u klub. Ideja je, dakle, bila pronaći nogometnog Vettela. U ljeto 2012. iz francuskog Metza za samo 4 milijuna eura kupit će mladog senegalskog napadača po imenu Sadio Mane. Koju godinu kasnije za trostruko veći iznos prodat će ga u engleski Southampton, a za par sezona Mane će završiti u Liverpoolu kao neizostavni član prve postave europskog prvaka i jedan od najboljih nogometaša na svijetu. Danas igra u Bayernu.

Red Bull Salzburg ostvarit će potpunu dominaciju u austrijskom nogometu, no Mateschitz nije imao namjeru tu se zaustaviti. Opet po istom modelu kao u Formuli 1, preuzima još nogometnih momčadi u New Yorku i Brazilu. Kako se radilo o klubovima koji nisu imali značajniju prošlost, proces Red Bullova rebrandinga prošao je manje bolno nego u Salzburgu, no u toj piramidi nedostajao je vrh - klub iz jedne od velikih europskih liga koji bi mogao postati globalno konkurentan.

4.1. U RB Leipzig došao i Gvardiol

Upravo s tom svrhom, Red Bull je 2009. godine otkupio licencu njemačkog niželigaša SSV Markranstädta, kluba smještenog u gradiću od 10 tisuća stanovnika u zapadnom predgrađu Leipziga. Odabir nije bio slučajna. Nekoć jaki nogometni klubovi u Istočnoj Njemačkoj nakon velikog ujedinjenja su propali, pa taj dio države nije imao predstavnika u Bundesligi od 1994. godine. Slično je bilo i s Leipzicom. U gradu nije bilo ozbiljnog nogometnog kluba, no postojao je moderni stadion (Zentralstadion) od 40-ak tisuća mjesta sagrađen 2004. godine za potrebe svjetskog nogometnog prvenstva dvije godina kasnije. Danas se zove Red Bull Arena.

Red Bull je bio spreman u Leipzigu provesti svoju uobičajenu proceduru, ali ovaj put su postojale zakonske prepreke. Kao prvo, pravila njemačke nogometne lige priječe da klubovi nose ime komercijalnih kompanija, ako prethodno nisu u njihovu vlasništvu 20 godina. Također, njemački klubovi

formalno su ustrojani kao neprofitne udruge, a vlasnička kontrola prepuštena je članovima kluba - dakle navijačima. Oba ta pravila Mateschitz je zaobišao. Klub je nazvan RB Leipzig, a taj prefiks formalno je pripisan pojmu "RasenBallSport", što doslovno znači "Igre loptom na travi". Pravilo o sudjelovanju navijača u upravljanju klubom izbjegnuto je strukturom u kojoj krovna udruga koja je vlasnik kluba ima samo trinaest članova, od kojih su gotovo svi zaposlenici Red Bulla. Učlanjenje novih spriječeno je astronomskim godišnjim članarinama.

Očekivano, takav model izazvao je veliko negodovanje navijača konkurentskih klubova, a pogotovo nakon što je RB Leipzig 2016. ušao u prvu njemačku ligu. Praktički na svakoj njihovoj gostujućoj utakmici organizirane su neke forme prosvjeda, a više navijačkih skupina bojkotiralo je odlazak na gostovanje u Leipzig. Mateschitz se nije previše obazirao. Svoj standardni model sportskog menadžmenta nastavio je primjenjivati i u Leipzigu. Odlučan objediniti upravljanje nogometnim



klubovima u svom portfelju, opet je prekršio nepisano pravilo nogometa, imenujući poznatog njemačkog trenera Ralfa Rangnicka da istovremeno obnaša dužnost sportskog direktora RB Leipziga i Red Bulla Salzburg. Nakon jedne sezone Rangnick preuzeo trenersku poziciju u Leipzigu. Uveo je klub u Bundesligu, a potom ga prepustio mladom austrijskom treneru Ralphu Hasenhüttlu. On je vodio Leipzig jednu sezonu, a zatim prešao u engleski Southampton. Rangnick potom angažira mladog Juliana Nagelsmanna, 32-godišnjeg trenera konkurentskog Hoffenheima. Rangnick će preuzeti poziciju Red Bullova direktora nogometnog razvoja, odgovornog za sportsku politiku svih Red Bull klubova diljem svijeta. Još jednom na djelu vidimo mladost i iskustvo.

Između nekoliko nogometnih velikana, Red Bull je pobijedio i u bitci za dinamovca Joška Gvardiola (na slici), hrvatskog reprezentativca koji se za 18,8 milijuna eura u ljeto 2021 priključio bivšem suigraču, Španjolcu Daniju Olmu u Leipzigu. Gvardiol je u kolovozu 2023., kao najskuplje plaćeni branič u povijesti nogometa, prodan slavnom Manchester Cityju!

4.2. Uništavanje nogometne kulture

Mateschitzev nogometni projekt je dosegnuo svoj vrhunac, oba njegova europska kluba su vrlo konkurentno nastupala u Ligi Prvaka, a RB Leipzig visoko kotira u Bundesligi. Mnogi nogometni romantičari takav scenarij vidjeli bi kao novi korak u uništavanju europske nogometne kulture, no teško se oteti dojmu da su mnogi ljubomorni na njegov uspjeh. Za razliku od ruskih oligarha i bliskoistočnih satrapa, nogometni uspjeh Red Bulla ne temelji se na ulaganju ogromnih količina novca, već - upravo suprotno - na pametnom upravljanju i kadroviranju. U deset godina svog postojanja RB Leipzig ima transferni deficit od samo 40-ak milijuna eura, dok je Salzburg 55 milijuna u plusu. Također, najveći dio financijskih ulaganja Red Bulla bilo je u trening kampove i infrastrukturu za mlade igrače, a cijena karata

- još jedna vruća tema u njemačkom nogometu - u Leipzigu nije rasla i niža je nego u većini konkurentskih klubova.

Oko 2020. godine u svjetskim medijima se spekuliralo kako bi Red Bull mogao preuzeti danski Brøndby, još jedan klub slavne prošlosti i manje blistave sadašnjosti. No, Red Bull nije naišao na potporu lokalnih navijača deseterostrukog danskog prvaka koji nisu bili impresionirani mogućnošću da ih financira austrijska tvrtka. Frakcije navijača Brøndbyja pozvale su svoj klub da izbjegne bilo kakve pregovore s Red Bullom. *“Red Bull predstavlja sve ono što preziremo i za što smo se borili da ne postanemo”, napisali su navijači. Ako se Red Bull uključi u Brøndby IF, više se nećemo moći identificirati s klubom kao aktivni navijači. U Salzburgu i Leipzigu možemo vidjeti kako su austrijski novčari pretvorili prave nogometne klubove u čisti biznis. Promijenili su logotipe, boje, imena stadiona... sve! Nikada nećemo dopustiti da se to dogodi našem klubu”.*

5. DIGITALNA TEHNOLOGIJA U FUNKCIJI POSTIZANJA SPORTSKIH REZULTATA

Kroz digitalnu transformaciju sporta se biometrijski podaci i podaci o izvedbi generiraju u sve većem broju. Ovi podaci postaju sve vidljiviji kroz promjene u prezentaciji pri emitiranju sportskih natjecanja. To je područje u kojem je laboratorij za inovacije u Red Bull Media House bio zaposlen brojnim eksperimentima (Volans, 2019). Predstavnici laboratorija za inovacije Red Bulla su godine 2014. posjetili mladi start-up na Tehničkom sveučilištu u Münchenu. Upoznali su se s centimetarski točnim sustavom praćenja. Red Bull ih je potom podržao i pomogao im da svoju tehnologiju uvedu u sportsku industriju.



U siječnju 2018. Red Bullu se obratio Max Stöckl, austrijski vozač brdskih bicikala koji je dugo imao ambiciju da se svojim biciklom spusti niz Streif, legendarnu stazu za spust u austrijskom Kitzbühlu. Dugačka 3,3 km spušta se 860 m i smatra se jednom od najizazovnijih staza za spust u svijetu skijanja. Laboratorij za inovacije preselio se iz svog sjedišta u Salzburgu u

Kitzbühl, kako bi se produkcijski tim Red Bull-a mogao pridružiti Stöcklu na planini. Na tijelo i bicikl vozača ugrađeni su višestruki senzori, kamere i mikrofoni, što je omogućilo timu da sinkronizira različite biometrijske i mehaničke meta podatke popraćene videom i zvukom. Tijekom više vježbi i pokušaja, u jednom trenutku vozač je pao s bicikla niz opasnu strminu. Analiza biometrijskih podataka otkrila je da je Stöckl svaki puta, tri sekunde prije istog problematičnog zavoja Steilhang na zaleđenoj bijeloj stazi - koji se činio relativno ravnim - osjetio značajan pritisak adrenalina. Tri sekunde prije pada, tijelo ga je dakle - prije mozga - upozoravalo: *“Hej! Nećeš uspjeti!”* U šestom pokušaju *Mad Max* se uspio spustiti niz zaleđenu strminu na dva kotača za tri minute i šest sekundi postigavši maksimalnu brzinu od 106

km/h (i čak 168 otkucaja srca u minuti!). Na pitanje što je ovaj put bilo drugačije, odgovorio je: "*Slušao sam svoja crijeva!*"¹¹

Budući da tehnologija nije problem, može se zahtijevati najviša razina preciznosti. Tijekom tjedna radeći s Maxom Stöcklom, laboratorij je razvio prototip koji je kombinirao GPS i podatke o brzini s video zapisima; nakon odabira određenog mjesta na karti, videozapis izravno prelazi na relevantne okvire i podatke o brzini. Tim Red Bulla je tijekom tjedna testiranja utvrdio da civilni GPS nije točan. Otkrili su odstupanja do 38 m što na strmoj planini može biti iznimno opasno za sportaša (Volans, 2019).

6. ZAKLJUČAK

Marketinški budžet Red Bulla ubraja se među najveće među proizvođačima gaziranih pića. U 2022. je bio procijenjen na 2,9 milijardi eura tj. cca 25-30% godišnjih prihoda (Cascade, 2023). Troškovi sastojaka toga pića (voda, karbonov dioksid, šećer i aromatski dodaci) nemjerljivo su manji u usporedbi s prodajnom cijenom koju plaćaju konzumenti. Profitne marže na zašećerene napitke su ogromne. Kada austrijski konglomerat ne bi ulagao tolika sredstva u marketing i oglašavanje, prodaja bi značajno pala jer taj napitak ne bi u tom slučaju više bio na vrhu uma potrošača koji bi se zato vratili ustaljenoj rutini kupnje poput npr. Coca-Cole.

Zbog svoje poslovične spremnosti na promjene i prilagodbu, Mateschitz je postao jedan od najomraženijih ljudi u svjetskom nogometu (Biočina, 2020). Naime, paralelno dok je pokoravao svijet moto i autoutrka, okrenuo se i svetom gralu svjetskog sporta – nogometu! Mateschitz se doista pokazao bezobzirnim prema tradiciji i kulturi sportskih klubova koje je preuzimao, no valjalo bi primijetiti kako su to - prije njegova dolaska - bili gubitnički kolektivi. Mateschitzev sunarodnjak, veliki ekonomist Joseph Schumpeter svojedobno je smislio termin "*kreativna destrukcija*" kako bi objasnio cikluse ekonomske inovacije i poslovnog ciklusa, te stvaranja novih vrijednosti koje počivaju na uništenju prethodnih. U mnogočemu Red Bullov sportski konglomerat temelji se na tom principu - ustrajnom i odlučnom inzistiranju na izvrsnosti, fokusiranosti na rezultat i neprihvatanju postojećeg stanja. Red Bull svakodnevno "daje krila" konceptima i novoj, digitalnoj tehnologiji testirajući je na sportašima i sportskim događajima ove jedinstvene kompanije. Mateschitzev sportski i marketinški stroj neće stati. Već dugo najavljuju i svoj ulazak u najprestižniju nogometnu ligu - engleski Premiership! Naravno, veliko je pitanje u kojem će se strateškom smjeru kretati kompanija nakon odlaska njenog suosnivača i lidera.

PITANJA ZA RASPRAVU

1. Što ste o specifičnostima strateškog menadžmenta u sportu naučili iz studije slučaja *Red Bull*? Koju generičku strategiju koriste? Pojasnite!
2. Kako su uspjeli stvoriti potpuno novi tržišni segment energetskih napitaka i stvoriti naviku potrošnje kod kupaca?

¹¹ Vidjeti na poveznici: <https://www.youtube.com/watch?v=vP9ma8lw5Qw>

3. Kojim biste značajkama opisali osnivača pok. Mateschitza kao menadžera-stratega koji igra po svojim pravilima u sportu i biznisu uopće? Je li bio beskrupulozan u mijenjanju dugo ukorijenjenih „pravila igre“? Navedite primjer!
4. Ima li po vašem mišljenju etično upitnih i diskutabilnih strateških odrednica poslovanja Red Bulla (od zdravlja proizvoda i kulture djelovanja do odnosa prema navijačima)?
5. Je li Red Bull dobar primjer široke diverzifikacije s obzirom da se bavi proizvodnjom, sportom i marketingom na kojemu zarađuje?
6. Je li ova kompanija zapravo marketinški fenomen tj. „marketinški stroj“?
7. Tko čini njihovu ciljnu skupinu?
8. Koje su glavne značajke marketinške strategije Red Bulla i Mateschitzevih strateških postulata?
9. U kojoj aktivnosti u svome unutarnjem lancu vrijednosti, Red Bull dodaje najviše vrijednosti?
10. Koje su njihove najveće snage, slabosti, prilike i prijetnje (SWOT)? Molim samo po tri najvažnije natuknice za svaku značajku!

BILJEŠKE

1. Biočina, M. (2020). *Red Bull filozofija*. Jutamiji list - magazin, 1.2.2020. str. 36-37.
2. Forbes: Dostupno na: <https://www.forbes.com/companies/red-bull/#5af2a39e61ce> (pristup: 1.2.2020.)
3. Hina (2020). <https://sportske.jutamiji.hr/sportmix/automoto/max-verstappen-ostaje-u-red-bull-racingu-zaista-sam-sretan-sto-nastavljamo-suradnju-red-bull-je-vjerovao-u-mene-i-dao-mi-priliku/9826933/> (objav. 7.1.2020.)
4. Izlasci.net (2012). <http://www.izlasci.net/hrvatska/23-02-2012/otkrijite-tajnu-red-bulla-kako-je-postalo-broj-1-energetsko-pice-na-planeti> (pristup: 2.2.2020.)
5. Mitchelson, A. i Meyer, R. (2018). *Why Red Bull is first and foremost a marketing giant before it is a drinks company*. Dostupno na: <https://thenewdaily.com.au/finance/consumer/2018/10/26/red-bull-organics-marketing-health/> (pristup: 10.2.2020.)
6. Poslovni savjetnik (2017). Dostupno na: <http://m.poslovni-savjetnik.com/article/?article-id=3736> (pristup: 2.1.2020.)
7. Red Bull the company (2019). *Who makes Red Bull? Red Bull Origin: Energy Drink Red Bull*. Retrieved 5 June.
8. Zadarski list (2010). <http://www.zadarskijlist.hr/clanci/27112010/red-bull---poslovno-carstvo-dikljanskog-izdanka> (pristup: 4.2.2020.)
9. Walker, R. (2009). *Kupujem se*. Zagreb: Naklada Ljevak.
10. <http://www.brendovi.com/content/view/994/142/> (pristup: 4.2.2020.)
11. <http://www.eakademik.com/biznis/dietricha-mateschitza-marketinski-genije-i-vlasnik-red-bulla> (pristup: 5.2.2020.)
12. <https://www.insideworldfootball.com/2020/01/23/red-bull-gives-money-wings-brondby-fans-tell-energy-drink-fly-off/> (objav. 23.1.2020.)
13. <http://www.vrelegume.rs/test/red-bull-f1/> (pristup: 12.12.2019.)
14. <http://www.webmedicina.org/aktuelnosti/iz-drugog-ugla/1574-energetska-pica-moda-dobro-raspolozenje-i-nekontrolisana-hipertenzija> (pristup: 5.2.2020.)
15. <https://www.forbes.com/profile/dietrich-mateschitz/?sh=66f021996792> (pristup: 12.03.2023.)
16. <https://www.statista.com/statistics/1225791/red-bull-brand-value/> (pristup: 28.3.2023)
17. T4ai (2022): Dostupno na: <https://www.t4.ai/industry/energy-drink-market-share> (pristup: 10.3.2023.)
18. Cascade (2023). The Ultimate Red Bull Marketing Strategy Study. Dostupno na: <https://www.cascade.app/strategy-factory/studies/redbull-strategy-study> (pristup: 23.3.2023).
19. Today Times (2023). Dostupno na: <https://todaytimeslive.com/economy/205455.html> (pristup: 28.3.2023)
20. Volans, I. (2019, May). Red Null Media House's mission to re-activate the senses. Dostupno na: <https://www.ibr.org/trends/red-bull-media-houses-mission-to-re-activate-the-senses/3839.article> (pristup: 7.1.2021.)