

# Strategija širenja brendova na primjeru Disneya, Facebooka i Virginia

---

Remenar, Denis

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:017203>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-13**



Repository / Repozitorij:

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanost  
Diplomski studij novinarstva

Denis Remenar

**STRATEGIJE ŠIRENJA BRENDOVA NA PRIMJERU DISNEYA,  
FACEBOOKA I VIRGINA  
DIPLOMSKI RAD**

Zagreb, 2019.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

**STRATEGIJE ŠIRENJA BRENDOVA NA PRIMJERU DISNEYA,  
FACEBOOKA I VIRGINA  
DIPLOMSKI RAD**

Mentor: izv. prof. dr. sc. Božo Skoko

Student: Denis Remenar

Zagreb  
Srpanj, 2019.

## **Izjava o autorstvu**

Izjavljujem da sam diplomski rad Strategije širenja brendova na primjeru Disneya, Facebooka i Virgina, koji sam predao na ocjenu mentoru izv. prof. dr. sc. Boži Skoki, napisao samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu te da na temelju njega nisam stekao ECTS-bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivano etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Denis Remenar

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Teorijski okvir .....	3
2.1.	O definicijama brend i tvrtka.....	3
2.2.	Podjela brendova .....	4
2.2.1.	Prema Ellwodu .....	5
2.2.2.	Prema Vraneševiću.....	7
2.3.	Elementi identiteta brenda.....	8
2.3.1.	Naziv brenda.....	8
2.3.2.	Znak brenda.....	9
2.3.3.	Likovi .....	10
2.3.4.	Čula kao elementi identiteta brenda .....	10
2.3.4.1.	Disney čulni brend.....	11
2.3.4.2.	Facebook čulni brend .....	11
2.3.4.3.	Virgin čulni brend.....	11
2.4.	Strategije širenja brendova .....	12
2.4.1.	Znanje ključ širenja .....	13
2.4.2.	Sinergija.....	13
2.4.3.	Splet brendova.....	14
2.4.3.1.	Dva pristupa upravljanja splotom brendova .....	15
2.4.4.	Širenje brendova putem akvizicije i kobrending .....	16
2.4.4.1.	Akvizicija brendova.....	16
2.4.4.2.	Suradnja brendova (kobrending) .....	17
2.5.	Širenje brendova: poslovni razlozi i tržišni trendovi.....	19
3.	Metodologija .....	20
3.1.	Analiza slučaja .....	20
3.1.1.	Jedinica analize.....	20
3.2.	Metoda fokus grupa.....	20
3.2.1.	Uzorak .....	21
3.3.	Cilj i svrha istraživanja.....	23
3.4.	Istraživačka pitanja i hipoteze .....	23
4.	Analiza slučaja: strategije širenja Disney brenda .....	24
4.1.	Kratka povijest širenja Disney brenda.....	24

4.2.	Akvizicija .....	25
4.2.1.	Pixar Animation Studios.....	25
4.2.2.	Marvel Entertainment.....	25
4.2.3.	Miramax Films .....	26
4.2.4.	Sport .....	26
4.2.5.	ABC.....	27
4.2.6.	21th Century Fox.....	27
4.2.7.	New Amsterdam Theatre.....	27
4.3.	Kobrending.....	28
4.3.1.	Filmovi .....	28
4.3.2.	Tematski parkovi.....	29
4.3.3.	Televizija .....	31
4.3.4.	McDonald's.....	32
4.4.	Širenje brenda u različitim djelatnostima .....	33
4.4.1.	Maraton i sportski kompleks .....	33
4.4.2.	Disney magija kod kuće .....	33
4.4.2.1.	Proširenje postojećeg asortimana proizvoda .....	34
4.4.2.2.	Kolekcionarstvo i nostalgija .....	34
4.4.3.	Disney turizam .....	35
4.4.3.1.	Disney Cruise Line .....	35
4.4.3.2.	Adventures by Disney .....	35
4.5.	Srce Disney tvrtke .....	36
4.5.1.	Televizija .....	36
4.5.1.1.	ESPN .....	37
4.5.1.2.	Disney Channel .....	37
4.5.1.3.	Touchstone Television i Buena Vista Television .....	38
4.5.2.	Tematski parkovi .....	38
4.5.3.	Disney Wide World of Sports kompleks .....	39
5.	Analiza slučaja: strategije širenja Facebook brenda.....	41
5.1.	Kratka povijest širenje Facebook društvene mreže do 2010. godine .....	42
5.1.1.	Tehnička proširenja .....	43
5.2.	Akvizicija .....	45
5.3.	Kobrending.....	47
5.3.1.	Chase kartica i Procter & Gamble .....	47

5.3.2.	Facebook oglasi i krediti .....	47
5.3.3.	Facebook u svijetu.....	48
6.	Analiza slučaja: strategije širenja Virgin brenda.....	50
6.1.	Kratka povijest širenje Virgin brenda.....	50
6.2.	Širenje brenda u različitim djelatnostima .....	51
6.2.1.	Virgin Records .....	51
6.2.2.	Virgin Music.....	51
6.2.3.	Virgin Atlantic Airways .....	52
6.2.4.	Ostale tvrtke – primjeri.....	53
6.3.	Kobrending.....	54
6.3.1.	Virgin Vodka i Virgin Megastore.....	54
6.3.2.	Virgin Atlantic Airways i Virgin Cola .....	54
6.3.3.	Virgin Money .....	55
6.4.	Richard Branson – brend unutar brenda.....	55
6.5.	Funky Virgin .....	56
6.6.	Virgin svijet.....	58
7.	Analiza rezultata.....	60
7.1.	Analiza slučaja .....	60
7.2.	Fokus grupa – analiza rezultata .....	61
8.	Budućnost brendova.....	69
8.1.	Brend čula.....	69
8.2.	Bitnost zemlje podrijetla.....	69
8.3.	Emotivna komponenta.....	70
8.4.	Životni ciklus brenda kroz diferencijaciju i dodanu vrijednost.....	71
9.	Zaključak.....	73
	Literatura .....	75
	Sažetak i ključne riječi .....	78
	Summary and key words .....	79

*Mojim roditeljima i bratu,*

*ovaj rad nastao je kao znamen vaše nemjerljive ljubavi za mene.*

*Ovo je za vas...*



**Popis kratica**

AAU – Amateur Athletic Union

ESPN – Entertainment and Sports Programming Network

MCU – Marvel Cinematic Universe

SAD – Sjedinjene Američke Države

## **Popis ilustracija**

Grafikon 1: Postotak muškaraca i žena u uzorku	(22)
Grafikon 2: Prihodi Disney tvrtke za 2018. godinu	(36)
Grafikon 3: Broj aktivnih korisnika društvenih mreža do travnja 2019. godine	(46)
Grafikon 4: Popularnost aplikacija i društvenih mreža prema rezultatima fokus grupe	(63)
Grafikon 5: Broj filmova triju produkcijskih studija navedenih od strane sudionika fokus grupe	(65)
Grafikon 6: Popularnost televizijskih mreža kod sudionika fokus grupe	(66)
Grafikon 7: Popularnost tematskih/zabavnih parkova kod sudionika fokus grupe	(67)

*Hvala mentoru te profesorima Jakopoviću i Laliću koji su pokazali veličinu pruživši mi ruku kad je bilo najteže.*

*Hvala mojoj zaručnici Viktoriji na silnoj podršci, nesebičnoj ljubavi i neviđenoj količini strpljenja.*

*Najveća hvala Gospodinu koji mi daje sve...*

## 1. Uvod

U suvremenom svijetu i društvu brendovi su postali sveprisutni „živi organizmi“ koji neprestano rastu pri pokušaju zadovoljavanja potreba zahtjevnog kupca s ciljem postizanja što bolje tržišne pozicije. Kako bi to bilo moguće brendovi su pribjegli strategijama širenja koje su ujedno tema ovog rada. Brojni istraživači bavili su se proučavanjem brendova i njihovih strategija širenja, a bavit će se i u budućnosti jer njihova elastičnost omogućuje prilagodbu svim aktualnim trendovima i promjenama na tržištu. Bogata literatura čini istraživanje brendova još težim jer je potrebno naći prave izvore koji bi potkrijepili istraživano područje i dali relevantne odgovore s daškom originalnosti i mogućih novih pravaca u proučavanju strategija širenja brendova.

Stoga je proučavano područje strategija širenja brendova u radu suženo na Disney, Facebook i Virgin, a kako bi se uopće moglo raspravljati o strategija širenja, bilo je potrebno, prije svega, unutar teorijskog okvira objasniti što je brend i kako se dijeli, od kojih se elemenata sastoji i koje vrste širenja postoje. Najveći dio teorijske podloge rada temelji se na knjizi *Upravljanje markama*, dr. sc. Tihomira Vraneševića koja je svojevrsna hrvatska enciklopedija o brendovima. Posebno se bitnim za razradu teme u kasnijoj fazi rada pokazalo istraživanje Martina Lindstroma o ljudskim čulima kao dijelovima identiteta brenda, a završnu notu drugom poglavlju dalo je potpoglavlje o tržišnim trendovima i poslovnim razlozima širenja brendova.

Istraživačko pitanje koje se nameće kao polazišna točka rada je određivanje najkorištenijih strategija suvremenog širenja istraživanih brendova te uzrokuje li njihovo širenje veću prepoznatljivost i privrženost kod potrošača/klijenata/kupaca za razliku od konkurentnih brendova te kakve su potencijalne posljedice za tržište.

Razlog odabira takvih pitanja je uočavanje prostora koji bi mogao poslužiti za daljnja istraživanja, a odnosi se definiranje elemenata koje je potrebno zadovoljiti kako bi širenje bilo uspješno, zatim koje su to vrste širenja najzastupljenije te kako bi one mogle oblikovati budućnost brendova, tržišta i klijenata.

Kao odgovor na postavljena pitanja i potvrdu hipoteza u trećem poglavlju predstavljene su dvije kvalitativne metode istraživanja. Za određivanje prvog istraživačkog pitanja i hipoteza korištena je metoda analize slučaja kojom su u tri naredna poglavlja predstavljena tri brenda kao primjeri predmeta istraživanja. U njima su detaljno analizirane strategije koje su brendovi Disney, Facebook i Virgin koristili pri širenju, kao i kratka povijest svakog od njih uz

korištenje literature nekoliko istraživača. Najveći uvid u problematiku Disney brenda dala je objedinjena studija američke profesorice Andi Stein koju je bilo nemoguće nabaviti u Hrvatskoj, dok je veći dio analize Facebook slučaja opisan kroz knjigu *Facebook efekt*. Za razradu Virgin brenda najveći dio potrebnih informacija proizašao je iz knjige samog vlasnika brenda, Richarda Bransona, te dugogodišnjeg istraživača s područja brendova, Jean-Noëla Kapferera.

Drugi dio istraživanja potvrdio je hipoteze istraživačkog pitanja vezanog uz potrošače/klijente/korisnike brendova, uz korištenu metodu fokus grupa, nestrukturiranog intervjua slobodnog tijeka s desetero sudionika. Istraživanje je dalo očekivane rezultate, uz jednu zanimljivost. Brendovi s razvijenim čulnim potencijalom naišli su na veće odobravanje kod sudionika, a posljedice za tržište su gotovo zanemarive jer je ono preveliko da bi neki brend mogao stvoriti tržišni monopol.

U osmom poglavlju koje govori o budućnosti brendova pobliže su objašnjena čula kao neizostavni dijelovi suvremenih brendova. Također je u fokus grupama potvrđena bitnost zemlje podrijetla o kojoj je više pisao dr. sc. Božo Skoko u knjizi *Država kao brend*, a kao nepremostiv element širenja brendova pokazala se emotivna komponenta, uglavnom izražena kroz nevidljive vrijednosti brendova, te potreba za diferencijacijom kako bi se produžio životni ciklus brenda i izbjegao dolazak u fazu zrelosti koja označava početak odumiranja proizvoda ili samog brenda.

Poglavlje *Budućnost brendova* nudi uvid u moguće smjerove širenja brendova i korištenih strategija kroz nekoliko godina, bitnost zemlje podrijetla, emotivne komponente i diferencijacije te uloge čula u svijetu brendova. Osmo poglavlje uz zaključak poslužilo je kao završni odgovor cilja rada, odrediti strategije suvremenog širenja na primjeru Disneya, Facebooka i Virgina kroz njihove poslovne pothvate te utvrditi koje su posljedice širenja za tržište i potrošače.

## 2. Teorijski okvir

### 2.1. O definicijama brend i tvrtka

Prije daljnjeg razmatranja potrebno je objasniti kratku povijest i prirodu korištenih riječi brend, tvrtka i kobrending kojima je rad prožet te njihovih izmjena. „Prvotna zadaća marke bilo je puko označivanje imovine i podrijetla te se može reći da je prvenstveno imala namjeru štititi potrošače. Kasnije je cilj marke, uza zaštitu potrošača, postao i zaštita proizvođača odnosno vlasnika marke“ (Vranešević, 2016: 9-10). Druga izvedenica pojma marke je brand, a potječe od riječi „*brandr* što znači gorjeti, a značila je žigosanje stoke u svrhu dokazivanja vlasništva. U Hrvatskoj se prvotno koristio izraz marka, za koju se smatra kako korijen riječi vuče iz njemačkog jezika te se odnosi na oznaku, markaciju (Vranešević, 2016: 9-10). Trenutno su u hrvatskom jeziku i svim njegovim oblicima izražavanja prisutni termini marka, brand i brend. Odnedavno im je pridodan izraz oznak i oznakovanje umjesto brenda i brendiranja. Autor nove riječi je Drago Štambuk, hrvatski veleposlanik u Izraelu, koji je među tri nagrađena autora za nove riječe u hrvatskom jeziku. Nagradu dr. Ivan Šreter dodijelili su u Lipiku jezikoslovci, književnici i znanstvenici časopisa Jezik ([www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr), 2019). U nastavku rada korišteni su izrazi brend i brendiranje.

Od ponuđenih riječi koje se odnose na vlasnika brenda (tvrtka, kompanija, poduzeće, firma), korišten je izraz tvrtka. Ono uglavnom podrazumijeva društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) ili dioničko društvo (d.d.), dok bi druga opcija bilo poduzeće. Firma kao treća opcija je zapravo talijanizam s korijenom u latinskom glagolu *firmare*, što znači potpisati. Posljednje je kompanija, anglizam koji se često koristi kada se želi naglasiti širina tog poslovnog društva ([www.prevoditelj-teksta.com](http://www.prevoditelj-teksta.com), 2017). Uz tvrtku i brend u radu je korišten izraz konglomerat koji se u ekonomiji odnosi na vrstu tvrtke koja „u svojem proizvodnom programu ima vrlo širok asortiman različitih proizvoda, koji se proizvode različitim tehnologijama ili različitim tehnološkim postupcima, namijenjeni su različitim kategorijama kupaca ili su im kanali prodaje različiti“ ([www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr)).

Suradnja brendova je sljedeći termin koji je potrebno rasvijetliti prije daljnje obrade rada. Savez (suradnja) dvaju ili više brendova s ciljem postizanja bolje pozicije na određenom segmentu tržišta često se opisuje u nekoliko sličnih, ali jezično različitih inačica. Izvorna verzija suradnje brendova na engleskom jeziku je *co-branding*, dok je kod nas uz izvorni oblik često u upotrebi izraz kobrending. Treća mogućnost je izbacivanje osnove brand i

korištenje izraza brend kao osnove, što za rezultat ima izraz kobrending. Njega sam odabrao zbog prethodne odluke za korištenjem riječi brend ispred marke i branda.

Problem koji se nameće nakon definiranja izraza i njihove uporabe je stapanje termina tvrtka i brend. Njihovo poistovjećivanje može dovesti do konfuzije, spajanja i razdvajanja dvaju pojmova ovisno o kontekstu i prirodi razgovora ili teksta. Bitno je ustvrditi kako svaka tvrtka nije brend, ali svaki brend je tvrtka.

Pojam tvrtka odnosi se na organizaciju koja trži proizvode ili usluge, dok brend predstavlja vrijednosti koje tvrtka njeguje i proizvod (Linton, 2011). „Marka se sastoji od naziva i/ili znaka marke, ali i ostalih elemenata, te aktivnosti koje proizvođači dodjeljuju nekom proizvodu, usluzi ili ideji da na taj način obavijeste tržište o njihovoj jedinstvenosti općenito i/ili u odnosu prema ostalim konkurentskim proizvodima“ (Vranešević, 2016: 10).

Primjerice, Coca-Cola je tvrtka te ujedno i brend, glavni proizvod (piće Coca-Cola) koji je čini prepoznatljivom. Isto vrijedi i za Facebook koji je tvrtka, a sam Facebook je najkorištenija društvena mreža prema broju aktivnih korisnika. Tvrtka Procter & Gamble je naziv tvrtke koja posjeduje brojne brendove poput: Gillette, Duracell, Head & Sholuders (Linton, 2011).

Danas je situacija ponešto drugačija, jer svaka uspješna tvrtka teži izgradnji vlastitog brenda, bilo to posredstvom nekog proizvoda, usluge, ideje ili same tvrtke. Brend sadrži emotivnu komponentu koja je postaje sve bitnije sredstvo pri osvajanju tržišta, odnosno interesa kod potrošača.

## **2.2. Podjela brendova**

Nakon razdvajanja pojmova tvrtka i brend te pojašnjenja o korištenju navedenih izraza, potrebno je shvatiti načine na koje se brend može promatrati. Razumijevanje njegove podjele bitna je za proces širenje jer brend mora imati korijen kako bi mogao rasti, a podjela predstavlja osnovu.

U radu su opisane dvije podjele brendova, ona prema Ellwoodu i Vraneševiću. Ellwood navodi šest vrsta brendova prema kojima je moguće promatrati brend (Vranešević, 2018: 98-101), dok Vranešević nudi četiri osnovne vrste brendova s obzirom na vlasništvo nad proizvodom (Vranešević, 2016: 67).

### 2.2.1. Prema Ellwoodu

Vranešević (2016: 98-101) navodi kako je brendove prema Ellwoodu moguće promatrati kao:

- osnovni brend
- podržavajući brend
- brend generator priljeva gotovine
- ulazni brend
- brend „niše“
- prestižni brend
- slabi brend

Disney (animirani filmovi) i Facebook (društvena mreža Facebook) predstavljaju osnovni brend koji se nalazi „u osnovnoj djelatnosti tvrtke; profitabilan je; djeluje na atraktivnom tržištu i ima snažnu konkurentsku poziciju; često se inovira; u njega se ulažu znatna sredstva tvrtke (financijska i ostala)“ (Vranešević, 2016: 98).

Virgin Books, Virgin Mobile, Virgin Money, Virgin Atlantic i ostale tvrtke unutar Virgin grupacije djeluju kao podržavajući brend. Njihova uloga „je zaštita osnovne marke <sup>1</sup>od napada konkurentskih brendova“ (Vranešević, 2016: 98), odnosno seta vrijednosti brenda.

Treći način promatranja brendova i njihova širenja je kao brend priljeva gotovine. Njegov je zadatak „razumna usklađenost s osnovnom djelatnošću i strategijom tvrtke“ (Vranešević, 2016: 98). Svi Disney animirani filmovi, ali i oni igrani nakon određenog vremena dolaze na DVD, Blu-ray medij, a uz njih i cijeli niz popratnih proizvoda (odjeća, obuća, knjige, stripovi, igračke). Mala ulaganja za maksimalne rezultate uslijed prethodne popularnosti osnovnog brenda.

Facebook, kao i većina drugih aplikacija i društvenih mreža može poslužiti kao primjer ulaznog brenda. Besplatan je, a namjera mu je privući nove korisnike i zadržati stare, proširiti mrežu aktivnosti. Ulazni brend je ona vrsta „marke kojoj je namjera omogućiti klijentima isprobavanje proizvoda/marke bez velikih ulaznih barijera i troškova“ (Vranešević, 2016: 98). Facebook i Instagram stoga su krajnje privlačni drugim tvrtkama, većima i manjima jer nude jednostavan poslovni model s malim, početnim troškovima.

---

<sup>1</sup> Marka i brend su istoznačnice, sinonimi istog ili sličnog značenja; međusobno zamjenjivi u svim kontekstima. U ostatku rada korišten je leksem brend, dok se marka pojavljuje u citatima određenih autora. Primjerice, profesori s Ekonomskog fakulteta koriste termin marka, a kako ne bi došlo do nepravilnog citiranja, takve su rečenice ostavljene u prvotnoj formi.



Brend „niše“ je „marka koja pruža određene posebnosti/prednosti za određeni manji ciljani segment“ (Vranešević, 2016: 98). Disney je to uvidio i odlučio stvoriti brendove koji će imati proizvode za sve dobne skupine. „Marketinška teorija i praksa utvrdila je da se želje i mogućnosti potrošača mijenjaju u skladu sa životnom dobi“ (Milivić Budeš, 2005: br. 21, str. 8) Toon Disney pokrenut je 1997. godine „sa svrhom emitiranja Disneyevih animiranih naslova za demokratski mlađu publiku od one na Disney Channelu“ (Stein, 2011: 103). Od 2009. nosi naziv Disney XD s naglaskom na programski sadržaj koji bi trebao privući mušku publiku od 6 do 14 godina. Glavni elementi sadržaja na preimenovanom kanalu bili su akcija, avantura, sport i videoigre (Stein, 2011:103).

Prestizhan brend „označuje prestiž za klijente; većina pripadnika segmenta željela bi ju posjedovati; superiorna je u izvedbi; stečena percepcija prestiža prelijevat će se i na osnovnu marku“ (Vranešević, 2016: 98). Disney Travel na tržištu putovanja i turizma ima jednu specifičnu ponudu koja pripada u elitni razred. Putovanje naziva Adventures by Disney na samome je vrh ponude, a namijenjeno je klijentima s većim prihodima (Stein, 2011: 172). Na primjeru Facebook tvrtke to je trenutno Instagram, s ponešto drugačijim, za osnovni brend nepovoljnijim raspletom. Sadržaji koji se na njemu objavljuju čine one koji ih kreiraju superiornijima, daju im osjećaj prestiža, pogotovo ako prikupe određeni broj pregleda. Medijski i marketinški, Instagram postaje prijetnja Facebook oglašavanju (Gesenhues, 2018). Posljednji oblik promatranja brendova je kao slabi brend. To je brend kojeg „tvrtka namjerno zapostavlja, napušta ga ili kombinira i povezuje ga s drugim brendom u namjeri postizanja sinergijskog učinka“ (Vranešević, 2016: 98). Slabi brendovi su uglavnom oni koji padaju na tržištu. Disney se u tome našao kupnjom Muppeta, koji su dugo godina bili zaboravljeni, bez prave strategije za ubacivanje u mrežu širenja brenda ili suradnje s drugim tvrtka unutar Disneya (Stein, 2011: 49-109). Drugi primjer je aplikacija Facebook Messenger koja sve više zaostaje za WhatsAppom i Instagram Directom. Još jedan primjer kanibalizma kod Facebooka.

### 2.2.2. Prema Vraneševiću

Vranešević (2016: 67) navodi kako „marke možemo promatrati i s obzirom na to koji su im proizvodi dodijeljeni pa tako osnovne vrste maraka s obzirom na vlasništvo nad proizvodom jesu:

- marka proizvoda
- marka linija proizvoda u okviru iste kategorije
- marka skupina proizvoda u okviru iste kategorije
- krovna marka skupina proizvoda koji nisu u okviru iste kategorije“

Brend proizvoda „veže se isključivo samo za jedan proizvod“ (Vranešević, 2016: 67), primjerice Facebook prije akvizicije drugih brendova i pokretanja aplikacija za mobilne uređaje. Kao drugi primjer može poslužiti Disney i njegovi animirani filmovi kao osnovni brend.

Drugi oblik je označavanje brenda linijom proizvoda u okviru iste kategorije, gdje je pravilo „da linija proizvoda nastane proširenjem jednoga osnovnog proizvoda ili da se barem veže za komplementarne proizvode“ (Vranešević, 2016: 68). Spomenuti Disney filmovi zasebno tvore podbrend, a njegovi nastavci proširuju liniju proizvoda unutar te kategorije.

Treća vrsta, „brenda skupine proizvoda obuhvaća skupinu različitih proizvoda u okviru jedne djelatnosti (kategorije)“ (Vranešević, 2016: 68). Pod tu domenu ubrajaju se sadašnji Facebook, Disney te Virgin. Svaki od njih razvio je skupinu različitih proizvoda u okviru jedne djelatnosti s kasnijim širenjem izvan granica definicije brenda skupine proizvoda. Kao primjer mogu poslužiti profitabilni superherojski filmovi bazirani na Marvelovim likovima. Proizvodi, odnosno 23 filma povezuju se s Marvel Entertainmentom kao jedinstvenim brendom, a koji se nalazi u vlasništvu tvrtke/brenda Disney.

Disney, Facebook i Virgin postali su krovni brend koji se „upotrebljava za označivanje više različitih proizvoda koji su namijenjeni različitim tržištima ili ciljnim segmentima“ (Vranešević, 2016: 69). Disney animirani filmovi za djecu sve dobi, no Disney Princess linija samo za djevojčice ili Disney putovanja za cijelu obitelj.

Virgin grupacija može se promatrati kao multipleks korporativnog brenda, koga Balmer i Gray definiraju kao: „višestruka uporaba i/ili višestruko vlasništvo nad korporativnim brendom različitih subjekata u različitim djelatnostima i industrijama“ (Vranešević, 2016: 70). Virgin Records, Virgin Atlantic Airways, Virgin Trains i Virgin Mobile kao primjeri dijela

velikog Virgin multipleksa. Drugi primjer može biti Disney, iako gotovo sve njegove tvrtke tvore povezanu mrežu, za razliku od Virgina čija djeluje dosta zamršeno.

„Strategija jednoznačnog i jedinstvenog naziva podrazumijeva korištenje istoga, jedinstvenog naziva za sve proizvode koje tvrtka trži. Općenito, kao krovnu marku moguće je identificirati korporativnu marku, marku podrijetla, marku podrške – u smislu 'roditeljske' marke“ (Vranešević, 2016: 70).

### **2.3. Elementi identiteta brenda**

Bitno za istraživanje i razumijevanje brendova te njihova širenja su elementi identiteta brenda i kriteriji pri odabiru istih. Elemente identiteta brenda čine: naziv brenda, znak brenda (logo, simbol), likovi, slogani, *jinglovi*, pakiranje i boja (Vranešević, 2016: 41-56). Od navedenih elemenata za širenje brenda najbitniji su osnovni elementi (naziv brenda i znak brenda), dok likovi koji se uz njega vežu služe kao pomoćni elementi u izgradnji identiteta brenda (Vranešević, 2016: 58). Kao potvrda bitnosti elemenata ističu se kriteriji odabira elemenata brenda koje Keller dijeli na: zapamtljivost, značenje, dopadljivost, zaštitljivost, prenosivost i prilagodljivost (Vranešević, 2016: 42). Posljednja dva kriterija ključna su za širenje brenda.

#### **2.3.1. Naziv brenda**

„Naziv marke moguće je promatrati kao središnji element marke“ (Vranešević, 2016: 43), a njegova značajka prenošljivosti bitna je zbog „proširivanje na druge proizvode i kategorije proizvoda te prenošljivost tijekom vremena i zemljopisnih, kulturoloških i govornih područja“ (Vranešević, 2016: 43). Virgin brend svoje ime iskorištava u potpunosti. Branson je tijekom svakog širenja naziv brenda, kao govornog elementa, ali i vizualnog proširio na svaki budući brend bez obzira na područje djelatnosti ili različitosti tržišta. Riezebos navodi kako bitan utjecaj na odabir naziva brenda imaju „buduća arhitektura marke i namjera širenja marke u različite kategorije proizvoda i na različita govorna područja“ (Vranešević, 2016: 46). U slučaju širenja na druga govorna područja, „treba voditi računa o prikladnosti naziva marke na tim tržištima“ (Vranešević, 2016: 47).

Prednost Virgina i lake prilagodbe imena diljem svijeta počiva u zemlji podrijetla. Kao engleski brend, ima jezičnu prednost raširenosti diljem svijeta, što ga čini vokalno pristupačnim i razumljivim gotovo svima.

Uz prikladnost naziva, potrebno je paziti i na naziv proizvoda. Ako se planira proširenje, „nije prikladno odabrati naziv koji je povezan s određenim proizvodom ili specifičnom značajkom već je bolje odabrati fiktivan naziv“ (Vranešević, 2016: 47) ili primjerice upotreba osobnog imena. Disney je dobio naziv prema svome osnivaču, Waltu Eliasu Disneyu, dok je Facebook spoj dviju engleskih riječi. *Face* i *book*, odnosno lice i knjiga.

Stoga se uz naziv brenda usko veže kriterij zapamtljivost koji se odnosi u svrhu postizanja „podsjećanja i prepoznavanja marke“ (Vranešević, 2016: 42). Također je bitan i kriterij prenosivosti kao onaj kojeg je „moguće prenositi, proširiti na druge kategorije proizvoda i na druga tržišta“ (Vranešević, 2016: 42). Virgin grupacija širila se tako što je naziv tvrtke, originalnog brenda postao prenosivo, univerzalno sredstvo koje odgovara na svakom tržištu. Bilo da se radi o prodaji ploča, pružanje transportnih usluga (zrakoplovna tvrtka, željeznički promet) ili mobilnim mrežama.

Usko povezan s prenosivošću je kriterij prilagodljivosti koji bez nje ne bio moguć jer teži elastičnosti i mogućnosti adaptacije kroz vrijeme, potrebe klijenata i društvenih zbivanja (Vranešević, 2016). Primjerice, Disney je za vrijeme Drugog svjetskog rata radio promotivne i edukativne filmove za američku vladu i javnosti kako bi preživio krizno stanje na tadašnjem tržištu. U to vrijeme jedan od najpoznatijih likova bio je Donald Duck i film *Der Fuehrer's Face* (Stein, 2011: 21). Facebook je zapravo najbolji primjer koji zadovoljava kriterij prilagodljivosti, ali i dopadljivosti. Kao proizvod modernog tehnološkog doba, potreba za stalnim nadogradnjama temelj je djelovanja i popularnosti kod korisnika. Isto vrijedi i za Instagram te WhatsApp koji se nalaze pod okriljem Facebooka. Tvrtka se i danas fokusira na stalne preinake u softverskom sustavu svojih brendova nastojeći ih pospješiti, učiniti boljima, preglednijima, funkcionalnijima i ponekad jednostavnijima za korisnike.

### **2.3.2. Znak brenda**

Prema Ellwoodu, jedna od kategorija znakova brenda je upućivanje na osobnost marke asociranjem na potpis (Vranešević, 2016: 50). Prepoznatljivi crveni Virgin znak u obliku potpisa s istaknutim V u obliku kvačice (odobranje, znak kvalitete) ili Facebookov palac gore, popularni *like*. Temelj elementa znaka brenda, kao i naziva brenda je osigurati jedinstvenost. Za nju je bitan kriterij zaštitljivosti. On „treba odabrati i kreirati takve elemente marke koji će se moći zakonski zaštititi kao jedinstveni i razlikovni“ (Vranešević, 2016: 42).

Znak je element podložan promjenama i lakše ga je za mijenjati od naziva. „Općenito, promjena naziva marke može biti shvaćena kao nepridržavanje tradicije dok će promjena znaka marke biti shvaćena najčešće kao pokušaj modernizacije i osuvremenjivanja marke u novonastalim tržišnim okolnostima“ (Vranešević, 2016: 52). Disney je tako svoj prepoznatljivi uvod u svakom filmu (animiranom, igranom) mijenjao tijekom povijest, kao i Facebook svoj logo. Otpočetak malo slovo f na plavoj je pozadini bilo unutar kvadrata oštih rubova, dok je pojavom pametnih telefona i nadogradnjom njihova softvera te obliom oblikom drugih aplikacija samog uređaja napravio oblijim.

### **2.3.3. Likovi**

Posljednji element brenda koji često utječe na prepoznatljivost brenda unutar kategorija njegovih proširenja su likovi. „Uglavnom se dodjeljuju marki da bi dodatno utjecali na stvaranje željene percepcije marke te su često osnova oko koje se vrte kampanje za postizanje poznatosti i podsjećanje na marku. Mogu biti stvarni (ljudski ili životinjski) ili izmišljeni“ (Vranešević, 2016: 53). Jedan od najranijih primjera kod Disneya je Mickey Mouse koji se razvio u brend unutar brenda. Drugi, još snažniji primjer je Richard Branson, vlasnik Virgin grupacije. Branson svojim pothvatima, akcijama i stalnim naporima kako bi svijet učinio boljim mjestom, uz neizostavnu medijsku pozornost na najbolji mogući način promovira vrijednosti brenda.

### **2.3.4. Čula kao elementi identiteta brenda**

Ulaskom u novo stoljeće potrošači su postali više vezani uz brendove. Primjerice Disney kao „naziv brenda se počeo pojavljivati na posteljini i četkicama za zube, na tapetama i kozmetičkim pripravcima“ (Lindstrom, 2009: 13).

Lindstrom budućnost brendiranja vidi u ljudskim osjetilima: čulima vida, sluha, mirisa, okusa i dodira. Na iste načine potrebno je razlikovati i brendove, a koje je prema osjetilima moguće podijeliti na vizualne, zvučne, mirisne, dodirne i okusne brendove (Lindstrom, 2009: 26-35).

Kao ključ uspjeha Lindstrom (2009: 43) navodi sinergiju pojedinačnih elemenata u širenju te pri osvajanju različitih tržišta. Kao elemente raščlanjenog postojećeg brenda navodi: sliku, boju, oblik, ime, jezik, simbol, zvuk, ponašanje, uslugu, tradiciju, ritual, navigaciju.

#### **2.3.4.1. Disney čulni brend**

Disney je tvrtka koja je uspjela razviti brendirani jezik i pritom prisvojiti riječ mašta. Istraživanje BRAND sense pokazalo je kako više od 80 posto ljudi u svijetu riječi mašta, sreća, osmijeh, čarolija, snovi i kreativnost povezuje s Disney brendom (Lindstrom, 2009: 49-50) izgrađenim na animiranim filmovima u kojima su emocije sastavni dio, kao i glazba, te proširio djelokrug na tematske parkove, putovanja, sport, razne proizvode, krstarenja. Ogranci tvrtke počivaju na istoj agendi – svijet mašte, čarolije i sreće za sve koji se odluče pristupiti Disney brenda na bilo koji način. „Te osnovne riječi često se pojavljuju u Disneyevim reklamnim tekstovima, pjesmama, dijalozima, kao i na Disneyevu kanalu. One se lako i tečno ponavljaju u svim medijima“ (Lindstrom, 2009: 51).

#### **2.3.4.2. Facebook čulni brend**

Lindstrom (2009: 22) opisuje kako je cjelokupnoj „komunikacijskoj tehnologiji koja se danas primjenjuje zajedničko jedno – djelovanje na dva čula – vid i sluh.“ Facebook sa svojim brendovima pripada toj skupini tehnološki hibridnih brendova, oslanjajući se na vizualne i zvučne prepoznatljivosti uz sveprisutnost znaka i naziva brenda. Njegove brendove krase jednostavnost i brzina, a dovoljno o efikasnosti istih i iskorištavanju čula govori podatak kako su upravo oni najkorišteniji oblici društvene interakcije na webu.

#### **2.3.4.3. Virgin čulni brend**

Virgin je jedini na listi koji nije usvojio sve elemente čulnog brandinga, a sam Lindstrom (2009: 180) ga navodi kao trećeg s najvećim neiskorištenim čulnim potencijalom. Osnovna vrijednost Virgin brenda neopipljive su vrijednosti zabava i stav, ali to nije spriječilo Facebook i Disney pri jačanju čula. Virginov utjecaj slabi izvan Velike Britanije kako je naglasi Kapferer (2007: 290) – „što se više udaljiš od britanske zone utjecaja, Virgin brend postaje slabiji i manje emotivan.“ Posljednje desetljeće Virgin od radi na pojačavanju čulne prepoznatljivosti, a jedan zanimljiv primjer datira iz 1996. pojavom Virgin Cole kao primjera izvrsne sinergije između vrijednosti brenda i vrhunskog čulnog iskustva. Polazeći od osnovnih vrijednosti brenda, piće se pojavilo u boci čiji je zaobljeni oblik nadahnut oblinama Pamele Anderson, tada poznate po ulozi u seriji Baywatch (Lindstrom, 2009: 113).

## 2.4. Strategije širenja brendova

Svaki uspješan brend sastoji se od tri sastavnice: „tehničkih ili proizvodnih vještina, financijskog *know how* i sposobnosti prodaje“ (Olins, 2008: 6). Drugim riječima uspješan brend, pod čime prefiks uspješan označava onog koji se uspio održati na tržištu duži niz godina uz inovaciju i kreativnost (tehničke vještine) i upotrebu znanja (financije i prodaja) kao najjačeg oružja u svijetu suvremenih brendova te proširio područje djelovanja na istom ili drugim tržištima. Drugi dio njegove uspješnosti počiva na spletu brendova i sinergiji.

Ostale značajke uspješnih tvrtki su usmjerenje (vodstvo koje planira unaprijed); aktivnosti usmjerene prema upoznavanju potreba i navika potrošača; strateški plan tvrtke; usmjerenje na rezultate i njihove pokazatelje; menadžeri kao pokretači odabira i kreiranja strategije (Vranešević i sur, 2018: 4-5). Te značajke uvelike se odnose na iskorištavanje znanja, a za širenje brendova bitna su i tri čimbenika koja određuju smjer poslovanja. Čine ih: tehnološki izazovi, konkurencija, zahtjevi potrošača (Vranešević i sur, 2018: 5-9).

Strategija uspješnog brenda uz poštivanje prethodno navedenih elemenata, temelji se na dva parametra, a oni su diferencijacija i dodana vrijednost. „Diferencijacija podrazumijeva napore da se proizvod razlikuje od drugih dok dodana vrijednost upućuje na mogućnost da proizvod označen markom ima veću vrijednost za klijente negoli proizvod kojemu marka nije dodijeljena“ (Vranešević, 2016: 66). Tako su primjerice filmovi koji nose oznaku Disney, prikazani kao mjerilo kvalitete, jednostavno drugačiji od ostalih jer su oni Disney, kao i njihovi parkovi koji su često spominjani u brojnim djelima sedme umjetnosti. Drugi primjer su Facebook i Instagram, brendovi pod okriljem tvrtke Facebook. Ako nije objavljeno na društvenim mrežama kao da ni ne postoji jer one su odraz čovjeka u društvu. John Hegel izjavio je: „Ako ću kritizirati svoje kćeri, neću to učiniti na Facebooku. No dobro je da ljudi znaju da imam dvije kćeri jer me to opisuje kao osobu“ (Kirkpatrick, 2012: 223). Treći primjer je stvarna osoba kao vrsta brenda. Richard Branson svojim nastupima i nastojanjima da svijet učini boljim mjestom te samim načinom življenja, čini Virgin brend drugačijim, a njegov model poslovanja najviše nalikuje modernom funky poslovanju.

Sve navedene značajke pomažu širenju brendova koje se dijeli na tri vrste: širenje brenda u istoj vrsti proizvoda (širenje linije proizvoda), širenje u istoj kategoriji ili djelatnosti, širenje izvan osnovne djelatnosti (Vranešević, 2016: 123).

### **2.4.1. Znanje ključ širenja**

Suvremeno brendiranje ne može opstati, funkcionirati i donijeti profit te uspjeh uz postojanje samo fizičke snage (proizvodnje). Potreban joj je mozak (znanje) za proizvodnju uspješnosti (Nordström i Ridderstråle, 2009: 33), točnije do njega dovodi uspjeh umova, objedinjenog znanja kroz inovaciju i kreativnost.

Mediji kao oni kojima je zadaća promicati istinu, začetnici su revolucija znanja, kako ih opisuju autori knjige Funky business zauvijek. Korištenje znanja, kao primarnog za razvitak, započelo je nakon prve revolucije, izuma tiskarskog stroja Johanna Gutenberga i nastavilo se tijekom druge koju sačinjavaju radio i televizija. Vrhunac je uslijedio u trećoj revoluciji znanja, pojava više milijuna internetskih stranica dovela je do novog ubrzanja. „Opseg i brzina treće revolucije znanja ono je što je razlikuje od ostalih“ (Nordström i Ridderstråle, 2009: 34). Treća revolucija znanja stvorila je Facebook. U knjizi Facebook efekt, stoji kako je Zuckerberg postao „opsjednut pitanjem koliko dobro Thefacebook funkcionira u tehničkom smislu“ (Kirkpatrick, 2012: 69). Znao je kako brzina, kvaliteta usluge može biti presudna za daljnji razvoj. Borba s konkurencijom, kako ostati vodeći i konkurentan, privući nove korisnike i zadržati stare. Facebook kao proizvod tehnološkog doba nije tražio fizičku snagu, nego onu umnu.

„Znanje je novo bojno polje za države, korporacije i pojedince... Internet je omogućio da bilo što bude dostupno bilo kome, bilo gdje i u bilo koje vrijeme. Ako je znanje moć, moć se sada potencijalno nalazi posvuda“ (Nordström i Ridderstråle, 2009: 34). Danas se znanje može steći bilo gdje, bilo kada, a često i besplatno. Konglomerati kao „najveće ribe“ na tržištu moraju stalno ulagati u znanje, ali i one manje tvrtke koje se obimom posla, zaposlenika i jednostavno veličinom te prihodima razlikuju od njih, moraju shvatiti kako je znanje ključ prema stvaranju uspješnog brenda.

Nemoguće je proučavati strategije širenja brendova samo uz upotrebu znanja bez termina spleta brendova i sinergije. One služe kao osnova svakog proširenja pri postizanju cilja brenda, rasta i razvoja te vještog izbjegavanje zrelosti.

### **2.4.2. Sinergija**

Sinergija kao pojam nastala je tijekom osamdesetih godina. „Opisana je kao sinkronizirana interakcija imovina tvrtke kako bi se stvorilo nešto veće od ukupnog broja pojedinačnih dijelova“ (Stein, 2011: 216).



Efekt sinergije javlja se „kao rezultat različitih poslovnih aktivnosti, bez posebnih materijalnih ulaganja, kao rezultat bolje organizacije. Često se koristi kao izraz za dodatne efekte do kojih dolazi zbog integracije (fuzije ili pripajanja) dvaju ili više poduzeća koja se bave istom proizvodnjom ili pak proizvodima koji se međusobno nadopunjuju, čiji će zajednički poslovni učinak nakon integracije biti veći od zbroja njegovih pojedinačnih rezultata“ (www.poslovni.hr, 2015).

Efekt sinergije simbolički se izražava ovako:  $2 + 2 = 5$  (www.poslovni.hr, 2015). Disney je koristi često u raznim oblicima. Filmovi (likovi, lokacije, izrazi) postaju atrakcije unutar tematskih parkova, kazališnih predstava, televizijskih specijala, parada, igračaka, odjeće, obuće i ostalih proizvoda (Stein, 2011). „Desetljećima je koncept sinergije bio ključan za Disneyjev ekonomski uspjeh... Koristi se temeljitije i složenije nego u bilo kojoj drugoj medijskoj kompaniji“ (Roost, 2005: 263, cit. prema Stein, 2011: 216) Pirati s Kariba prerasli su iz atrakcije tematskog parka u filmski serijal, nekoliko računalnih igara, liniju igračaka i druge proizvode. Kupnja Marvela dovela je do stvaranja MCU svijeta unutar kojeg su lansirana 23 igrana filma, brojni dodaci (igračke, šalice, školski pribor, odjeća).

Drugi primjer sinergije vidljiv je u Virgin grupaciji gdje svaka tvrtka djeluje zasebno, ali sve ih povezuje jedan set vrijednosti koji se temelji na zabavi i stavu. U Virginu je sve moguće, tvrtke se međusobno nadopunjuju i tvore snažnu cjelinu koju najbolje promovira vlasnik brenda, Richard Branson.

### **2.4.3. Splet brendova**

„Pod splotom maraka podrazumijeva se definiranje 'asortimana', 'portfolija', 'arhitekture' maraka (uključujući i podmarke) i sve njihove međusobne utjecaje, pozicije, ključne značajke i odnose ključnih značajki pojedinih maraka da bi se postigao njihov sinergijski učinak na tržištu u smislu sveukupnoga dugotrajnog uspjeha tvrtke. Splet maraka je pokušaj optimiziranja broja maraka s obzirom na troškove i povrat od ulaganja te se može smatrati i iskazom strategije tvrtke“ (Vranešević, 2016: 91).

Primjer sinergije u spletu brendova vidljiv je kod Disneya koji se primarno bavi proizvodnjom animiranih filmova. Kasnije dolazi do širenja brenda, a uslijed toga i do kupnje konkurenata – Marvel, Pixar, Fox. Velika ulaganja i veliki troškovi s ciljem ostvarivanja novog profita. Gašenje određenih postrojenja nakon kupnje u svrhu što brže prilagodbe i ostvarivanja prihoda. Nakon kupnje Lucasfilma 2012. godine, Disney je ugasio neke od projekata na kojima se radilo do tada. Primjerice, obustavljen je izlazak nekoliko videoigara poput Star

Wars 1313 i animirane serije Star Wars: The Clone Wars, koja je zamijenjena serijom Star Wars Rebels. Disneyeva strategija temelji se na širenju kroz akviziciju postojeće konkurencije, uz veliku upotrebu znanja u svrhu rasta brenda kako ne bi došlo do zasićenja, dostizanja zrelosti.

„Prava zrelost marke ujedno može značiti i početak njezina odumiranja“ (Vranešević, 2016: 113). Potrebu za neutaživim rastom ima i Virgin na čelu s Richardom Bransonom. Tvrtke pod okriljem Virgin grupacije stalno rastu, a onog trenutka kada dođe do zrelosti, nemogućnosti daljnjeg rasta ili stagnacije, takva tvrtka postaje tržišno nekompetentna. U takvim slučajevima Branson pribjegava prodaji. Tvrtka od koje je sve počelo, Virgin Music, prodan je kako bi spasio drugu tvrtku u grupaciji. Facebook tvrtka stalno donosi inovacije kroz nadogradnju društvene mreže Facebook, Instagram te Messenger i WhatsApp aplikacije. Za sva tri brenda i njihovu uspješnost, ključnim se pokazalo ne „dopustiti da marka napusti fazu rasta“ (Vranešević, 2016: 113). Pri tome najviše Facebook, a zatim i Disney svoju pažnju usmjeravaju prema odnosu „između funkcionalnih značajki proizvoda i psiholoških koristi prema potrebama, željama i očekivanjima potrošača“ (Vranešević, 2016: 113).

Širenje brenda izrazito je važno jer sprečava njegovo odumiranje. Jedan proizvod ili više njih u sklopu brenda mogu „umrijeti“, ali dok tvrtka proširuje asortiman na temelju svog imidža, prethodno stvorenog u društvu, lakše će stvoriti novi brend, zaustaviti zrelost i nastaviti s rastom (Vranešević, 2016: 91-96).

#### **2.4.3.1. Dva pristupa upravljanja spletom brendova**

Splet brendova može se promatrati kroz dva pristupa upravljanja brendovima – tvrtka kao brend i tvrtka brendova. „Tvrtka kao marka označuje osnovnu marku koja predstavlja veći broj proizvoda – ponekad i podmaraka“ (Vranešević, 2016: 92). Virgin je primjer tvrtke kao brenda, u kojoj naziv Virgin i prepoznatljivi znak „uz slovo V koje tvori naglašenu kvačicu“ (Branson, 2013: 183), nose težinu cijele tvrtke. Temelj identiteta tvrtke je naziv i znak Virgin te vlasnik Richard Branson. Zajedno čine osnovni brend koji predstavlja sve ostale proizvode, podbrendove i stotine neovisnih tvrtki pod okriljem Virgina.

Drugi pristup je onaj tvrtke brendova gdje „tvrtka posjeduje veći broj maraka koje mogu ali i ne moraju biti u istoj djelatnosti i koje ponekad mogu biti konkurenti jedna drugoj na određenim ili na svim tržištima“ (Vranešević, 2016: 92). Taj pristup najbolje opisuje Facebook. Kao tvrtka, vlasnik je najpopularnijih ili bolje rečeno najkorištenih društvenih mreža. U posljednje tri godine Instagram je s pozicije podržavajućeg brenda postao popularniji od osnovnog brenda. Takav preokret naziva se kanibalizam proširenja brenda,

odnosno jedan je od rizika širenja prema Riezebosu. U njegovoj definiciji kanibalizma je „proširena marka privlačnija od osnovne, a novi proizvod podmiruje iste potrebe“ (Vranešević, 2016: 133). Krivca u preuzimanju trona Facebooku od strane Instagrama, dvaju brendova unutar jedne tvrtke može se prepisati i nepodobnosti u pozicioniranju tvrtke. Facebook je još uvijek rastući brend, kao i Instagram i zapravo je njihova priroda takva da ne smiju stati, jer će njihovi korisnici u tom slučaju potražiti novu platformu. Facebook je u periodu rasta Instagrama stagnirao, dok je Instagram nudio glamurozniju i jednostavniju verziju, bližu mlađim korisnicima koji su se prebaciti s Facebooka, ostavivši ga starijim korisnicima, onima koji su bili nešto manje željni promjena.

Drugi primjer tvrtke brendova je Disney. Vodeći svjetski medijski konglomerat dokazao je kako više brendova može koegzistirati i biti u rastu, izbjegavajući zrelost. Disneyevi brendovi pripadaju raznim tvrtka, a sve zajedno tvore cjelinu pod matičnom tvrtkom, osnovnim brendom naziva Disney. Shodno tome, pronalaze vlastiti prostor na tržištu zahvaljujući upotrebi znanja i osjećaja za pravi trenutak širenja. „Marka koja je dobro pozicionirana i ima dobru i jasno definiranu percepciju u svijesti klijenata dobra je osnova za proširenje marke“ (Vranešević, 2016: 132).

#### **2.4.4. Širenje brendova putem akvizicije i kobrending**

Znanje je poseban i trenutno najbitniji strateški element, sredstvo pri širenju i stalnom rastu tvrtke, no opet samo jedna strana kovanice. Kako je opisano ranije, potrebno je razumjeti splet brendova i sinergiju koju on tvori među dvije ili više tvrtki te dva, tri ili više brendova. Unutar svakog spleta brendova koji tvori kostur proširene tvrtke i njezinog osnovnog brenda, nalazi se riznica znanja koja razmišlja o širenju, nastavku rasta. Održati tvrtku, brend na životu traži inovativnost. Nju je moguće postići repozicioniranjem brenda, osmišljavanjem novog te kreativnog proizvoda ili još bolje proširenjem postojećeg brenda, koji već uživa popularnost kod klijenata. Posljednje dvije opcije, ponekad i najmanje zahtjevne su akvizicija konkurentske tvrtke ili njezina brenda te kobrending (Vranešević, 2016).

##### **2.4.4.1. Akvizicija brendova**

Uz stvaranje novog brenda, proširenja linije proizvoda postojećeg brenda i kobrending, najjednostavniji oblik širenja je svakako putem akvizicije. Kupnja konkurentske tvrtke, brenda ne iziskuje dodatno naprezanje u obliku znanja i kreativnosti, barem ne pri procesu usvajanja.

Facebook je uvidio moć koju bi Instagram mogao steći i jednostavno ga kupio za milijardu dolara 2012. godine, samo dvije godine od lansiranja na tržište. Nešto duže trebalo im je za kupnju WhatsAppa koji je pridodan tvrtki 2014. godine za 19 milijardi dolara (Gabriel, 2019). Disney je prvi prepoznao buduću moć televizije, a koncem prošlog stoljeća, 1996. godine kupio je ABC za 19 milijardi dolara (Stein, 2011: 104), čime je stekao prava na sve emisije, programe i ostale sadržaje ABC televizije. U paketu je stigao i ESPN, a druga proširenja kroz kupovinu konkurentskih tvrtki su akvizicija Pixara, Marvela i Lucasfilma. Nedavno je Disney stekao vlasništvo nad konkurentskom tvrtkom 21st Century Fox.

#### **2.4.4.2. Suradnja brendova (kobrening)**

„Budući da je uloga brenda uvjeriti potrošače u kvalitetu proizvoda, pojavljivanje dva ugledna imena dovodi do sinergije koja nadmašuje zbroj individualnih brendova“ (Fraculj, 2005: br. 19, str. 6). U suvremenom brendiranju običnom potrošaču postaje sve teže uočiti koji proizvod pripada određenom brendu. Jednostavno ih povezuje s oba, što opet ide na ruku jednom i drugom brendu u sklopu njihova saveza. „Tvrtke uza samostalno lansiranje i izgradnju marke mogu kupiti marku koja već postoji na tržištu ili mogu sklopiti savez s tvrtkom koja posjeduje drugu marku te udružiti svoje dvije marke u savez (lakše ili teže prepoznatljiv) u zajedničkom naporu ostvarivanja uspjeha na tržištu, i to najčešće s obzirom na druge konkurentske marke, a što je jedan od oblika kobrendinga“ (Vranešević, 2016: 103). Postoje četiri vrste kobrendinga prema postizanju vrijednosti, a one su: kobrending za povećanje svjesnosti o brendu, kobrending za potvrđivanje vrijednosti, sastavni kobrending, kobrending komplementarnih sposobnosti.

Kobrending za povećanje svjesnosti o brendu kao „preduvjet je da se radi o komplementarnim markama, približno jednakih razina poznatosti i najčešće se ostvaruje raznim zajedničkim promotivnim aktivnostima“ (Vranešević, 2016: 140). Spomenuti McDonald's koristi fiktivne likove iz Disneyevih filmova pri prodaji svojih proizvoda. Lanac brze prehrane uživa popularnost mlađih i obitelji, a koji čine glavninu potencijalne publike Disneyevih filmova.

Kobrending za potvrđivanje vrijednosti kao „preduvjet je da se radi o markama usporedivih tržišnih vrijednosti, koje ne trebaju biti usmjerene na iste segmente klijenata, a zajedničke aktivnosti usmjerene su u potvrđivanju tih vrijednosti – najčešće se ostvaruje brojnim zajedničkim promotivnim aktivnostima te može rezultirati poravnanjem vrijednosti ako u početku te vrijednosti nisu bili na istoj razini“ (Vranešević, 2016: 140). Virgin i MasterCard kao dva snažna brenda uz koje se veže povjerenje, sigurnost i jedan oblik uzvišenosti. Virgin tvrtka zasnovana je na stalnoj težnji boljitka, rasta i razvoja njezina vlasnika, Richarda

Bransona. Sličnu filozofiju imaju i banke. Njihova suradnja nastoji prikazati vrijednosti oba brenda te ih bolje pozicionirati u odnosu na konkurenciju.

„Sastavni kobranding temelji se na naglašavanju poznatih maraka koje se doživljavaju kao izrazito kvalitetne, a koje su sastavni dio konačnog proizvoda ili usluge marke domaćina koja na taj način odašilje poruku o kvaliteti“ (Vranešević, 2016: 140). Suradnja danske tvrtke, brenda Lego i Disneya te Marvela i Star Wars brenda. U ovom slučaju Disney kao osnovni brend i njegovi podbrendovi prikazani su kao standard kvalitete, a trgovine poput Müllera njegovi najbolji dobavljači, ostavljajući pritom dojam vjerodostojnosti.

Kobrending komplementarnih sposobnosti predstavlja udruživanje snažnih komplementarnih brendova, uglavnom tvrtki koje posjeduju jače brendove, „a koje rade na razvoju proizvoda i lansiraju novu marku koja ima u vlasništvu novi inovirani proizvod. Ostvaruje se zajedničkim ulaganjem i dugotrajnim strateškim savezima“ (Vranešević, 2016: 140). Primjer je Virgin Racing, poznatiji i kao Marussia Virgin Racing tim koji se natjecao u Formuli 1 dvije sezone, od 2010. do 2011. godine. Formula je bila sasvim novi proizvod razvijan od strane Wirth Research, grupe inženjerskih tvrtki te pod vodstvom Manor Motosporta i Virgin grupacije.

Za sve oblike suradnje brendova vrijede ista obilježja: „1. Uključuje brendove s velikom prepoznatljivošću; 2. Zadržavaju se imena brendova; 3. Suradnja na srednje ili dugo vremensko razdoblje; 4. Potencijal stvaranja neto-vrijednost je manje nego kod zajedničkih ulaganja (*joint ventures*)“ (Fraculj, 2005: br. 19, str. 6). Najnoviji primjer kobrendinga u svijetu filma je suradnja Disneya/Marvela s japanskom tvrtkom Sony. Fiktivni lik Spider-Man proizašao je iz Marvelove radionice, ali prava na njega prodana su Sonyu krajem 20. stoljeća. Kako se akvizicija Marvela od strane Disneya pokazala velikom novčanom žitnicom s više od dvadeset proizvedenih filmova, javila se želja s obje strane za suradnjom. Spider-Man je posuđen Disneyu, odnosno MCU studiju zaduženom za produkciju filmova. Čovjek pauk pojavio se u filmu *Captain America: Civil War* (2016) i donio valove oduševljenja od strane kritike i publike. Kobrending je tako zadovoljio obilježja. Uključena su dva, odnosno tri brenda s velikom prepoznatljivošću jer i sam Spider-Man čini zaseban brend. Zadržana su njihova imena, kao i ime lika, suradnja je previđena uz spomenuti debitantski film, za još četiri naslova, od kojih još samo jedan čeka kino premijeru ovog ljeta.

Iz navedenog možemo zaključiti kako će velike tvrtke nastojati što više surađivati međusobno ili s manjim (funky) tvrtkama bez potrebe odbacivanja svog birokratskog sustava. Drugim riječima, suradnja će biti jedan od velikih korporativnih izazova desetljeća u kojemu trenutno živimo (Nordström i Ridderstråle, 2009: 17).

## 2.5. Širenje brendova: poslovni razlozi i tržišni trendovi

Poslovni razlozi širenja brendova počivaju na želji za povećanjem poznatosti brenda, njegove pozicije na tržištu, održavanjem brenda u fazi rasta i naravno povećanju prihoda. Svaki brend u jednom trenutku dosegne svoj maksimum. Faza rasta prelazi u fazu zrelosti, životni ciklus brenda, odnosno njegovih proizvoda se skraćuje jer više ne zadovoljavaju načelo diferencijacije. Njihov proizvod prestao se razlikovati od drugih ili je konkurencija postala snažnija, što opet dovodi do istog efekta. U tom slučaju potrebno je pronaći uzrok problema, osmisliti strategiju za održavanje brenda na životu. Jedna od mogućnosti je proširenje brenda novim proizvodima ili uslugama (Vranešević, 2016: 113-116).

Obično proširenje poznatog brenda dovodi do povećanja korisnika/klijenata i bolje pozicije na tržištu, što opet donosi nove prihode. Primjerice, kod nas trgovine poput Zare i Pull&Beara uz odjeću kao osnovni proizvod nude i obuću te parfeme, a nedavno su u asortiman proizvoda ubacili znatno povećanje upravo ženske kozmetike.

Razni brendovi sve više surađuju s poznatim osobama i onima s većim brojem pratitelja na društvenim mrežama. Živimo u internetskom dobu, a ono od brendova traži prilagodbu i iskorištavanje virtualnog svijeta. Danas svaki ozbiljniji brend ima web stranicu na kojoj su kupcu dostupne sve potrebne informacije.

Današnji kupac postao je lijen i željan svega odmah, u ovom trenutku. Brendovi mu to nastoje osigurati jer moraju pratiti trendove ako žele ostati konkurenti. Današnji tržišni trendovi temelje se na čistom zadovoljstvu koji se mogu uočiti pomoću Maslowljeve hijerarhije potreba. Fiziološke potrebe, kao i potrebe za sigurnošću, te one društvene zadovoljene su kod većine kupaca. Neispunjenje ostaju potrebe za poštovanjem i samoaktualizacijom, a njih postižu kroz identifikaciju pomoću brendova (Vranešević i sur, 2018: 102-103). Jedni od najčešćih trendova današnjice su uspješnost, svijest o zdravlju ljudskog tijela i prirode te uživanje u mogućnostima. Brend koji se prikazuje kao uspješan uz pokriće i nudi zadovoljavanje potrebe za raznim mogućnostima zahtjevnog korisnika može postati prepoznatljiv. Svi trendovi ne mogu biti zadovoljeni kod svakog brenda zbog prisutnosti na potpuno različitim tržištima, ali mogu paziti da ne promiču suprotne vrijednosti.

### **3. Metodologija**

#### **3.1. Analiza slučaja**

Prva od dviju metoda korištenih u radu, ujedno i primarna, je analiza slučaja. Kao kvalitativna metoda koristi se za bolje razumijevanje srži problema, a odgovara na pitanja *kako* i *zašto* se nešto dogodilo, pod kojim okolnostima, uvjetovano kojim događajima i činjenicama te pri istraživanju određenog fenomena u stvarnom životu ili okruženju. Često se koristi pri analizi pojedinačnog slučaja, no bolje je istu koristiti za analiziranje više slučajeva. Ako se analiza radi na principu više slučajeva, svakog je potrebno zasebno analizirati kako bi kasnija interpretacija prikupljenih podataka dala što kvalitetnije rezultate o pojedinačnom slučaju (Tkalac Verčić i sur, 2010: 94-95).

Glavni cilj analize slučaja je očuvanje jedinstvenog karaktera predmeta istraživanja koji se nastoji obuhvatiti u cjelini, a postiže se korištenjem različitih metoda: čitanje literature, pregled sekundarnih dokumenata, traženje primarnih materijala te intervju sa sudionicima i promatračima (Biličić, 2005: 218-223). Prvotni dio u istraživanju pojedinih slučajeva obuhvaća čitanje literature i proučavanje dokumenata (članci u novinama, na portalima i službenim stranicama proučavanih brendova). Sekundarni dio odnosi se na korištenje druge metode, intervju fokus grupe u kojem je svrha dobivanje informacija za potvrdu primarnih izvora.

##### **3.1.1. Jedinica analize**

„Slučajevi koji se analiziraju mogu biti pojedinci, grupe, programi, organizacije, kulture ili države“ (Tkalac Verčić i sur, 2010: 95). Jedinice analize u radu su organizacije, brendovi Disney, Facebook i Virgin. Kao tri različita slučaja raščlanjeni su na zasebna poglavlja u kojima se kroz kratku povijest svakog brenda stvara početna slika o strategijama širenja kao glavnog cilja rada. Produbljenju sliku o oblicima širenja daju primjerima.

#### **3.2. Metoda fokus grupa**

Kao sekundarno istraživanje korištena je kvalitativna metoda fokus grupa. Kao jedna od kvalitativnih metoda istraživanja „uključuje grupnu diskusiju o nekoj zadanoj temi“ (Skoko i Benković, 2009: 217). Rasprava se provodi u obliku nestrukturiranog intervju slobodnog tijeka, u skupini od 6 do 12 sudionika (Skoko i Benković, 2009: 225), koji diskutiraju o

određenoj temi koju provodi moderator s prethodnim upoznavanjem sudionika s temom. Samo moderator postavlja pitanja te usmjerava tijek intervjua, fokusirajući ga prema srži istraživanja (Tkalac Verčić i sur, 2010: 112). Kao osnovni cilj svake fokus grupe postavlja se produbljenje diskusije „pogodne za dubinska istraživanja razloga, stavova, vrijednosti, motiva, značenja, vjerovanja“ (Skoko i Benković, 2009: 232). Također, fokus grupom nastoji se „razotkriti zašto ljudi imaju pozitivan ili negativan stav prema nekoj temi“ (Skoko i Benković, 2009: 218).

Fokus grupe često se primjenjuju u komercijalnom marketingu, posebice kod lansiranja novih proizvoda na tržište, za analizu percepcije proizvoda i usluga te korporacija, pretestiranje kreativnih rješenja, praćenje dinamike brenda, testiranje promjene imidža i atributa proizvoda (Skoko i Benković, 2009: 230-231). Pomažu „pri planiranju imidža i pozitivnog publiciteta jer omogućuju prepoznavanje motivacijskih čimbenika i pozadinu stavova prema određenom proizvodu, usluzi ili kompaniji“ (Skoko i Benković, 2009: 230).

Kao metoda, fokus grupa sve se češće primjenjuje u znanstvenim istraživanjima u svijetu, dok je u Hrvatskoj njena upotreba slabije zastupljena, a kao jedan od razloga može se istaknuti osnovna mana metode. Njezino najveće ograničenje je broj pitanja i trajanje grupnog intervjua koji ovisi o broju sudionika. Kao drugi problem nameće se dominacija određenih sudionika, koji ipak mogu biti spriječeni intervencijom moderatora, ali zato ne mogu utjecati na stvaranje pozitivnih ili negativnih učinaka prilikom grupnog intervjuiranja (Tkalac Verčić i sur, 2010: 113). Naravno, smjer kretanja fokus grupe uvelike ovisi o moderatoru, a „interakcija među ispitanicima ključni je izvor analize i interpretacije, zbog čega tom metodom postizemo rezultate koje ne možemo postići drugim metodama“ (Skoko i Benković, 2009: 232).

### **3.2.1. Uzorak**

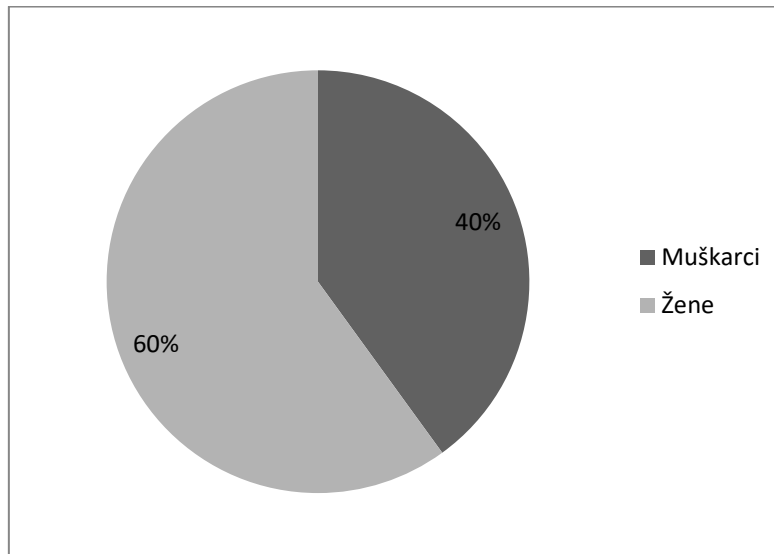
Uzorak u fokus grupi konstruira se iz određene populacije. Pri tome bi sudionici trebali biti pripadnici iste društvene skupine (Skoko i Benković, 2009: 225). Za potrebe provedbe fokus grupe korištene u radu uzorak čini grupa od 10 sudionika, pripadnika generacije devedesetih godina 20. stoljeća. Prema brojnim podjelama upravo je ta generacija razdijeljena na dvije. Prvu čine rođeni od 1981. do 1995. godine, a naziva ih se Generacija Y. Oni koji su rođeni nakon 1995. pripadaju Generaciji Z (Komarić, 2014). Upravo te prijelazne devedesete će narednih desetak godina činiti glavninu mladih klijenata svjetskih brendova. Jedni su odrasli uz suvremenu tehnologiju, drugi su s njome rođeni, a obje generacije stvaraju vlastiti identitet te se brendovi otimaju za njihovu pozornost u društvu obilja.



Drugi razlog zašto su odabrani pripadnici devedesetih je njihova pristupačnost i manji jaz između razine obrazovanja. Takva skupina zadovoljava kriterij homogenosti: „Ljudi otvorenije i slobodnije govore kada se nalaze u grupi sebi sličnih“ (Skoko i Benković, 2009: 225).

Grupu su činila 4 muškarca (dva studenta, dva u radnom odnosu) i 6 žena (dvije studentice i četiri u radnom odnosu). Među njima najstariji sudionik ima 26, a najmlađi 19 godina.

**Grafikon 1: Postotak muškaraca i žena u uzorku**



Grupni intervju proveden je u umjetno stvorenom okruženju koje podsjeća na dnevni boravak. Za svrhe istraživanja ustupljen je izolirani prostor jednog kafića u zagrebačkoj Dubravi. Ispitanici su birani s ciljem sastavljanja grupe individua podjednagog broja godina, koji su studenti ili zaposleni, te prema spolu.

Sudionici su pri okupljanju upućeni u cilj i svrhu provedbe fokus grupe. Objašnjena im je definicija fokus grupe, kao i pravila ponašanja tijekom provođenja istraživanja. Nakon uvoda uslijedilo je ispunjavanje kratkog upitnika, a zatim prelazak na nekoliko faza istraživanja u kojima je cilj bio potvrditi hipoteze.

Prvi dio istraživanja predstavljale su fotografije, a zadatak sudionika bio je reći na što ih asocira ono što vide. Drugi dio odnosio se na slušnu komponentu, gdje su sudionici trebali 15 audio zapisa pridružiti nekom brendu. U trećoj fazi promatrane su reakcije sudionika na video priloge koji su im pušteni, a nakon svakog se raspravljalo što za njih predstavlja viđeno. Četvrta faza istraživanja fokus grupe odnosila se na sistem pitanje-odgovor, a završna peta na brend asocijacije. U njima je pred sudionike stavljeno 11 riječi, a za svaku od njih trebali su navesti brend s kojim mogu povezati tu riječ.

### 3.3. Cilj i svrha istraživanja

Cilj istraživanja u ovom radu je odrediti strategije suvremenog širenja brendova na primjeru Disneya, Facebooka i Virgina kroz njihove poslovne pothvate te utvrditi koje su posljedice širenja za tržište i potrošače.

Svrha obje istraživačke metode je ponuditi moguća rješenja po pitanju budućnosti brendova i njihova širenja. Kroz povijest širenja brendova koji se istražuju u radu putem analize slučaja, njihovu podjelu kroz vrste proširenja te fokus grupu, nastoji se pretpostaviti budući slijed širenja i strategije koje svaki brend mora prethodno poduzeti kako bi se održao za tržištu, uspio privući i zadržati publiku te ostati u fazi rasta.

### 3.4. Istraživačka pitanja i hipoteze

U nastavku rada ponudit ću odgovore na dva istraživačka pitanja. Analize triju pojedinačnih slučajeva (Disney, Facebook i Virgin) ponudit će odgovor na prvo pitanje. Profitabilnost koja je uslijedila nakon proširenja istraživanih brendova potvrdit će kako su te strategije bile krajnje korisne te koje su posljedice za tržište. Konačnu sliku donijet će razrješenje drugog istraživačkog pitanja u kojem se metodom fokus grupe nastoje potvrditi postavljene hipoteze i prema njihovim rezultatima ustanoviti konačne posljedice (pozitivne ili negativne) za tržište i potrošače.

Istraživačka pitanja:

1. *Koje su najkorištenije strategije suvremenog širenja brendova?*
2. *Uzrokuje li širenje istraživanih brendova veću prepoznatljivost i privrženost kod potrošača za razliku od konkurentih brendova?*

Hipoteze za prvo istraživačko pitanje:

1. *Znanje, sinergija i splet brendova čine osnovu strategije širenja brendova*
2. *Akvizicija i kobrending najkorištenije su strategije širenja brendova*

Hipoteze za drugo istraživačko pitanje:

1. *Veća je povezanost ispitanika s brendovima razvijenog čulnog potencijala*
2. *Emotivna komponentna odlučuje pri odabiru proizvoda ili usluge brenda kod većine ispitanika*
3. *Ispitanici nisu svjesni većine proširenja brendova*

## **4. Analiza slučaja: strategije širenja Disney brenda**

Disney je brend sagrađen oko jednog seta vrijednosti, a to je zadovoljstvo kroz sve oblike zabave koju brend nudi. Polazišna točka bio je animirani film. Od animacije je sve krenulo, a sama srž tvrtke počiva puno dalje od vidljive animacije.

Osnivač tvrtke Revlon, Charles Revson jednom je prilikom izjavio kako „Disney ne prodaje *ringipšpile* nego zadovoljstvo“ (Zoraja, 2005: br. 19, str. 29).

Punog naziva The Walt Disney Company, vodeći je svjetski medijski brend prema Interbrands web stranici ([www.interbrand.com](http://www.interbrand.com), 2019) te jedan od najrazgranatijih i tržišno najsnažnijih konglomerata na svijetu. Od malog garažnog studija za animirane filmove u velikom Los Angelesu (Stein, 2011) do vodećeg medijskog brenda na globalnoj razini, Disney je odličan prikaz u kojoj mjeri zadovoljstvo može biti bitno pri osnaživanju i širenju brenda te njegova pozicioniranja na tržištu. U suvremenom dobu, ljudi sve više pažnje pridodaju brendovima koji djeluju na emocije, na razinu suprotnu onoj racionalnoj. Disney je na tržištu prisutan gotovo jedno stoljeće, što samo učvršćuje njegovu poziciju i stvara kod ljudi, njegovih potrošača, klijenata i korisnika sve veću dozu privrženosti brendu kojoj na ruku ide i sve veći udio tvrtke na globalnom tržištu kroz širenje putem akvizicije drugih, ponajviše konkurentnih brendova.

### **4.1. Kratka povijest širenja Disney brenda**

Širenje Disney brenda u radu proučeno je kroz tri razdoblja. Prvo od osnutka tvrtke do smrti Walta Eliaša Disneya 1966. godine. Drugi dio odnosi se na period nakon Walta, pa sve do akvizicije ABC televizije. Treći dio započinje kupnjom televizije krajem prošlog stoljeća, a nastavlja se sve do trenutne akvizicije 21st Century Fox medijske kuće, kao jednog od najvećih konkurenata. Promatrajući tri razdoblja, vidljivo je kako u svojim počecima Disney svu pažnju usmjerava na inovativnost. Kreacija je bila ključna, a zadovoljstvo glavno sredstvo pri postizanju cilja. Vizionarski snovi Walta Disneya bili su širenje brenda kroz ideju tematskog parka. Isprva odbijena ideja, na kraju je postala veliki izvor profita za tvrtku (Stein, 2011). Nakon uspostave tržišne pozicije, ključni za širenje postaju elementi identiteta brenda – naziv, znak i iskorištavanje osjetila, ljudskih čula koji su prisutni uz strategiju brenda od njegovih početaka. Dolaskom u treće razdoblje, Disney se najviše oslanja na iskorištavanje znanja. Ono je sveprisutno u svim etapama širenja brenda, ali u ovom posljednjem najviše se vidi snaga umova koju Disney koristi, dok je kreativnost, čini se zapala u drugi plan.

U nastavku će detaljnije biti obrađene određene kategorije širenja Disney brenda. Glavninu čine Disney kinematografija kao osnovna djelatnost tvrtke; Disney televizija i glazba kao esencijalni dijelovi vodeće svjetske medijske kuće; Disney tematski parkovi.

## **4.2. Akvizicija**

Disney je jedna od tvrtki koja svoju tržišnu poziciju učvršćuje preuzimanjem konkurenckih tvrtki i njihovih brendova. Ponekad akvizicijom određeni dijelovi tvrtke (manje tvrtke unutar matične, razvojni studiji ili podbrendovi) nestaju. Disney novu imovinu slaže u skladu sa strukturom svoje tvrtke koja se bazira na prodaji zadovoljstva.

### **4.2.1. Pixar Animation Studios**

Pixar je nastao kao „računalno grafički odjeljak George Lucasove Industrial Light i Magic“ (Stein, 2011: 83) tvrtke. Kasnije prodan Steve Jobsu za 10 milijuna dolara, koji mu daje današnji naziv Pixar Animation Studios (Stein, 2011: 83). Prvi dugometražni film Pixar studija, Toy Story razvijen je „kao prvi računalno animirani film u industriji“ (Stein, 2011: 83). Kao odgovor novoj konkurenciji, Disney je pokušao uzvratiti, no njegovi filmovi Valiant (2005) i Chicken Little (2005) su podbacili. Jedina opcija nakon isteka suradnje s Pixarom, bila je akvizicija. Prihodi koje su donosili Pixarovi filmovi uvelike bi oštetili Disney, kada bi ostali bez produljenja suradnje, a sve je vodilo prema njenom kraju. Steve Jobs i bivši izvršni direktor Disneya, Michael Eisner nisu bili u najboljim odnosima. Iger je došao na čelo tvrtke kako bi između ostalog spasio dogovor, odnosno kupio Pixar za 7,4 milijarde dolara (Stein, 2011: 44). Dogovor je postignut i „donio Pixarovom izvršnom direktoru Steve Jobsu 7 posto udjela u Disneyu, učinivši ga tvrtkinim najvećim individualnim dioničarem i donijevši mu mjesto u Disneyevom odboru direktora“ (Stein, 2011: 44).

### **4.2.2. Marvel Entertainment**

Izvršni direktor Disney tvrtke, „Iger došao je na naslovnice samo nekoliko godina kasnije s objavom iz 2009. kako Disney želi steći Marvel Entertainment za 4 milijarde dolara. Kupnja je uključivala asortiman proizvoda s velikim potencijalom za budućnost, objašnjava reporter Richard Siklos“ (Stein, 2011: 45). Siklos je naveo bogati asortiman dodatnih proizvoda koji

dolaze uz kupnju Marvela koji ima televiziju, vrijednost u digitalnoj robi, dinamičan posao printanja i pozitivne brojke prodaje stripova (Siklos, 2009: Stein, 2011: 45).

Akvizicija Marvela otvorila je Disneyu vrata brojnim mogućnostima približavanja brenda velikom dijelu dječaćkog tržišta, nešto što je tvrtki izmicalo dugi niz godina (Stein, 2011: 45). Danas je vidljiva točnost te tvrdnje. Marvelov ogranak zadužen za filmove i ostale popratne sadržaje/proizvode, kupnjom Marvela 2009. godine, Disney je prema Publishing Weeklyu došao u posjed „broj 1 izdavača stripova u SAD-u“ (MacDonald, 2009: 5; Stein, 2011: 210).

#### **4.2.3. Miramax Films**

Akvizicija Miramaxa zbilja se 1993. za 80 milijuna dolara (Stein, 2011: 82). Braća Weinstein ostala su na vodećim pozicijama te pod Disneyevom palicom snimili uspješnice poput, Pulp Fiction (1994) i The English Patient (1996). Miramax je 2010. godine prodan tvrtki Filmyard Holdings (Stein, 2011: 83).

#### **4.2.4. Sport**

„Dodavanjem profesionalnih i amaterskih sportskih aktivnosti u tvrtkinu rastuću ponudu zabave, Eisner i drugi Disneyjevi direktori shvatili su kako one imaju potencijal povezati rupe između postojećih Disney proizvoda i ogromnu sportsku industriju“ (Stein, 2011: 179).

Iako prva sportska investicija ne spada pod akviziciju, bitna je za daljnji razvoj brenda na tom tržištu. Disney se u svijet sporta ubacio 1993., osnivanjem hokejaške momčadi naziva Mighty Duck. Dvije godine kasnije kupili su postojeći bejzbolski klub California Angels, preimenovavši ga u Anaheim Angels (Stein, 2011: 179) kako bi brend približili Disneylandu koji se nalazio u Anaheimu. Sportovi i Disneyland trebali su tvoriti savršenu sinergiju, suradnju različitih brendova pod okriljem jednog velikog brenda. Priljev novih zaljubljenika u sport i druge Disneyeve proizvode, koji bi nudili sve na jednom mjestu, u Anaheimu. U početku su obje kupnje smatrane pametnim potezom, no kako je vrijeme odmicalo „pokazalo se kako vlasništvo nad profesionalnim sportskim timovima nije dobra mješavina s jezgrom poslovanja tvrtke“ (Stein, 2011: 179). Prije Disneyeve kupnje, Angelsi su bili ustoličena momčad s određenom tradicijom. Ducksu su biti nova momčad, stvorena od strane Disneya i tu je tek trebalo stvoriti bazu obožavatelja i vjernih pobornika tima.

Navijače bejzbolskog kluba prvo je razbjesnila promjena glazbe. „Rock glazba zamijenila je orguljaše. Disney je promijenio naziv tima u Anaheim Angels i dao im prugaste garniture.

Vrhunac nezadovoljstva uslijedio je kada su navijači saznali kako će cijene najskupljih ulaznica za sljedeću sezonu porasti kako bi se pomoglo pri financiranju 108 milijuna dolara za renovaciju anaheimskog stadiona“ (Fine, 1997, cit. prema Stein, 2011: 183). Do sredine prvog desetljeća 21. stoljeća, Disney je prodao oba tima (Stein, 2011: 179).

#### **4.2.5. ABC**

Disney 1996. godine kupuje ABC za 19 milijardi dolara (Stein, 2011: 104). Time je tvrtki pridodana ESPN kabelska televizijska franšiza koja je danas jedan od glavnih izvora prihoda Disney tvrtke (Stein, 2011: 179), dok je sama „kupnja bila drugo najveće korporativno preuzimanje u povijesti SAD-a, prema Telotte i 'rezultat je bilo stvaranje nečega što je nedvojbeno najveća medijska tvrtka, s prevladavajućom prisutnošću na brzorastućim područjima zabave, informiranja i multimedije.“ (Telotte, 2004, cit. prema Stein, 2011: 104). Kupnjom je Disney stekao prava na programe poput Worlds News With Charles Gibson i Good Morning America. Pripao mu je i ABC Sport kao i ESPN (Stein, 2011: 104).

#### **4.2.6. 21th Century Fox**

Akvizicija konkurentnog medijskog konglomerata, 21th Century Fox, koštala je Disney nešto više od 71 milijarde dolara (Novak, 2019). Kupnjom je Disney pod svoj kišobran stavio 20th Century Fox Film Corporation, National Geographic, Star Indiju, Fox televiziju, Fox News Channel, Fox Business Network, Fox Sports 1, Fox Sports 2, Fox Deportes i The Big Ten Network. Nakon ABC televizije, ovo je druga akvizicija konkurencije čijom je kupnjom Disney dobio i novu zalihu superherojskih likova. Pod vlasništvom Foxa nalazili su se fiktivni likovi iz X-Men stripova i Fantastična četvorka, a koji su sada vraćeni pod okrilje Marvela, odnosno Disneya. Trenutno je superherojski žanr najprofitabilniji na kino blagajnama.

#### **4.2.7. New Amsterdam Theatre**

Uspjeh animiranog filma Beauty and the Beast dovela je do mogućnosti stvaranja mjuzikla na Broadwayu. Tadašnji izvršni direktor Disneya Michael Eisner tražio je dovoljno veliki prostor i odlučio kako bi najbolje bilo posjedovati vlastito broadwaysko kazalište. (Stein, 2011: 149). Disney se „nadao kako će moći kupiti kazalište New Amsterdam Theatre, ispred opcije iznajmljivanja“ (Stein, 2011: 149). Ulaganja su podijeljena, „država New York uložila je 26

milijuna dolara u kazalište putem subvencioniranog najma Disney tvrtki. Disneyevo ukupno ulaganje u projekt iznosilo je oko 8 milijuna dolara“ (Stein, 2011: 149). Na kraju priče Disney nije uspio kupiti kazalište, ali ga je dobio na korištenje gotovo pola stoljeća (Stein, 2011: 149). Iako se takav rasplet može smatrati suradnjom, Disney je dobio poprilično dugačak najam. Gotovo pa posjeduje kazalište, što New Amsterdam Theatre čini akvizicijom.

### **4.3. Kobrending**

„Jedna od glavnih marketinških tehnika Disney tvrtke je uspostava partnerstva s drugim korporacijama“ (Stein, 2011: 217). Partnerstvo s drugim tvrtkama pomoglo im je pri financiranju i promoviranju podbrendova tvrtke i njihovih proizvoda. „Korporacije su zauzvrat dobile dodatno priznanje kao rezultat redovite izloženosti Disneyjevoj publici“ (Stein, 2011: 217). U nastavku su izložene neke od brojnih suradnji Disney tvrtke.

#### **4.3.1. Filmovi**

Uz akvizicijsko širenje, Disney brend često poseže za suradnjom s drugim brendom. Jedan od primjera kobrendinga u osnovnoj djelatnosti je onaj s Pixarom prije akvizicije. Disney je imao etabliranu popularnost, svjetski razgranatu mrežu i karizmu, dok je Pixar tada slovio kao manje poznat i malen studio, ali onaj koji je radio revolucionarne filmove te bio pionir na području korištenja računalne animacije na filmu. Disney je obavljao posao distribucije i promocije, dok je Pixar bio zadužen za kreiranje proizvoda. Jedne od brojnih uspješnica suradnje bili su filmovi Finding Nemo, trilogija Toy Story, The Incredibles, Monster Inc., Wall-E i drugi.

Prije deset godina „Disney je postigao dogovor sa Spielbergovim DreamWorks studijom za distribuciju od 4 do 6 DreamWorks Pictures filma svake godine“ (Glover, 2009: 50, cit. prema Stein, 2011: 86). Jedni od dogovorenih filmova bili su BFG (2016), Ice Age 2: The Meltdown (2006), Real Steel (2011) i War Horse (2011). Još jednom vodeću riječ u distribuciji preuzeo je Disney, dok je produkcija većinski bila u rukama DreamWorksa. Ugovor također „uključuje prava na bilo koje proizvode proizašle iz filmova“ (Glover, 2009: 50, cit. prema Stein, 2011: 86).

Nedavna suradnja između Marvela/Disneyja i Sony tvrtke urodila je plodom. Prethodnih deset godina MCU je stvorio jedinstveni narativni serijal filmova. Tu je na scenu stupilo Disneyevo znanje u prepričavanju priče, a brojni drugi studiji pokušali su i trenutno pokušavaju kopirati

Marvelov model. Jedan od njih bio je Universal sa svojim Dark univerzumom ili recimo Warner Bros s herojima iz DC stripovskog svijeta koji još uvijek traže svoje mjesto. Japanska tvrtka Sony pod svojim vlasništvom ima Marvelovog Spider-Man od kraja devedesetih godina. Iza sebe ima pet filma, no novu renesansu Spider-Man je doživio tek spajanjem s izvornom tvrtkom. Marvel, odnosno Disney i Sony odlučili su se na suradnja. Njome je Spider-Man uvršten u MCU plan i donio zadovoljavajuće prihode jednom i drugom studiju (Dumaraog, 2017). Sonyju ide zarada od samostalnih filmova, dok Disneyu pripada zarada od prodaje igračkaka i drugih proizvoda. Povrh svega, Disney povratkom Spider-Mana i njegovog miješanja s drugim Marvelovim likovima povećava popularnost nadolazećih filmova.

#### **4.3.2. Tematski parkovi**

Znatno je jednostavnije bilo izgraditi, promovirati i prilagoditi parkove žiteljima u zemlji podrijetla brenda. Izazov je predstavljalo napraviti istu stvar izvan granica Sjedinjenih Američkih Država. Prvi svjetski park otvoren je 15. travnja 1983. godine u Japanu. Tokyo Disneyland kao dio Tokyo Disney odmarališta ostao je sve do danas najpopularniji Disney park izvan SAD-a (Stein, 2011: 120). Drugi park, Tokyo Disney Sea otvoren je 2001. godine uz postavljanje pruge s jednim kolosijekom koja povezuje parkove. Cijeli kompleks nije direktno vlasništvo Disney tvrtke. Ono je licencirano i upravljano od strane japanske Oriental Land Company (OLC)“ (Stein, 2011: 120).

Pariški kompleks uključuje dva parka, sedam hotela i maloprodajni dio. Uspjeh Disneyland parka na Dalekom istoku, rezultirao je izgradnjom parka nedaleko od Pariza. „U dogovoru s francuskom vladom propisano je kako će Disney dobiti vlasništvo nad 49 posto udjela u novom parku, koji će se zvati Euro Disney. U zamjenu će Disney tvrtka osigurati oko 30 000 radnih mjesta za građanine Francuske“ (Stein, 2011: 122).

Kako bi otvaranje parka 12. travnja 1992. godine bilo što uspješnije, Disney je uložio velike napore u promotivnu kampanju. „Gotovo 2500 medijskih predstavnika prisustvovalo je otvorenju parka, rezultirajući s nekoliko stotina medijskih priča o Euro Disney parku“ (Stein, 2011: 123).

Uspjeh japanskog parka nije se preslikao na francuski. Prema tekstu u Wall Street Journalu, cijenu karta bile su previsoke, izostanak posluživanja alkohola u zemlji gdje običaji nalažu prisutnost vina i mesa produbili su problem. Vrhunac je bilo negodovanje francuskog sindikata po pitanju ljudske vanjštine, popularno znanog kao *dress code*. Naime, Disney nije ima ništa protiv parfema i šminke, no zabranio je brade i brkove među zaposlenicima



(Wrighton i Orwall, 2005, cit. prema Stein, 2011: 123). Još jedan problem marketinga bilo je pozicioniranje. Umjesto stavljanja određenih zemalja u fokus, Disney se odlučio na reklamiranje diljem Europe (Stein, 2011: 123).

Spomenuti problemi odrazili su se na prihode. Park je prvu godinu započeo s gubitkom od gotovo milijardu dolara (Stein, 2011: 123). Disney se odlučio pomoć potražiti kod princa Saudijske Arabije, Alwaleed bin Talala. Princ je uložio 300 milijuna dolara, spasivši Disney pri zadržavanju 39 posto udjela u parku. Tvrтка je počela surađivati s putničkim agencijama kako bi park približila turistima. Idući korak bio je rebranding, promjena imena. Euro Disney postao je Disneyland Paris (Stein, 2011: 123–124). Promjenom imena nastojalo se park prisličiti starijem američkom bratu s naglaskom kako isti postoji u Europi. Do kraja 1995. promjene su urodile plodom, donijevši parku profit po prvi puta u njegovoj kratkoj povijesti (Stein, 2011: 124). Disney je konačno 2017. godine najavio novu kupnju dionica te sada njegov udio iznosi 97 posto (Niles, 2017).

„Nekada pod britanskom vlašću, Hong Kong je vraćen Narodnoj Republici Kini 1997. godine, ali uz zadržavanje brojnih elemenata zapadne kulture“ (Stein, 2011: 125). Tu je Disney ugledao priliku za uspostavu dominacija na velikom tržištu koje se počelo otvarati svijetu. Krajem devedesetih Disney započinje razgovore s vladom Hong Konga, posebne upravne regije u sastavu Narodne Republike Kine po pitanju otvaranja parka.

Hong Kong se u to doba našao na prekretnici. Odlaskom Britanaca morao je stvoriti pozitivnu sliku o sebi u svijetu. Predstaviti se svijetu dovoljno uspješno dok su u prednosti jer će u suprotnome to učiniti netko drugi umjesto njih, ne nužno pozitivno (Skoko, 2009: 220). Brendirati se na pravi način kako bi stvorio nova radna mjesta i privukao turiste u zemlju pod vlašću Kine koja njeguje zatvoreniji pristup. Disney je došao kao spasitelj, a Hong Kong je dao sve kako bi tvrтка izgradila park, a oni ostvarili pozitivan publicitet kroz vanjsko brendiranje. Pristali su uložiti 2,9 milijardi dolara poreznih obveznika, donirati zemlju za izgradnju parka nedaleko od centra grada te izgraditi mrežu cesti i željeznica s pristupom parku. Sva ta ulaganja donijela su Hong Kongu 57 posto udjela, dok je Disneyu pripalo 43 posto s ulaganjima od 314 milijun dolara (Chandler, Fortuna, 2005: 6, cit. prema Stein, 2011: 125). Disney je u konačnici najviše profitirao dogovorom.

Park je površinom najmanji zbog geografskih predispozicija otoka, a izgledom podsjeća na originalni iz Anaihema. Učeći na primjeru Pariza, Disney je „unajmio feng shui učitelja kao savjetnika pri rasporedu u parku“ (Stein, 2011: 125). Svečano otvorenje Hong Kong Disneyland parka bilo je 12. rujna 2005. godine, zato što je to „povoljan datum za otvaranje posla u kineskom zborniku“ (Miller, 2007: 31, cit. prema Stein, 2011: 126).

Za razliku od ostalih parkova u kojima je prevladavala američka kuhinja, hrana u najmanjem Disneylandu na svijetu sadržavala je podjednako elemente američke i kineske kulture. Također, naslov parka ispisan je na engleskom i kineskom, kao i određen broj atrakcija koje su imale dvojezične nazive (Stein, 2011: 126).

Problemi parka bili su: slavlje kineske nove godine kada je velik broj ljudi morao napustiti park zbog slavlja praznika; žalbe kako Disneyland u Hong Kongu premalen te nudi premalo atrakcija, što je dovelo do smanjenja posjeta; kao najveći problem ističe se neznanje Kineza i stanovnika Hong Konga po pitanju Disneya i njegovi likova. Ako se ne mogu povezati s njima, ne mogu ni osjećati potrebu za odlaskom u park.

Animirani film Big Hero 6 nastao je prema Marvelovu stripovskom predlošku. Glavni heroj ima istočnjačko ime, stereotipni azijski izgled te boravi u fiktivnom gradu naziva San Fransokyo. Moguća prikrivena svrha filma bila je približiti ga publici na istoku, točnije posjetiteljima parka u Hong Kongu. „Sredinom 2009. Disney je najavio rekonstrukciju financijskog dogovora s vladom Hong Konga kao i planove za veliko proširenje Hong Kong Disneylanda. Disney je pristao platiti 450 milijuna dolara za izgradnju četiri nova zemljišta. Proširenje bi povećalo površinu parka za 23 posto dodajući 30 novih atrakcija kroz period od pet godina“ (Pierson, 2009; Yung i Ng, 2009, cit. prema Stein, 2011: 126-127). Pod okriljem novog dogovora, Disneyev udio porastao bi na 48 posto (Stein, 2011: 127). Prema posljednjem istraživanju, Disneyland u Hong Kongu i dalje radi s minusom (Tsang i Xau, 2018).

### **4.3.3. Televizija**

Walt Disney odlučio je 1950. testirati novi medij televizije. „Producirao je jednosatni televizijski specijal za NBC naziva One Hour in Wonderland“ (Stein, 2011: 24). Sama svrha tog uratka bila je promocija filma Alice in Wonderland (Stein,2011:24), kao i igranog filma Treasure Island (Stein, 2011: 92). „Kao eksperiment, Disney je producirao specijal, One Hour in Wonderland za NBC, koji je prikazan na Božić, 1950. godine s Walt Disneyem i Edgarom Bergenom kao suvoditeljima emisije“ (Stein, 2011: 92). Sama emisija poslužila je kao svojevrsni promotivni materijal za nadolazeći animirani film Alice in Wonderlad te igrani film Treasure Island (Stein, 2011: 92-93).

Uspjeh koji su postigli emisijom, pokušali su i sljedeće godine. Ovog puta u suradnji s CBS televizijom, pod nazivom The Walt Disney Christmas Show. Novi uspjeh pokazao je Disneyu koliko moćan saveznik televizija može biti (Stein, 2011: 93).

UZ NBC i CBS, druge dvije televizijske mreže sredinom prošlog stoljeća u SAD-u bile su Dumont i ABC. Potonji ABC imao je slabiju gledanost i u Disneyu ugledao priliku za bolju poziciju na tada novom medijskom segmentu tržišta (Stein, 2011: 93). ABC je prihvatio partnerstvo s Disneyem i 1954. godine „uložio u Disneyland u zamjenu da Disney producira tjednu televizijsku emisiju. ABC je uložio 500 000 dolara za 35% udjela u park i ponudio kredit od 4,5 milijuna dolara“ (Stein, 2011: 93). „Tvrtka se također složila platiti Disneyu 2 milijuna dolara za tjednu antologijsku televizijsku seriju naziva Disneyland“ (Stein, 2011: 93).

Novinar New York Timesa, Thomas M. Pryor nazvao je suradnju „najbitnijim razvitkom do danas u odnosu između starih i novih masovnih oblika zabave“ (Pryor, The New York Times, 1954: 24, cit. prema Stein, 2011: 93) te istaknuo samog Disneya kao „prvog vodećeg hollywoodskog producenta koji je stvorio službeni savez s televizijom“ (Pryor, 1953: 19, cit. prema Stein, 2011: 93). Suradnja s ABC televizijom može se okarakterizirati kao revolucionarni pothvat, bitna sastavnica u stvaranju uspješnog brenda.

#### **4.3.4. McDonald's**

Jedna od dugovječnijih i vjerojatno najpoznatijih suradnji je ona s McDonald's lancem brze hrane. Suradnja je potrajala deset godina. „Pod uvjetima dogovora, za kojeg je rečeno kako Disneyu vrijedi 1 milijardu dolara, McDonald's je platio 100 milijuna dolara tantijema uz provedbu jedanaest promocija godišnje za Disney filmove, video uratke i televizijske emisije sa sedam ciljanih specifično prema mladim konzumerima Happy Meal. Disney je također pristao dati McDonald'su postavljanje restorana unutar tematskih parkova“ (Abramowitz, 2006, cit. prema Stein, 2011: 219).

Suradnja je ukončana 2007. godine. McDonald's je bio nezadovoljan jer je morao sponzorirati neke od slabijih Disneyjevih filmova poput Treasure Planet i Atlantis: The Lost Empire, dok se Disney želio udaljiti od brenda za kojeg se vežu jedni od problema današnjice (pretilost, visoki šećer, dijabetes) i približiti brendovima koji njeguju sportski i zdraviti način života. Do kraja 2008. godine, McDonald's je povukao svoje restorane iz Disneyjevih parkova (Chmielewski, 2008, cit. prema Stein, 2011: 220).

## **4.4. Širenje brenda u različitim djelatnostima**

### **4.4.1. Maraton i sportski kompleks**

Uz profesionalne sportove na ESPN-u, tvrtka je krenula u osvajanje tržišta amaterskih sportova. „Disney Wide World of Sports kompleks, otvoren je 1997. godine s lokacijom u Walt Disney Worldu na Floridi. Sadrži postrojenja za razne sportske događaje i privlači tisuće škola i amaterskih grupa koje se dolaze natjecati unutar kompleksa svake godine“ (Stein, 2011: 180). Jedan je od poznatijih događaja utrka Walt Disney World Marathon koja se održava jednom godišnje, a na kojoj sudjeluju trkači iz cijelog svijeta. Prvi takav maraton održao se 1994. godine (Stein, 2011: 180). Svi ti sportski događaji idu na ruku pridonose zaradi i popularnosti hotela i tematskih parkova unutar floridskog odmarališta.

### **4.4.2. Disney magija kod kuće**

Tehnološki razvoj omogućio je Disneyu novo širenje brenda putem medija za pohranu, računala, mobilnih uređaja (pametnih telefona) i digitalnih knjiga (Stein, 2011: 197). Tijekom osamdesetih pojavom VCR uređaja ili videorekordera koji su prihvaćali VHS kasete, stavljanje filmova na iste i njihova prodaja za kućnu upotrebu donijela je novi profit. Dolaskom DVD i Blu-ray diskova, prodaja i samo pakiranje postalo je profinjenije, slika i zvuk kvalitetniji, a sveopći ugođaj gledanja postao je sličan onome u kino dvoranama.

Sredinom devedesetih Disney je pokrenuo svoju glavnu stranicu Disney.com koja je svojedobni prozor u svijet čudesa koja Disney nudi. Danas stranica „korisnicima nudi priliku gledanja video sadržaja, informiranje o njihovim omiljenim likovima, igranje igrica i interakciju s drugim Disney obožavateljima online“ (Stein, 2011: 197). Rast internetske zajednice, društva koje je umreženo svaki dan pomaže tvrtki u stalnom širenju.

Ulaskom u novo stoljeće Disney je počeo primjenjivati strategiju limitiranih izdanja. Filmovi koji su zaigrali u kinima snažno su reklamirani i kroz određeno vrijeme pušteni u prodaju za kućni video, ali samo u ograničenim količinama i s vremenskim periodom. Nakon toga su vraćeni u „Disneyev 'trezor' gdje će provesti nekoliko godina prije nego opet budu pušteni u prodaju za nove generacije djece“ (Stein, 2011: 199). Taj se model održao sve do danas te se pokazao iskoristivim.

#### **4.4.2.1. Proširenje postojećeg asortimana proizvoda**

Sredinom devedesetih Disney je odlučio još više iskoristiti kućni video. Kako bi pospješili popularnost starih hitova te privukli novu publiku, izdani su „direktno za video (direct-to-video) nastavci nekih od novijih animiranih filmova poput Aladdina, Beauty and the Beast, Pocahontas i Mulan“ (Stein, 2011: 199). Naime, jeftiniji troškovi i manje opterećenje jer ti nastavci nisu rađeni za kina, omogućila je odjelu koji se bavi izdanjima za kina nesmetano razvijanje novih *blockbustera* (Stein, 2011: 199).

#### **4.4.2.2. Kolekcionarstvo i nostalgija**

„Tvrtka je objavila kako će 10 najpopularnijih animiranih filmova i dalje ostati zadržano i objavljeno u desetogodišnjem ciklusu“ (Stein, 2011: 200). Kolekciju su nazvali Platinum Collection. Uključivala je poznate naslove poput Snow White and Seven Dwarf, The Lion King, The Little Mermaid, Bambi i drugi. Svake će godine po jedan naslov iz Platinum kolekcije bit će pušten u prodaju (Stein, 2011: 200). Prava strategija ležala je u „podizanju prašine i stvaranju uzbuđenja za vrijeme izlaska svakog filma“ (Stein, 2011: 200) s konačnim ciljem prodaje proizvoda vezanih uz svaki film i naravno njega samoga (Stein, 2011: 200). Disney se poput Virginia bavio te se i dalje često bavi zavodjenjem, odnosno iskorištava svoje prodajne sposobnosti zvane marketing (Olins, 2008). Marketinška kampanja za Snow White and the Seven Dwarfs kao prvi film u kolekciji, uključivala je promociju na Disney Channelu, ABC-u, Radio Disneyu te unutar samih tematskih parkova (Scally, 2000: 39, cit. prema Stein, 2011: 200). Samo prvog dana Snjeguljica se prodala u više od milijun primjeraka (Loughran, 2001: 56, cit. prema Stein, 2011: 200). Animirani film Cinderella imala je isti pristup. Oglašavanje na televiziji, prodaja krevetnine, pribora za pisanje, knjiga, obuće te naravno igračaka neposredno prije izlaska filma na DVD (Stein, 2011: 200).

Od 2003. godine umjesto jednog, godišnje izlaze dva naslova iz kolekcije, a konačni ciklus objavljivanja smanjen je s 10 na 7 godina (Stein, 2011: 200). Disney je shvatio kako publika to želi sada, odmah. A ne kroz dugi vremenski period.

Doba visoke kvalitete slike, Full HD i 4K gledanje na tankim, velikim ili zakrivljenim ekranima uz povećani kapacitet Blu-ray diskova, Disney je ugledao novu priliku za širenje. Na 50. obljetnicu Sleeping Beauty, Disney je 2008. pustio u prodaju prvi film na Blu-ray disku. Godinu dana kasnije „najavljen je novi niz naziva Diamond Collection koja uključuje 14 naslova, koji će biti izdani kroz određeno vrijeme u Blu-ray formatu, uključujući nekoliko onih iz Platinum kolekcije“ (Stein, 2011: 201). Recikliranje poznatih proizvoda zahtjeva minimalna ulaganja i napore kako bi se ostvario profit. Danas smo svjedoci novog vala

recikliranja starijih i poznatih proizvoda. Animirani filmovi pretočeni u igrani format kako bi poslali bliži suvremenom klijentu i svijetu u kome on obitava. Primjer su reprizirani klasici Sleeping Beauty i Dumbo, a ove godine dolaze nove ekranizacije Aladdina i The Lion Kinga.

#### **4.4.3. Disney turizam**

„S uspjehom tematskih parkova, Disney tvrtka zauzela je vodeće mjesto u industriji putovanja i turizma“ (Stein, 2011: 165). Prvo je 1998. godine osnovana tvrtka Disney Cruise Line s dva broda, Disney Magic i Disney Wonder, kasnije proširena brodovima Disney Deam i Disney Fantasy (Stein, 2011: 165-176). Širenje brenda na turističko tržište koje osim tematskih parkova obuhvaća i putovanja bilo je potpuno logično. „Emocionalna veza koju (Disney) uživa sa svojom publikom je njegova najveća imovina“ (Wasko, 2001: 71, cit. prema Stein, 2011: 217), a koja se postiže kroz zadovoljstvo kao temeljne strukture brenda.

##### **4.4.3.1. Disney Cruise Line**

Originalno krstarenje osmišljeno je kako bi povećalo priljev klijenata floridskih tematskih parkova (Stein, 2011: 166). „Ideja je bila privući stare posjetitelje da dožive novo Disney iskustvo“ (Harding, 1998; Stein, 2011: 166). Krstarenje po Bahamima i Karibima, uključivalo je stajanje u luci na Disneyjevom privatnom bahamskom otoku kojeg je tvrtka kupila 1996. godine i preimenovala iz Gorda Cay u Castaway Cay“ (Stein, 2011: 166). Zanimacije na otoku osmislila je tvrtka Walt Disney Imagineers. Karl Holz, predsjednik Disney Cruise Line i New Vacation Operations, istaknuo je za prezentacije na D23 Expo kako fokus čine obitelji i zabava te odmor na krstarenju donosi nešto za svakog člana obitelji. Svaki brod opremljen raznim zanimacijama i aktivnosti za djecu, ipak su oni u većin slučajeva glavna publika koju se nastoji zadovoljiti, odnosno roditelje te djece. Krstarenje s Disneyjem za cilj je postavilo predstaviti se kao idealno rješenje pri odabiru godišnjeg odmora (Stein, 2011: 167-168).

##### **4.4.3.2. Adventures by Disney**

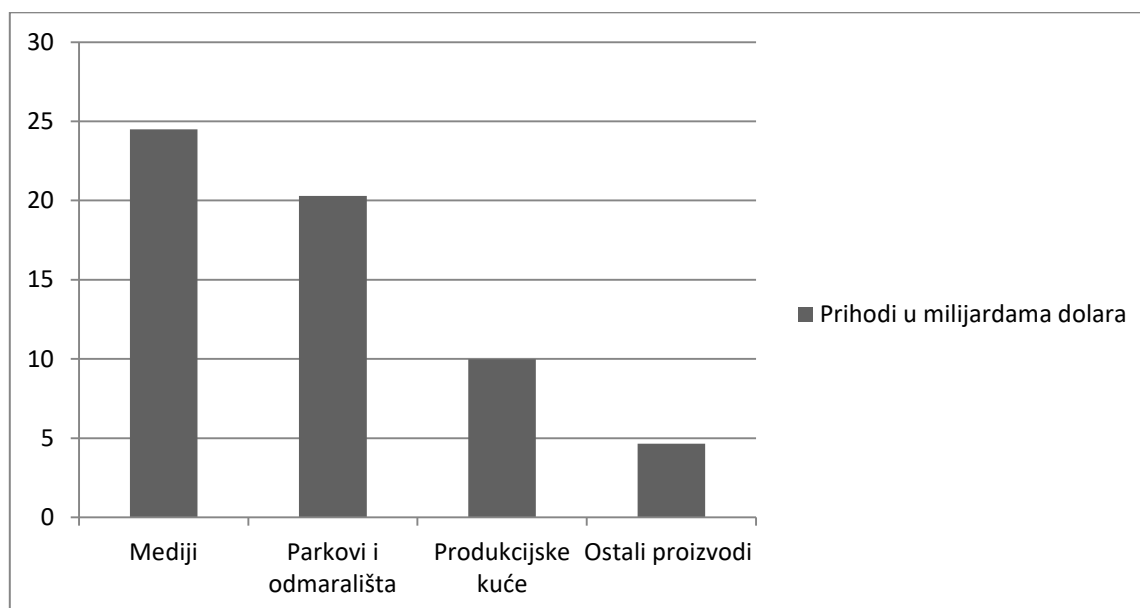
„Adventures by Disney, pilot program započet 2005. godine s dvije destinacije, Hawaii i Wyoming do 2009. godine prerastao je na dvadeset i dvije planirane rute kroz sedamnaest zemalja (Stein, 2011: 171). Disney je programom želio približiti putovanje „obiteljima željnima izazovnijih putovanja koja nisu moguća pri planiranju odmora s djecom. Disney promovira turističke rute s naglaskom na tvrtkinoj dugogodišnjoj tradiciji pripovijedanja“ (Stein, 2011: 171). Jedno takvo putovanje, lokacija je „dvorac na jugu Njemačke koji je

korišten kao model dvorca Sleeping Beauty u Disneylandu“ (Stein, 2011: 171). Za razliku od Disneyevih likova koji su svakodnevna pojava za odmora na tvrtkinim brodovima, na putovanjima ih nema.

#### 4.5. Srce Disney tvrtke

Disney je svjetski poznat po produkciji visoko kvalitetnih filmova koji su oduvijek bili sama jezgra organizacije (Stein, 2011: 67). Danas je Disney tvrtka koja zauzima veliki tržišni udio u svijetu zabave, medija i zadovoljavanja potreba kroz stvaranje emotivnih vrijednosti. Filmovi su s vremenom postali trećerazredni izvor zarade s oko 9,9 milijardi dolara prihoda za 2018. godinu. Ispred njih su parkovi i odmarališta (20,3 milijardi dolara), a na samom vrhu razgranata medijska mreža (24,5 milijardi dolara). Ispod osnovne djelatnosti tvrtke nalaze se prihodi proizašli od drugih, često popratnih proizvoda vezanih uz filmove kao i interaktivni mediji s godišnjim prihodom oko 4,65 milijardi dolara.

**Grafikon 2: Prihodi Disney tvrtke za 2018. godinu**



Izvor: [www.statista.com](http://www.statista.com).

##### 4.5.1. Televizija

Disney pod svojim kišobranom trenutno ima dva moćna medija, ABC i 21st Century Fox te ostale tvrtke/brendove koji se nalaze unutar njih. Iz velikog asortimana izdvojiti ćemo ESPN i Disney Channel.

#### **4.5.1.1. ESPN**

„ESPN je daleko najvrjednija Disneyeva imovina, a možda i u svim medijima“ (Stein, 2011: 188) te poglavito u sportskim okvirima. Akvizicija ponekad donese i neke minuse, a jedan od njih može biti, ovisno kako se na njega gleda, spajanje ABC Sporta kao dijela ABC televizije i zasebnog ESPN-a. Disney reorganizacija počela je redovitim prikazivanjem ESPN-ove najave na ABC Sports (Stein, 2011: 197), a „u jesen 2006. godine, spajanje dva sportska kanala službeno je završeno najavom kako će ESPN postati sveobuhvatni brend za sve sportske programe na ABC Television Network“ (Deitsch, 2006, cit. prema Stein, 2011: 187). Mlađa publika privrženija je ESPN pa je spajanje, prema novinaru Sport Illustrateda, Richardu Dietschu bila pozitivna jer proširuje broj potencijalnih gledatelja (Stein, 2011: 187). Tako je ESPN „postao multimilijardsko čudovište, standard ponude za gotovo svaku kabelsku i satelitsku tvrtku u Americi. Nadalje, mreža više nije samo prenositelj događaja i novosti već i osnovni partner u gotovo svakoj sportskoj ligi“ (Lemke, 2006, cit. prema Stein, 2011: 188). Uz sport često je služio i kao platforma za promociju razvoja Disney turizma i putovanja putem Disney Cruise Line. Danas ESPN ima nekoliko kanala i svjetsku pokrivenost u više od 200 zemalja. Također posjeduje radio stanicu, magazin i nekoliko tematskih restorana, a 2009. je otvoreno produkcijsko postrojenje u Los Angelesu (Stein, 2011: 188).

#### **4.5.1.2. Disney Channel**

Disney Channel pokazao se bitnim faktorom u razvoju tvrtke, a „posljednjih godina i kao odskočna daska u karijerama nekih Disneyevih tinejdžerskih zvijezda“ (Stein, 2011: 100). Kanal je započeo s radom 1983. godine, a Los Angeles Times okarakterizirao ga je kao „Hollywoodov najambiciozniji projekt na kabelskom i televizijskom programu“ (Crook, 1983, cit. prema Stein, 2011: 100). Na početku svog djelovanja, Disney Channel bio je premijski kabelski kanal. „Nudio je pretplatnicima all-Disney-all-the-time iskustvo gledanja. Sadržaj je uključivao klasične Disneyeve crtiće, igrane akcijske filmove, Disneyeve specijale vezane uz park i dječje emisije“ (Stein, 2011: 100).

Po pitanju reklamnog sadržaja, tvrtka je prebjegla drugačijem tipu oglašavanje od onog klasičnog. „Pauze su iskoristili za promociju proizvoda vlastite tvrtke kroz promocije tv emisija, glazbene video uratke, vijesti i pogled 'iza scena' novih tematskih parkova i studija te najboljih trenutaka iz nadolazećih filmova“ (Zbar, 2000, cit. prema Stein, 2011: 100).

Do novog porasta gledanosti došlo je 1995. godine kada je „Disney odlučio promijeniti kanal iz premijskom u obični kabelski kanal“ (Stein, 2011: 100). Do kraja 20. stoljeća „Disney se



posvetio razvijanju originalnog sadržaja za kanal, istovremeno s emisijama za djecu od 6 do 14 godina“ (Stein, 2011: 100). Time je Disney uspostavio poziciju na tzv. *tween* tržištu.

Disney televizijske zvijezde poput Miley Cyrus u seriji Hannah Montana, Hilary Duff kao Lizzie McGuire, Zack Efron u trilogiji High School Musical ili primjerice braća Jonas izgradili su svoj profil i pomoću Disney Channela počeli graditi karijere.

#### **4.5.1.3. Touchstone Television i Buena Vista Television**

Kako bi učvrstili poziciju na televizijskom tržištu, „sredinom osamdesetih Disney je pokrenuo produkcijski odjeljak naziva Touchstone Television. Njegova svrha bila je stvoriti originalni sadržaj za vodeće mreže i razviti emisije koje bi mogli prodati“ (Telotte, 2004, cit. prema Stein, 2011: 104).

Touchstone sadržaji distribuirani su putem Buena Vista Television odjeljka tvrtke. Kupnjom ABC-a, Touchstone Television pripojen je ABC Entertainment Television Group 1999. godine, a Buena Vista Television je rebrendirana kao Disney-ABC Domestic Television 2007. godine“ (Stein, 2011: 104).

#### **4.5.2. Tematski parkovi**

„Walt Disney jednom je rekao, 'Disneyland neće nikada biti dovršen dokle god postoji mašta u svijetu'. Danas je Disneyland drugi po redu najpopularniji tematski park na svijetu, koji je dočekao 15,9 milijuna posjetitelja 2009. godine“ (AECOM, 2009: 11-12, cit. prema Stein, 2011: 112). I danas, deset godina kasnije još uvijek drži drugo mjesto (Dillinger, 2017). Posjećeniji je samo kalifornijski park Magic Kingdom (Hamer, 2018).

Tematski parkovi uz animirane filmove i Mickey Mousea najpoznatiji su promotori Disney brenda. Kao drugi po redu najveći izvor prihoda cijele tvrtke, parkovi u SAD-u te u svijetu prepuni su atrakcija, popratnih sadržaja i ostalih načina zabave. Oni su žila kucavica tvrtke koja na najbolji zamislivi način promovira temeljnu vrijednost brenda. Osnivač tvrtke Revlon, Charles Revson jednom je prilikom izjavio kako „Disney ne prodaje ringipšpile nego zadovoljstvo“ (Zoraja, 2005. br. 19, str. 29) koje je osnovna vrijednost na kojoj se izgradio medijski konglomerat.

Pirati s Kariba, popularan serijal, zapravo se „temeljeni na Piratima s Kariba Disneyland vožji“ (Stein, 2011: 82). Prvi film postao je kino hit, donijevši „Disneyu prihod od 305 milijuna dolara na domaćem tržištu (www.boxofficemojo, 2019). „Pirati“ su s godinama

postali franšiza s četiri nastavka. Praksa je postala promovirati filmove u parkovima, dodavati vožnje povezane s nekima od njih ili na njima bazirane buduće naslove.

Disney tematski parkovi:

1. Disneyland – Anaheim, Kalifornija, SAD
2. Disney California Adventure – Anaheim, Kalifornija, SAD
3. Magic Kingdom – Orlando, Florida, SAD
4. Disney's Hollywood Studios – Orlando, Florida, SAD
5. Epcot – Orlando, Florida, SAD
6. Disney's Animal Kingdom – Orlando, Florida, SAD
7. Tokyo Disneyland – Urayasu, Chiba, Japan
8. Tokyo DisneySea – Urayasu, Chiba, Japan
9. Paris Disneyland – Marne-la-Vallée, Francuska
10. Walt Disney Studios Park – Marne-la-Vallée, Francuska
11. Hong Kong Disneyland – Penny's Bay, Lantau Island, Kina
12. Shanghai Disneyland – Shanghai, Kina

#### **4.5.3. Disney Wide World of Sports kompleks**

Stvaranjem kompleksa Disney Wide World of Sports, „Amateur Athletic Union (AAU) preselila je svoje sjedište iz Indianapolisa u Orlando kako bi radila s Disneyjem pri popunjavanju kompleksa sportašima“ (Stein, 2011: 189). Partnerstvo između AAU i Disneya donijelo je „više od 40 događaja godišnje unutar Disneyjeva posjeda“ (Stein, 2011: 189). Kompleks je godišnje domaćin više od 200 sportskih događaja s gotovo 2 milijuna sportaša (Stein, 2011: 90). U organizaciji AAU-a, „kompleks svake godine tijekom proljetnih praznika služi kao trening kamp srednjoškolaca i studenata“ (Stein, 2011: 190).

Primarno osmišljen za amatere i mlade, kompleks je ugostio dva profesionalna tima. Atlanta Braves održava trening na Champions Stadiumu svakog proljeća, a Tampa Bay Buccaneers koristi kompleks kao svoj ljetni trening kamp. Naravno, oba profesionalna tima okupljaju svake godine određeni broj promatrača i sportskih entuzijasta (Stein, 2011: 190). Svaki događaj donosi zaradu i novi broj posjetitelja parkovima unutar kalifornijskog odmarališta, a kako bi još više povećali popularnost sportskih događaja, pridružili su mu ESPN. Novo sportsko postrojenje nazvano je ESPN Wide World of Sports kompleks (Stein, 2011: 191).

Disneyjeve nade počivaju na ESPN-u i njegovoj planetarnoj popularnosti. Njome misli privući novi val sportaša, čime bi se zarada povećala, napunilo gotovo 30 000 hotelskih soba i

sve to na kanalu zaduženom za sportske događaje kojeg gleda cijeli svijet. Pred Disney i ESPN stavljena je mogućnost privlačenja novih naraštaja sportaša i gledatelja (Garcia, 2009, cit. prema Stein, 2011: 191) te svih zainteresiranih za bilo koji oblik zabave. Disney je stvorio mjesto za svakoga. Unutar odmarališta nalazi se najbolja moguća ponuda zadovoljstva.

## 5. Analiza slučaja: strategije širenja Facebook brenda

Prvu revoluciju znanja u 15. stoljeću pokrenuo je Johann Gutenberg svojim tiskarskim strojem. Drugu sačinjavaju radio i televizija, a rane devedesete godine prošlog stoljeća označile su početak trećeg vala, milijuna internetskih stranica (Nordström i Ridderstråle, 2009: 34). Treća revolucija znanja stvorila je Facebook koji je od svog nastanka postao dio svakodnevnog života stotina milijuna ljudi diljem svijeta (Kirkpatrick, 2012), a „opseg i brzina treće revolucije znanja ono je što je razlikuje od ostalih“ (Nordström i Ridderstråle, 2009: 34). Brzina kojom se Facebook, prvotno znan kao Thefacebook, (Kirkpatrick, 2012: 23) razvio, posljedica je treće revolucije znanja koje je postalo „novo bojno polje za države, korporacije i pojedince... Internet je omogućio da bilo što bude dostupno bilo kome, bilo gdje i u bilo koje vrijeme. Ako je znanje moć, moć se sada potencijalno nalazi posvuda“ (Nordström i Ridderstråle, 2009: 34).

Facebook je raspršeno digitalno društvo uspio prikupiti na jednom mjestu. Facebook društvena mreža danas je dom svih velikih svjetskih medija. Sam Facebook svojedobno je postao riznica informacija koja se stalno nadograđuje. Direktor Northern Telecoma, David Vice, jednom je prilikom izjavio kako će u budućnosti postojati samo brze i mrtve tvrtke. „Ili ćemo biti brzi ili će nas zaboraviti. U novoj ekonomiji ne postoje ograničenja brzine. Tu vlada pokretljivost, a brzina je sve“ (Nordström i Ridderstråle, 2009: 46). Sam Mark Zuckerberg postao je „opsjednut pitanjem koliko dobro Thefacebook funkcionira u tehničkom smislu“ (Kirkpatrick, 2012: 69). Znao je kako brzina, kvaliteta usluge može biti presudna za daljnji razvoj Facebooka koji je tu pokretljivost u konačnici iskoristio kroz brojna proširenja brenda nadogradnjom softverskog dijela, ali i putem akvizicija.

„Bez obzira na to radilo se o kupnji marke zasebno ili pak o preuzimanju tvrtki s markama, najčešće se, uz očekivanje povećanih prihoda, željelo ostvariti veći tržišni udjel na domicilnim ili stranim tržištima i/ili u određenim ciljnim segmentima. U nekim slučajevima ne treba smetnuti s uma i želju za izbjegavanjem budućih konkurentskih odnosa“ (Vranešević, 2016: 103) kao na primjeru Facebookove akvizicije Instagram, WhatsAppa, Oculus Rifta, FriendFeeda i drugih.

Živimo u društvu obilja koje je ujedno i složeno. U njemu postoji „višak gotovo svega što možemo zamisliti, za ljude i za organizacije je najprirodnije da tomu umaknu kombinirajući stvari na nove načine“ (Nordström i Ridderstråle, 2009: 137). Današnje tvrtke poput Facebooka nastoje zadovoljiti pozornost zahtjevnog korisnika nudeći nešto više, nešto novo, nešto iznenađujuće stalnim inovacijama i osmišljavanjem strategija pri velikim brzinama uz

enormne količine znanja i domišljatosti kao odlika funky d.o.o. tvrtke (Nordström i Ridderstråle, 2009).

### **5.1. Kratka povijest širenje Facebook društvene mreže do 2010. godine**

U jesen 2005. godine Facebook su koristili gotovi svi američki studenti, odnosno njih 85 posto bili su korisnici, a 60 posto koristilo je Facebook svakodnevno (Kirkpatrick, 2012: 166). Logično je bilo proširiti mrežu. Facebook se proširio na srednjoškolce. Problem je bio kako zaštititi podatke (maloljetnika) uz zadržavanje pravog identiteta koje je bilo jedno od glavnih značajki Facebooka. Drugi problem bile su email adrese. Facebook se odlučio za nekoliko ideja. Pravni savjetnik Chris Kelly tako je pokrenuo „kratkotrajnu kampanju čija je svrha bila uvjeriti srednje škole da svojim učenicima, kao mjeru povećanja internetske sigurnosti, počnu izdavati email adrese“ (Kirkpatrick, 2012: 167). Druga zamisao bila je pokretanje vlastitog email servisa za srednjoškolce od strane Facebooka. Posljednja, treća ideja bila je da postojeći korisnici jamče za one nove, tako što postoji sklopljeno prijateljstvo u virtualnom svijetu, na samoj mreži. Pozvani su studenti prve i druge godine da učlane svoje, još uvijek srednjoškolske prijatelje (Kirkpatrick, 2012: ,166-167). „Osnovane su posebne *mreže*, točnije grupe članova, za svaku od 37 000 javnih i privatnih srednjih škola u zemlji“ (Kirkpatrick, 2012: 167). Prvotno su srednjoškolske stranice djelovale kao zasebne, no kako je broj članova rastao, došlo je do odluke o „spajanju“. U veljači 2006. spojena su dva svijeta – studentski i srednjoškolski, a dva mjeseca kasnije Facebook je imao više od milijun srednjoškolskih korisnika (Kirkpatrick, 2012: 168). Pomnim planiranjem na krhkome tržištu koje vrvi problemima sa svih strana. Medijski pritisci, vječna rasprava oko toga treba li djeci i tinejdžerima dozvoliti pristup društvenim mrežama, postojanje prijestupnika sklonih seksualnim primislima, smanjena mogućnost kontrole djece i mladih od strane roditelja putem društvene mreže i razni drugi problemi. Facebook je pametno odmjerenom kampanjom uspio približiti Facebook novim korisnicima te uspješno sproveo proširenje.

Facebook kakvog znamo danas, stvoren je pridruživanjem svih dobnih skupina. Otvaranje društvene mreže svima, Facebook je u konačnici dosegao svoj potencijal. U početku su brojni iskusniji zaposlenici i ulagači „tvrdili kako Facebook riskira izgubiti svoj položaj među srednjoškolcima i studentima pozivajući gomilu dosadnih odraslih osoba za svoje članove“ (Kirkpatrick, 2012: 205). Bili su u krivu. Facebook je postao mjesto velikog i malog svijeta, postao je platforma i uslužna tvrtka.

### 5.1.1. Tehnička proširenja

Svaku tehničku nadogradnju prvotno Facebooka, a kasnije i ostalih proizvoda, brendova unutar tvrtke Facebook, može se sagledati kao proširenje brenda linijom ili skupinom proizvoda u okviru iste kategorije.

„Premda ste mogli postaviti samo jednu fotografiju, studenti su tu fotografiju često mijenjali, katkad i češće od jedanput na dan. Bilo je očito da korisnici žele dobiti mogućnost objavljivanja više fotografija“ (Kirkpatrick, 2012: 170). Tvrtka je zahtjevima korisnika odgovorila mogućnošću pregledavanje fotografija bez potrebe za traženje strelice/pokazivača dalje ili next. Ušli smo u doba ovisničkog pregledavanja, kasnije popularnog *scrollanja*. Facebook je stvorio revolucionarni alat, nužno sredstvo svake aplikacije, sustava i društvene mreže.

Idući novitet, proširenje osnovnog brenda/proizvoda bilo je dodavanje *News Feeda* (novosti) 2006. godine. „*News Feed* će značiti veliku promjenu. „To nije samo nova mogućnost, već važan korak u evoluciji proizvoda. Potpuno će promijeniti Facebook“ (Kirkpatrick, 2012: 201). U početku se *News Feed* suočio s brojnim kritikama. Korisnici nisu odmah shvatili koje se sve mogućnosti kriju iza posljednjeg proširenja. Smatrali su *News Feed* prevelikim zadiranjem u privatnost, narušavanjem slobode bez mogućnosti izmjene samog noviteta. Stvar je otišla toliko daleko da je tvrtka bila primorana unajmiti zaštitare. Najbrojnija anti-Facebook grupa bila je „*Studenti protiv Facebook News Feeda*“, koja je u nekoliko dana skupila preko 700 000 članova. Razni studentski portali pisali su kako Facebookov novitet graniči s uhođenjem. Tvrtka je visila o niti. Zuckerberg je ostao hladne glave. Facebookovi programeri radili su dva dana na poboljšanju novouvedene dodatne vrijednosti. Korisnici su dobili mogućnost uređivanja, odnosno veće ovlasti po pitanju privatnosti, a *News Feed* pokazao se kao još jedan dobar potez. Iako su stvorene grupe bile protiv noviteta, one su nastale upravo zbog njega, što je Zuckerbergu bio pokazatelj kako je na dobrome tragu (Kirkpatrick, 2012: 209-212). „U kolovozu su korisnici na Facebooku pogledali 12 milijardi stranica. Međutim, u listopadu, nakon lansiranja *News Feeda*, taj je broj narastao na 22 milijarde“ (Kirkpatrick, 2012: 212).

Povezano s novostima je usluga naziva Facebook Connect koja svakoj stranici „omogućuje da preuzme podatke o korisniku i njegovim prijateljima te da podatke o aktivnostima korisnika šalje u *News Feed* na Facebooku. Potiču partnere da se u Facebook uključe upravo na taj način“ (Kirkpatrick, 2012: 256). Uz novosti i Facebook Connect, Facebook je novom nadogradnjom mreže omogućio korisnicima učitavanje vlastite email adrese sa svih servisa

poput Gmaila, Yahooa, AOL-a i drugih. „Veliki je svijet postao manji“ (Kirkpatrick, 2012: 213).

„U jesen 2006. godine Zuckerberg je odlučio ostvariti svoju staru viziju Facebooka kao platforme na kojoj će drugi razvijati aplikacije“ (Kirkpatrick, 2012: 239). Zuckberger je naglasio kako ljudi „mogu unutar Facebooka razvijati svoje poslovanje. Mogu objavljivati oglase. Mogu imati sponzore. Mogu prodavati stvari, mogu se povezivati s drugim *websiteovima*“ (Kirkpatrick, 2012: 242).

Raskošna prezentacija lansiranja novog proširenja održala se 24. svibnja 2007. godine u jednoj velikoj dvorani u San Franciscu. „Facebook je cijelom događaju dao naziv f8 (*fate*), što je trebalo suptilno prenijeti poruku kako je Facebookova 'sudbina' postati platforma“ (Kirkpatrick, 2012: 244). Danas je F8 itekako bitan dio tehnološkog svijeta i na njemu Facebook radi na svojoj promociji. Na konferenciji F8 2017, Mark Zuckerberg je najtočnije prikazao cilj Facebook brenda. Tvrтка u svojem posjedu ima trenutno najpopularniju društvenu mrežu Instagram te WhatsApp, Facebook Messenger i naravno Facebook društvenu mrežu. Facebook vlada digitalnim društvom, a slogan F8 iz 2017. godine bio je „Nikada ne odustaj od obitelji aplikacija“, aludirajući na film Brzi i žestoki 8 (Dope Gadgeries, 2017).

Platforma je (na prvoj f8 konferenciji) impresionirala okupljene, a „više od 40 tvrtki predstavilo je svoje aplikacije“ (Kirkpatrick, 2012: 246). Microsoft je predstavio dvije aplikacije koje su pomagale pri integraciji internetskih programa u Facebook. Drugi bitan partner bila je tvrtka iLike, koja je razvila društvenu mrežu za distribuciju pjesama omiljenih glazbenih izvođača (Kirkpatrick, 2012: 246).

U roku od jednoga dana nakon održavanja prezentacije f8, 40 000 korisnika Facebooka instaliralo je aplikaciju iLike. Dva dana poslije taj je broj porastao na 400 000“ (Kirkpatrick, 2012: 247). Šest mjeseci kasnije registrirano je 250 000 razvojnih programera koji su radili na 25 000 aplikacija (Kirkpatrick, 2012: 248). Popularna aplikacija „Texas HoldEm poker je u prosincu 2009. godine na Facebooku imao 20,3 milijuna aktivnih korisnika, što ga je činilo najpopularnijim *websiteom* za poker na internetu“ (Kirkpatrick, 2012: 251).

Idući problem s kojim se tvrtka suočila bila je jezična barijera. „Još je u jesen 2007. sav sadržaj, tekst bio napisao samo na engleskom jeziku“ (Kirkpatrick, 2012: 257). Iako je Facebook stvoren u zemlji s engleskim jezikom kao službenim, u nekim dijelovima svijeta moralo ga se ipak prilagoditi kako bi tvrtka mogla postati globalno uspješna.

„Prevoditeljski alat koji je Facebook predstavio 2008. godine jedna je od najvećih inovacija te tvrtke te je snažno utjecao na njegov globalni rast. Početkom 2010. godine Facebook je već

bio preveden na 75 jezika kojima govori 98 posto svjetskog stanovništva“ (Kirkpatrick, 2012: 302).

Krajnje mudar potez povukao je Facebook pri prevođenju. Umjesto dodatnog angažiranja vlastitih zaposlenika ili onih neke vanjske tvrtke, Facebook je taj zadatak namijenio svojim korisnicima (Kirkpatrick, 2012: 302). „Kako bi razvio verziju na novom jeziku, Facebookov softver nudio je korisnicima popis riječi i izraza koje treba prevesti“ (Kirkpatrick, 2012: 302). Svaku bi riječ prevelo mnogo korisnika, a zatim bi softver govornicima tog jezika ponudio da glasaju o najboljoj riječi ili izrazu.

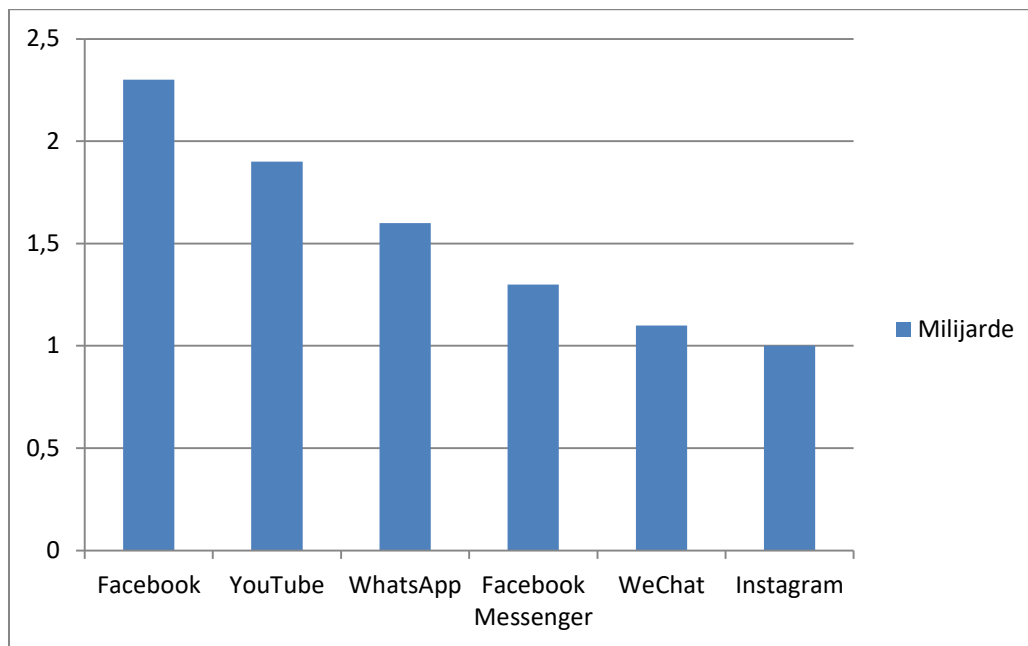
Facebook koji je nastao prije doba pametnih telefona našao se pred novog zadaćom. Bili su prisiljeni na novo širenje. Prilagodili su Facebook mobilnim korisnicima, stvorena je Facebook aplikacija, a ubrzo nakon toga i potpuno novi proizvod. Zaživio je Facebook Messenger, a danas svaki pametni telefon u sebi već ima predinstaliranu Facebook aplikaciju.

## **5.2. Akvizicija**

Facebook je odavno znao kako većina korisnika neće gubiti vrijeme na stvaranje više profila na različitim društvenim mrežama i da će se povezivanjem ljudi na nekoj komunikacijskoj platformi, proces ubrzati, a ta će mreža stvoriti monopol. „Ljudi će se pridružiti i koristit će se onim komunikacijskim alatom kojim se već koristi najveći broj ljudi“ (Kirkpatrick, 2012: 301). Facebook je za cilj postavio svjetsku dominaciju, nadmašiti sve druge društvene mreže gdje god one djelovale – preoteti im korisnike i postati standard (Kirkpatrick, 2012: 301). Drugim riječima Facebook se odlučio za agresivnu strategiju akvizicija drugih tvrtki. Kada se pojavio neki ozbiljniji konkurent, Facebook je dao ponudu i kupio tvrtku zajedno s brendom koji su počeli stvarati. Vjerojatno tri najpoznatije i najveće akvizicije u mladoj povijesti Facebooka su one Instagrama, WhatsAppa i Oculus VR-a.



**Grafikon 3: Broj aktivnih korisnika društvenih mreža do travnja 2019. godine**



Izvor: [www.statista.com](http://www.statista.com).

Vodeći brend je Facebook s više od 2 milijarde korisnika, drugi je YouTube s gotovo 2 milijarde aktivnih korisnika. Na trećem, četvrtom i šestom mjesto nalaze se brendovi koji pripadaju Facebook tvrtki. WhatsApp s više od 1,5 milijardi korisnika, Facebook Messenger s nešto manje (1,3 milijarde) te Instagram s milijardu aktivnih korisnika.

Prva akvizicija velikog konkurenta, koji će kasnije pod Facebookovom vlašću postati popularnija društvena mreža od samog Facebook je Instagram. Društvena mreža namijenjena za objavljivanje fotografija i dijeljenje video sadržaja postala je kao Facebook u malom. Kupljen je za milijardu dolara 9. travnja 2012. godine i od tada se broj njegovih korisnika znatno povećao (Reiff, 2019). Dvije godine kasnije Facebook je svom brendu pridružio WhatsApp za 19 milijardi dolara. Servis kojemu je namijenjena primanje i slanje poruka putem Interneta, brzo se proslavio i trenutno je popularniji od Facebook Messengera s više od 1,5 milijardi aktivnih korisnika. Vjerojatno i jedna od najvećih prednosti WhatsAppa je nepostojanje oglasa (Reiff, 2019)

U *gaming* industriji posljednjih se godina sve više govori o virtualnom iskustvu igranja. Tvrtka Oculus Rift osnovana 2012. godine pionir je na području tehnologije virtualne realnosti. Njihov najpoznatiji VR alat je Oculus GO, popularno zvane virtualne naočale. Smatrajući kako se budućnost modernog igranja, a moguće i korištenja tehnologije krije iza proizvoda Oculus GO, Facebook je 2014. godine kupio tvrtku Oculus Rift za 2,3 milijarde dolara (Reiff, 2019).

### **5.3. Kobrending**

U početku je oglašavanje na Facebooku bilo vezano striktno za studente. Gdje mogu dobiti određene popuste, kupone i razne druge pogodnosti, no ubrzo su i marketinški divovi spoznali njegov potencijal (Kirkpatrick, 2012: 194). Danas je Facebook postao dom svih većih svjetskih brendova, platforma za prodaju i informiranje.

#### **5.3.1. Chase kartica i Procter & Gamble**

Jedan od prvih važnijih oglašivača bile su kreditne kartice Chase, koje su u suradnji s reklamnom agencijom Noise Marketing iz New Yorka razvili karticu naziva Chase +1, posebno osmišljenu za studente koji su bili korisnici Facebooka (Kirkpatrick, 2012: 194). „Tjedan dana nakon pokretanja programa u grupu se učlanilo 34 000 studenata, a Chase je ubrzo izdao na tisuće kartica. Bankari su bili zadovoljni, a Facebook je dobio dokaz da ideja o prilagođenom oglašavanju može funkcionirati“ (Kirkpatrick, 2012: 195).

Nekoliko mjeseci kasnije isto je pokušala tvrtka Procter & Gamble. Proizvod za izbjeljivanje zubi, Crest White Strips nije bio osmišljen za studentsko tržište, ali je Colleran, Facebookov prodavač oglasa zajedno s marketinškim timom P&G tvrtke, osmislio Facebook kampanju s nazivom „Smile State“. P&G je osnovao sponzoriranu grupu, čiji je broj članova narastao na više od 20 000. Izravna potpora njihovom proizvodu pokazala se kao pravi potez, a profitirali su i studenti. Oni koji su se pridružili grupi dobivali su besplatne karte za *Mi smo Marshall*, film o studentskom životu, a sveučilište s najviše članova u grupi dobilo je na dar besplatan koncert u organizaciji Def Jam Recordsa (Kirkpatrick, 2012: 195).

#### **5.3.2. Facebook oglasi i krediti**

„Program samouslužnih oglasa počeo se ubrzano širiti. Facebook je imao i nešto što su nazivali 'sponzoriranim pričama' – reklamama ubacivanjem u korisničke News Feedove koje su izgledale poput obavijesti koje ste dobivali od prijatelja, osim što je u tom slučaju pošiljatelj bila Coca-Cola ili neka druga tvrtka“ (kir,12,282). Danas su sponzorirane priče česti alat pri promoviranju proizvoda drugih brendova na Facebooku. Virgin i Disney te druge tvrtke koje se nalaze unutar njihova brenda imaju profil na Facebooku. Postojanje izvan društvenih mreža je kao život u mraku lišen svakog oblika komunikacije s vanjskim svijetom ili u svijetu brendova s postojećim i potencijalnim korisnicima/klijentima/potrošačima. „Od

takvih je oglasa 2009. godine prihodovano između 300 i 400 milijuna dolara“ (Kirkpatrick, 2012: 298).

Uz program samouslužnih oglasa, tvrtka je pokrenula i Facebook Marketplace program za objavljivanje osobnih oglasa koji s početka nije bilo toliko zanimljiv korisnicima (Kirkpatrick, 2012: 282), ali je danas itekako koristan i korišten.

Jednom prilikom Zuckerberg je primijetio kako korisnički profili uglavnom sadrže komercijalne podatke koji ih definiraju. Većina se odnosi na glazbu, video igre, filmove, razne proizvode. Te značajke oblikuju identiteta individue, no u sebi imaju i komercijalnu vrijednost (Kirkpatrick, 2012: 285). „Iz te opservacije „nastali su Facebookovi interaktivni oglasi – oglasi koji zahtijevaju angažman samog korisnika. Riječ je o jednostavnoj poruci oglašivača koja se pojavljuje na početnoj stranici profila korisnika i poziva ga da nešto učini“ (Kirkpatrick, 2012: 285). Nakon samo godinu dana od pokretanja, nova vrsta oglasa tijekom prve godine donijela je gotovo 100 milijuna dolara prihoda (Kirkpatrick, 2012: 285).

Popularnost igrica na Facebook nije jenjavala. Stoga je tvrtka početkom 2010. godine počela isticati „Facebook kredite, koje korisnici kupuju od tvrtke i zatim se njima koriste za kupnju virtualne robe“ (Kirkpatrick, 2012: 286).

### **5.3.3. Facebook u svijetu**

Pri proširenju na azijsko tržište, Facebook se 2009. godine odlučio na partnerstvo s milijarderom iz Hong Konga Li Ka-shingom, tadašnjim direktorom Hutchison Whampoa, jednog od najvećih mobilnih operatera u jugoistočnoj Aziji. U Indiji i Indoneziji društvenim mrežama se najčešće pristupalo putem mobilnih uređaja. Facebook se odlučio na suradnju s lokalnim operaterima te predstavio *lite*, laganu verziju koja korisnicima pruža osnovne elemente usluge i troši malo podatkovnog prometa. Svojedobno je takva inačica Facebooka bila prisutna te korištena i kod nas. Facebook je tom suradnjom uspostavio dominaciju na azijskom tržištu pred konkurentnim Friendsterom, tako što je razvio održivu mobilnu aplikaciju. (Kirkpatrick, 2012: 308-309). Facebook je imao je brzinu, znanje i kreativnost na svojoj strani, odlike funky tvrtke.

„U svibnju 2009. godine Zuckerberg je dobio još jednoga moćnog saveznika u projektu internacionalizacije: moskovska tvrtka Digital Sky Technologies za 200 milijuna dolara kupila je mali udio u Facebooku“ (Kirkpatrick, 2012: 310). Yuri Milner, glavni direktor VKontakte, ruske kopije Facebooka, odlučio se investira u Facebook. Zadovoljan Facebookom, točnije procjenom vrijednosti „Digital Sky bio je toliko zagrijan za Facebook da

ne samo da je kupio njegove dionice već za 300 milijuna dolara odlučio otkupiti i vlasničke udjele zaposlenika i ostalih ulagača“ (Kirkpatrick, 2012: 311).

## **6. Analiza slučaja: strategije širenja Virgin brenda**

Zabavno do kraja i općenita konkurencija jedni su od 19 fenomena današnjice i sutrašnjice koji čine funky tvrtku (Nordström i Ridderstråle, 2009), čije definicije najbolje opisuju Virgin grupaciju.

Zabavno do kraja prikazuje isplativost zabave na svim tržištima i djelatnostima. „Bilo da je riječ o muzejima, letenju avionom ili vožnji automobila – zabava sve više postaje nužan dodatak“ (Nordström i Ridderstråle, 2009: 15), što čini osnovnu Bransonovu, a stoga i Virginovu filozofiju. „Funkcionalno sadrži i zabavno – zato što ono što je zabavno prodaje proizvod“ (Nordström i Ridderstråle, 2009: 15). Tvrtka Virgin utemeljena je na zabavi i financijama (Nordström i Ridderstråle, 2009).

Autori ističu kako je danas konkurencija općenita, teže je prepoznati neprijatelje (Nordström i Ridderstråle, 2009) jer su oni svugdje. „Sada se nadmećemo za dobivanje novaca od banke, ulagača i kupaca, umjesto da se nadmećemo s tvrtkama sličnih proizvoda i usluga“ (Nordström i Ridderstråle, 2009: 16). Slične probleme imao je Virgin tijekom širenja na početku, ali i kasnije. Dok je brend bio još u povojima, Banka Coutts odbila je izdati Virginu prekoračenje od 300 000 funti za potrebe širenja (Branson, 2013).

### **6.1. Kratka povijest širenje Virgin brenda**

Richard Branson pokrenuo je oko 400 tvrtki koje su bile povezane s Virgin brendom. Neke su združene s drugim tvrtkama unutar brenda ili su prodane, dok su neke propale. Virgin grupacija primjer je tvrtke kao brenda čija originalnost počiva na neopipljivoj vrijednosti samog brenda. „Razlog tome je arhitektura brenda, kišobran brendiranje“ (Kapferer, 2007: 288). Unutar takve arhitekture, koju čini prepoznatljivi logo i vrijednosti koje on promiče, nalaze se tvrtke i podbrendovi koji djeluju potpuno autonomno, ali s istim vrijednostima koje se prenose na svako novo proširenje. Može se reći kako su Virginove tvrtke poput pauka. Brend je živi organizam, a kao takav može opstati i nakon što mu nekoliko udova bude oduzeto. No ostane li cjelovit, bit će još snažniji i brži u širenju. „Kada Virgin Atlantic počne s letovima u Južnoafričku Republiku, onda u tome vidim i priliku da ondje lansiramo Virgin Radio i Virgin Colu“ (Branson, 2013: 264).

Neka od bitnijih proširenja Virgin brenda (prilagođeno prema Kapferer, 2007: 288-289):

- Prvi posao: narudžba ploča putem maila (1969)
- Ploče: Virgin Records (izdavačka kuća pokrenuta 1973, prodana tvrtki EMI 1992)

- Radio: Virgin Radio
- Videoigre: Virgin Games (1983)
- Distribucija: Virgin Vision (1983), Virgin Megastores (1988), Virgin Bride (1996)
- Kozmetika: Virgin Vie
- Pića: Virgin Cola, Virgin Vodka (1994)
- Računala: Računala proizvedena od ICI Fujitsu tvrtke (1996), internet terminali proizvedeni od strane Internet appliance Network (2000)
- Zrakoplovni promet: Virgin Atlantic Airways (1984), Virgin Cargo (1984), Virgin Express (1996)
- Željeznički promet: Virgin Railways (1997)
- Turizam: Virgin Holidays (1985), Virgin Sun
- Hoteli i umirovljenici: Virgin Hotels, Virgin Pensions
- Internet: Virgin Net (1996)
- Komunalne usluge: Virgin Power House (2000) – voda, struja, plin.

## **6.2. Širenje brenda u različitim djelatnostima**

Virgin na čelu s Richardom Branson može se smatrati majstorom u širenju brenda na različita, često nespojiva tržišta. Razlog tome je tvrtkina politika temeljena na zabavi i stavu. Ako postoji mogućnost za proširenje na nekom novom tržištu, valja je iskoristiti. Za Virgin sve je počelo narudžbama ploča putem pošte i završilo prisutnošću na raznovrsnim tržištima.

### **6.2.1. Virgin Records**

Sve je počelo s prvim brojem Studenta, objavljenog u siječnju 1968 (Branson, 2013: 49). Godinu dana nakon studenta, Branson pokreće prvi pravi posao, narudžba ploča putem maila, Virgin Mail Order (Branson, 2013: 74). Prvu Virgin Records trgovinu otvara u Londonu, a 1973. pokreće izdavačku kuću. Do Božića 1972. godine otvoreno je četrnaest trgovina diljem Velike Britanije (Branson, 2013: 100).

### **6.2.2. Virgin Music**

Novo proširenje bilo je pokretanje izdavačke kuće Virgin Music 1973. godine. Oko 20 posto udjela u tvrtku dobio je Bransonov prijatelj Simon, a prva osoba s kojom su potpisali ugovor

bio je Mike Oldfield, glazbenik koji je obilježio sedamdesete (Branson, 2013: 104). Mike je bio prvi izvođač kada se Virgin upustio na nepoznato tržište „Nismo imali pojma kako bi taj ugovor trebao izgledati“ (Branson, 2013: 107) te su pomoć potražili kod pjevačice Sandy Danny. Ona im je ustupila kopiju ugovora s kućom Island Records. „Izgledao je kao standardni ugovor Island Recordsa pa smo ga pretipkali od riječi do riječi, izmijenivši tek naziv 'Island Records' u 'Virgin Music' i 'Sandy Danny' u 'Mike Oldfield'“ (Branson, 2013: 107). Tako su uštedjeli na osmišljavanju vlastitog ugovora i angažiranju odvjetnika koji bi isti sastavio. „Tijekom sljedećih petnaest godina, svaki album koji je objavio Mike Oldfield ušao je među prvih deset. Tubular Bells naposljetku se prodao u više od trinaest milijuna primjeraka“ (Branson, 2013: 115) i bio korišten u filmu The Exorcist, redatelja Williama Friedkina.

Virgin Music s godinama je postajao sve uspješniji, a mogao se pohvaliti suradnjom sa Sex Pistolsima, Rolling Stonesima i Janet Jackson koja je izrazila želju za potpisivanjem ugovora s Virginom. On je nakon licitiranja i brojnih ponuda koje je pjevačica dobila pripao Virginu i koštao ga je 25 milijuna dolara, uz isplatu 11 milijuna dolara za potpis (Branson, 2013: 298). Izdavačka kuća imala je uspona i padova, no bila je jedna od najstabilnijih Bransonovih poslovnih pothvata, ali je u konačnici prodana 1992. godine konkurenciji. Thorn EMI platio je 510 milijuna funti kada se oduzme dug od 60 milijuna funti (Branson, 2013: 339). Virgin Music, iako uspješan, stradao je kao posljedica širenja i poslovnih neprilika koje su u to doba zadesile Virgin Atlantic Airways u „ratu“ s British Airlines zrakoplovnom tvrtkom.

### **6.2.3. Virgin Atlantic Airways**

Virgin Atlantic Airways nastao je kao zajednički projekt američkog odvjetnika Randolpha Fieldsa i Richarda Bransona. Kasnije je Branson preuzeo Fieldsov udio, postavši jedini vlasnik. Vrijednost prvog unajmljenog zrakoplova podigla se za 10 milijuna dolara, što je bilo dovoljno za novo zaduživanje i zakup drugog zrakoplova. Zrakoplovna tvrtka British Caledonian, počela je bilježiti gubitke i ubrzo je dogovoreno preuzimanje od strane konkurenata, British Airwaysa. Time je konkurencija smanjena te se otvorilo mjesto u zračnom prometanju između Velike Britanije i SAD-a te Britanije i Japana. Prema odredbama Bermudskog sporazuma samo dva avioprijevoznika mogu prometati između te dvije zemlje; isto vrijedi i u japanskom međunarodnom sporazumu (Branson, 2013: 224-225).

„Baš kao što su Mike Oldfield i Sex Pistolsi bili prekretnica za Virgin Music, preuzimanje British Caledoniana od strane British Airwaysa bilo je prekretnica za Virgin Atlantic“ (Branson, 2013: 225) koji je dobio priliku podebljati svoje prijevozne linije.

Branson je s vremenom proširio zrakoplovnu tvrtku. Kao jedan od primjera širenja je australsko tržište, gdje je Virgin dobio ponudu od 250 milijuna američkih dolara za prodaju Virgin Blue tvrtke Ansettu, matičnoj tvrtki Air New Zelanda. Branson je ponudu odbio, a Ansett pet dana poslije bankrotirao. Time je Virgin Blue postala druga po veličini australska zrakoplovna tvrtka (Branson, 2013: 392). Virgin Blue razvila se i došla do vrha u Australiji s početnim poduzetničkim kapitalom od samo 10 milijuna australskih dolara (Branson, 2013: 393).

#### **6.2.4. Ostale tvrtke – primjeri**

Branson je pokrenuo tvrtku Virgin Book Publishing, „čija je osnovna namjena bila objavljivanje knjiga o glazbi te biografija i autobiografija glazbenika“ (Branson, 2013: 151). To proširenje može se opisati kao produžetak Virgin Music i Virgin Records tvrtki.

Neposredno prije prodaje Segine licencije, do tada još uvijek profitabilne, osnovana je zasebna tvrtka Virgin Interactive. U tvrtki su zamijetili kako je CD medij budućnosti te počeli razvijati igre za njega. Prva se zvala The 7th Guest. „Ime 'Virgin' preraslo je u moćan brend, koji je bilo moguće pridodati širokome spektru različitih djelatnosti“ (Branson, 2013: 352) poput Liquid Comics tvrtke ili Virgin Films ili Virgin Galactic i Virgin Orbit tvrtke.

Žal za prodajom Virgin Recorda doveo je do pokretanje nove glazbene tvrtke naziva V2 Records (Branson, 2013: 365), a krajem devedesetih osnovane su tvrtke Virgin Active (lanac *fitness* klubova), theatrain-line.com koja se bavi prodajom željezničkih karata putem Interneta za sve željezničke linije u Britaniji te Virgin Mobile kao snažan europski mobilni operater (Branson, 2013: 386).

Tijekom ljeta 2004. Branson je pokrenuo Virgin Unite s ciljem da, kako ističe: „svijet učinim boljim mjestom za život uz pomoć snage našega brenda i naših ljudi“ (Branson, 2013: 416). Organizacija je bila sačinjena od Virginovih zaposlenika diljem svijeta sa zamisli ujedinjenja svih ljudi kako bi se riješili neki od ozbiljnijih društvenih problema s kojima se svijet suočava (Branson, 2013: 416). Jedan od odličnih načina promoviranja osviještenosti brenda i stvaranja dobrog imidža pri širenju je tvrtka Virgin Fuel. Branson je uložio, točnije donirao 3 milijarde dolara za razvijanje čistih goriva (Branson, 2013: 433).



### **6.3. Kobrending**

Uz emocije ispred racionalnosti, za potrebe financiranja novih proširenja, Virgin u većini slučajeva nalazi prikladne i stručne partnere s ciljem minimizacije vlastitog ulaganja, čak i pod cijenu gubitka većinskog udjela. Kobrending se pokazao čestom praksom pri širenju Virgin brenda, upravo zbog njegove mogućnosti minimizacije uloga i s time manjeg rizika.

#### **6.3.1. Virgin Vodka i Virgin Megastore**

Virgin Vodka proizveo je i distribuirao William Grant s udjelom u tvrtku od 50 posto. Druga polovica pripada Virginu. Sljedeći primjer je tvrtka Virgin Megastore u Ujedinjenom Kraljevstvu, gdje 75 posto tvrtke pripada W. H. Smith grupaciji (Kapferer, 2007: 289). Dobri odnosi koje je Virgin ostvario s Japancima uz pomoć Virginove zrakoplovne tvrtke, rezultirali su pokretanjem Virgin Megastore trgovine u prijestolnici Japana. Prvi problem bila je lokacija jer Tokio nema jednu specifičnu trgovačku četvrt, a drugi je bila previsoka cijena najma. Kao rješenje se pokazala ravnopravna suradnja s maloprodajnim modnim lancem Marui. Njihove trgovine bile su smještene u blizini velikih željezničkih postaja, odnosno velikog broja pješaka, namijenjene mlađoj populaciji. Virgin je od partnera dobio lokaciju na glavnoj trgovačkoj četvrti u središtu Tokija s jeftinijim najmom – prostor je bio u vlasništvu Maruija. Iako manji od europskih Megastorea, bio je i dalje velik u japanskim okvirima (Branson, 2013: 237-238). Kobrending je donio manja ulaganja i postavio tvrtku, Virgin brend blizu mjesta gdje se nalazi mlađa populacija koja čini bitan dio tržišta pri pozicioniranju i prevlasti nad konkurencijom.

#### **6.3.2. Virgin Atlantic Airways i Virgin Cola**

Virginova „komercijalna ponuda su inovacija, kvaliteta i zabava“ (Kapferer, 2007: 290), vidljive u ponudi zrakoplovne tvrtke. „Virgin Atlantic Airways prva je tvrtka koja je svojim klijentima u poslovnoj klasi ponudila uslugu Volvo-vozača od njihovih ureda i kupaonice na aerodromu pri dolasku“ (Kapferer, 2007: 290). Drugi primjer je kobrending s kanadskom tvrtkom Cotts. Zajednički proizvod naziva Virgin Cola, osmišljen od strane Virgina i distribuiran od Cotts bio je svjetski poznat te 10 do 15 centa jeftiniji od Coca-Cole (Kaferer, 2007: 290).

### **6.3.3. Virgin Money**

Zbog problema koje je u početku imao s bankama po pitanju kredita, Branson se odlučuje na osnivanje banke i životnog osiguranja u sklopu Virgin brenda. Takva tvrtka kosi se s izvornim vrijednostima Virginia, ali Branson pronalazi način kako je učiniti zabavnom. Virgin Money pokrenut je pod nazivom Virgin Direct u suradnji s tvrtkom Norwich Union kao s ravnopravnim partnerom (Branson, 2013: 360). „Virgin Money, od svojega pokretanja 1995., prerastao je u najpopularniju investicijsku kuću u Britaniji“ (Branson, 2013: 260).

### **6.4. Richard Branson – brend unutar brenda**

Virginova originalnost počiva na neopipljivoj vrijednosti samog brenda. „Razlog tome je arhitektura brenda, kišobran brendiranje“ (Kapferer, 2007: 288). Virgin brend je „horizontalno strukturirani konglomerat koji se sastoji od nezavisnih tvrtki koje dijele jedno ime, jedan set vrijednosti“ (Kapferer, 2007: 289). Taj set vrijednosti čine zabava i financije. Stvaranje povjerenja s publikom, potrošačima, klijentima; vjerodostojnosti kroz rad; objedinjenog promoviranja tog seta vrijednosti putem dobrotvornih akcija i drugih pothvata Richarda Bransona. Kako bi brend opstao i širio se dalje, Branson je primijenio tehnike emotivne komponente ispred one racionalne. „Umjesto da krene od proizvoda ili koristi, Virgin kreće od nematerijalnih dimenzija brenda“ (Kapferer, 2007: 289). Kako bi osigurali novonastaloj Virgin trgovini ploča mjesto na tržištu uz jedinstvenost, kupcima i svima zainteresiranima nudili su slušalice, naslonjače i vreće za sjedenje unutar trgovine. Mogli su ostati do kraja radnog vremena, čitati besplatne primjerke časopisa New Musical Express i Melody Market te piti besplatnu kavu (Branson, 2013: 89). Cilj je bio stvoriti kroz emociju mjesto na kojem bi se ljudi u konačnici okupljali i trošili novac te pritom povećavali vrijednost brenda.

Drugi primjer važnosti emotivne komponente je stvaranje prestižnog brenda unutar zrakoplovne tvrtke. Virgin je smanjio broj putnika u zrakoplovu Airbus A380 s 800 na samo 550, ali je zato osigurao mjesta za dvostruke krevete, gimnastičku dvoranu i kasino koje je Branson već neko vrijeme imao u planu uvesti na dugolinijske letove (Branson, 2013: 416). Jedinstvenost kroz inovaciju i stvaranje prestižnog brenda (model zrakoplova) unutar tvrtke. Airbus A380 isticao je luksuznost i prostranost. Virgin Atlantic Airways ponudio je bar kao dio svoje prestižne usluge na letovima Airbusu A340 i Boeinga 747 (James, 2001). Virgin se često prilikom širenja oslanja na promociju brenda i njegovog seta vrijednosti putem osnivača Richarda Bransona. Umjesto skupih reklama, Branson je našao drugi način kako iskoristiti

moć medija. Često je plesao po marginama u svojim pothvatima. Osvajanje Plave vrpce, putovanje oko svijeta u balonu ili pokušaj smirivanja kriza tijekom devedesetih godina. Prvi pokušaj ponovnog osvajanja Plave vrpce i Halesova trofeja Britaniji zbio se 1984. godine. Brod je potonuo, ali Branson je uspio ostvariti drugi cilj, promoviranje Virgin brenda čije je ime bilo ugravirano na brod naziva Virgin Atlantic Challenger. Taj pothvat pomogao je pri širenju i pozicioniranju tvrtke Virgin Atlantic Airways koja prometuje od New Yorka do Londona (Branson: 2013: 197-199). Dvije godine kasnije Branson je zaplovio preko Atlantskog oceana u brodu Virgin Atlantic Challenger II. Drugi pokušaj donio je vrpcu nazad u posjed Britaniji (Branson, 2013: 200), a kasnije je Margaret Thatcher izrazila želju da je Branson proveze na tom povijesnom brodu. Želja je uslišana, a brend je dobio dodatnu popularnost. Ista formula primijenjena je i za putovanja balonom. „Ti su mi pothvati pomogli da Virgin učinim nadaleko poznatim te da i sam postanem poznat“ (Branson, 2013: 381). Branson je čovjek koji voli ekstreme. Na promociju Virgin Cole u New Yorku, pristigao je u tenku (Kapferer, 2007).

Sir Richard Branson svojim je pothvatima i isticanjem u javnosti pripomogao rastu brendu i olakšao proces širenja zbog dobre poznatosti. Branson djeluje kao kralj, general vojske sačinjene od osnovnog brenda, tvrtke Virgin i njezinih podbrendova, točnije drugih tvrtki u arhitekturi kišobrana. Osnivač Virgina je brend unutar brenda. Branson kao stvarna osoba, element identiteta brenda ima jednaku važnost kao naziv brenda/tvrtke koju je osnovao te njezina znaka. Stoga se postavlja pitanje što kada Branson odstupi s pozicije čelnog čovjeka tvrtke ili jednostavno napusti svijet. „Može li Virgin grupacija uspjeti bez Richarda Bransona? S obzirom na njegovu auru osnivača i sposobnost privlačenja pozornosti medija te koncentracijom energije i ulagača oko sebe, mora se zaključiti kako je Branson osobno Virgin. To je snaga brenda, ali ujedno i njegova slabost“ (Kapferer, 2007: 291).

## **6.5. Funky Virgin**

Mao Ce-tung rekao je uništite kako biste gradili, što u neku ruku opisuje strukturu Virgina. Od tri brenda koja služe kao primjeri širenja, Virgin je najbliži funky ustrojstvu. On je brend koji bježi od standardizacije i širenja prema ustoličenim marketinškim planovima. Prije svega Virgin je inovativan i poticajan, što su jedne od sastavnica Funky d.o.o. tvrtke (Nordström i Ridderstråle, 2009: 149).

Njegov početni poticaj temelji se na vrijednostima brenda. Život koji živi Richard Branson, osnivač Virgin grupacije temelji se na stavu. On je lice iza Virgina. Branson živi kako misli

da bi trebao i kupuje te prodaje tvrtke po osjećaju, a ne prema udžbenicima. On sam je poticajan, a svoju filozofiju širi na brend i sva njegova proširenja. Jedna tvrtka unutar velike grupacije tako se bavi razvijanjem svemirskog programa, dok je druga vezana uz odjeću i kozmetiku, željeznice, izdavaštvo, zrakoplovstvo, bankarstvo ili dobrotvornu tvrtku Virgin Unite.

Virgin „organizacija bez ikakvog razmišljanja primjenjuje osnovne vrijednosti svoje marke kada odlučuje treba li ući ili ne u kakvu novu industriju. U Virginu nova ponuda za krajnjeg korisnika mora biti: „najbolje kvalitete, inovativna, davati dobru vrijednosti za uloženi novac, izazovna u odnosu na postojeće druge mogućnosti, izazivati osjećaj zabave ili drskosti“ (Nordström i Ridderstråle, 2009: 168).

Branson i Virgin teže zabavi, a ona je moguća samo uz zadovoljavanje tih pet elemenata za krajnjeg korisnika. U njihovom menadžmentu ističu kako su gotovo svi projekti uglavnom krajnje profitabilni, a Branson vjeruje u to kako je brend više od imena ili zaštitnog znaka (Nordström i Ridderstråle, 2009: 168-169).

Virginov poslovni model sličan je onome funky modela. Sedam načela funky modela za organizaciju tvrtke su: manja, plosnatija, privremena, horizontalna, cirkularna, otvorena, izmjerena (Nordström i Ridderstråle, 2009: 191-197).

Kapferer je ustvrdio kako je Virgin horizontalno strukturiran konglomerat, zadovoljivši jedno od načela. Branson navodi kako je potrebno poznavati suradnike na poslu (Nordström i Ridderstråle, 2009: 191-192), odnosno učiniti tvrtku manjom. „Svaki puta kada neka od naših tvrtki postane prevelika, podijelimo je na manje jedinice“ (Branson, 2013: 364). Smanjenjem tvrtka postaje plosnatija jer je vrijeme od identifikacije problema do izrade plana rješenja za isti svedeno na minimum. Takva tvrtka uspostavlja kulturu koja kombinira hrabrost i dijeljenje kroz privremenost. Ona je i cirkularna jer koristi brzinu koja je potrebna za nesmetan rad i svatko zna svoju ulogu, jer je tvrtka manja. Kao i sve tvrtke unutar Virgin brenda, postoji mogućnost povezivanja među njima, stapanja pojedinih tvrtki u jednu ili više zajedničkih ulaganja i savezništva. I na kraju, takav model tvrtke donosi neizravnu kontrolu. Stalno smanjivanje potrebno je za napredak (Nordström i Ridderstråle, 2009: 191-197). Ponekad se to odnosi na broj zaposlenika, a ponekad na prodaju tvrtke i sve to u svrhu osiguranja rasta brenda. Kao primjer može poslužiti prodaja Virgin Recordsa 1992. godine kako bi se spasila zrakoplovna tvrtka.

## 6.6. Virgin svijet

„Kada god Virgin ima novca, tada uvijek iznova krećem u potragu za novim prilikama. Neprestano nastojim proširiti grupaciju Virgin tako da ne budemo ovisni o jednom ograničenom izvoru prihoda“ (Branson, 2013: 166). Takva filozofija stvorila je preko 400 tvrtki, koje se „rađaju“ širenjem matične Virgin tvrtke kao brenda. Prema Bransonu, najbolju viziju Virginia sažeo je Peter Gabriel, rekavši: „Pa to je nevjerojatno! Virgin je postao sve. Ujutro se budiš uz zvuke Virgin radija; navlačiš Virgin traperice; odlaziš u Virgin Megastore; piješ Virgin Colu; u Ameriku letiš zrakoplovom Virgin Atlantica. Uskoro ćete nuditi Virginova rođenja, Virginova vjenčanja, Virginove pogrebe. Mislim da biste Virgin trebali preimenovati u Tvrтка za početak i kraj. Virgin će biti prisutan i na početku i na kraju života“ (Branson, 2013: 363).

Kako bi pospješio popularnost brenda i tako olakšao proces širenja, Branson se odlučio pozabaviti društvenih problemima. Jedna od tvrtki zaduženih upravo za pomoć ljudima i druga društvena pitanja je Virgin Unite. Drugi primjer je uloga mirotvorca. Branson je nazvao Nelsona Mandelu te mu poslao pismo o ratu u Iraku. Zamolio je Mandelu da razgovara sa Saddamom Huseinom te s njime odleti u Libiju, naravno s Virginovim zrakoplovom. Hussein bi dobio imunitet, a svijet bi bio pošteđen bespotrebnog rata, civilnih žrtava i ratne politike Georgea Busha, koji bi ostao bez pravog povoda za rat (Branson, 2013: 403-405).

Virgin je kroz svoju povijest pokazao kako mari za svijet i sve njegove stanovnike. Krajem 2003. godine Branson, njegova žena Joan, kći Holly i članovi Virgin tima prisustvovali su i pomogli u organizaciji Madibina (Madiba, plemensko ime Nelsona Mandele) južnoafričkog koncerta naziva 46664 (označava zatvorenički broj koji je Mandela nosio) kao simbol nade u borbi protiv HIV/AIDS-a (Branson, 2013: 406). Misija Bransona i njegova tima bila je dostava 60 tona sanitetskog materijala doniranog bolnicama u Basri koje su opustošili vojnici Saddama Husseina (Branson, 2013: 406). Dostava se vršila avionima, a napravljena je zračna luka u Basri kako bi avion Virgin Atlantica mogao sletjeti (Branson, 2013: 406). Cijela obitelj Branson pomaže pri promociji i vrijednostima brenda koji se temelji na zabavi, ali i povjerenju, sigurnosti i stvaranju boljeg svijeta, Virgin svijeta.

Ulaganje u novi, bolji, sigurniji svijet budućnosti jedan je od zadataka Virgin brenda i Bransona koji ga promovira. Dobivanje nagrade X-Price nagnala je Bransona, Allena i Rutana da naprave SpaceShipTwo unutar svemirskog programa Virgin Galactic (Branson, 2013: 462). Branson se odlučio dati 25 milijuna dolara onome (onima) koji pronađu

odgovarajući način za učinkovito uklanjanje postojećeg ugljikovog dioksida iz atmosfere te metana i stakleničkih plinova. Nagrada se zove Virgin Earth Challenge s ciljem poticanja inovacija na području borbe s klimatskim promjenama (Branson, 2013: 463-464). Branson tom gestom o osviještenosti i brizi za svijet, najbolje promovira sebe, a time i sve tvrtke koje se nalaze unutar Virgin brenda.

Postavlja se pitanje kako je onda Virgin kao brend uspio opstati, nastavio se širiti i rasti. Nešto se moralo promijeniti, jer „što se brend više širi u naizgled različita proširenja, to je potreba za nematerijalnom vezom veća, a ta se veza sastoji od vrijednosti Virgin brenda. Njeno širenje zapravo formira obitelj stvorenu od nezavisnih tvrtki koje dijele vrijednosti Virgin brenda“ (Kapferer, 2007: 289). Te vrijednosti temelje se na zabavi i stavu samog Bransona koji je preslikan na Virgin brend.

Virgin je jedan od rijetkih brendova koji svoje proizvode i usluge odabiru bez prethodnog posjedovanja posebnog znanja o proizvodu buduće investicije. Oni su odabrani „na temelju prilika. Pokaže li se da postoji tržište, da je ugovor dobar, da je pravi trenutak za lansiranje proizvoda te da postoji partner sa znanjem o proizvodu, Virgin će se za to odlučiti“ (Olins, 2008: 106).

## 7. Analiza rezultata

### 7.1. Analiza slučaja

U prethodna tri poglavlja prikazane su strategije širenja istraživanih brendova analize slučaja, kao metode za potvrdu hipoteza prvog istraživačkog pitanja.

#### 1. Znanje, sinergija i splet brendova čine osnovu strategije širenja brendova

Metodom analize slučaja potvrđene su hipoteze vezane uz prvo istraživačko pitanje. Znanje se pokazalo kao kamen temeljac zdanja zvanog uspješan brend, odnosno ono čini osnovu strategije širenja brenda. Znanje kao najjače oružje suvremenog brendiranja stvorilo je Facebook i današnji Disney. Pomno osmišljavanje osnovnih elemenata identiteta brenda, naziva i znaka prvi je korak prema budućem širenju. Virgin je naziv uspio pridružiti svakom novom proširenju i zapravo od njega napravio zaseban brend. Slično je pošlo za rukom i Disneyu s tematskim parkovima, sportskim događajima, raznim popratnim proizvodima iz filmova i televizijskim kanalima.

Drugi dio odnosio se na stvaranje sinergije svih tvrtki i brendova unutar matične tvrtke. Facebook sinergiju svojih brendova naziva *orbitelj aplikacija*, a koje su trenutno najkorištenije prema istraživanju fokus grupe te u ranijem poglavlju rada. S druge strane Disney vješto manevrira svojim brendom u različitim djelatnostima iskorištavajući proizvode svakog podbrenda, kombinirajući ga s drugim ograncima tvrtke. Branson za razliku od Disneya i Facebooka sve svoje tvrtke povezuje samo zajedničkim prefiksom u imenu te djeluju potpuno neovisno. Prvu hipotezu zaokružuje splet brendova u kojoj tri tvrtke uz iskorištavanje znanja i elemenata brenda te kroz inovaciju i kreativnost i upotrebu sinergije upravljaju spletom.

#### 2. Akvizicija i kobrending kao najkorištenije strategije širenja brendova

Strategije širenja brendova mogu se podijeliti u nekoliko kategorija. One osnovne su proširenje unutar osnovne djelatnosti ili izvan nje, akvizicija i kobrending. Kobrending se pokazao krajnje korisnim zbog manjih ulaganja i manjih napora za povećanje dobiti. Za proširenje brenda unutar i izvan osnovne djelatnosti potrebno je znati koliku „snagu“ ima brend kako bi novi proizvod bio što uspješniji. Takvi oblici širenja mogu biti riskantni, kao i akvizicija koja je nemoguća bez visokih prihoda tvrtke kupca. Disney i Facebook kao snažne tvrtke nisu imali problema s tim aspektom pa je akvizicija drugih uspješnih brendova, često konkurentnih ili potencijalno konkurentnih, postala puno jednostavnija opcija od osmišljavanja proizvoda koji će biti bolji od ponude konkurencije. Jedini koji u manjoj mjeri pribjegava tom pristupu

je Virgin. Njegova politika većinski se temelji na inovaciji i širenju izvan osnovne djelatnosti te čestim korištenjem suradnje s drugim brendovima pri pokretanju novog posla.

## **7.2. Fokus grupa – analiza rezultata**

Drugi dio istraživanja proveden metodom fokus grupe ukazuje koje brendove potrošači/klijenti/korisnici smatraju superiornijima. Pod time se misli uzrokuje li širenje brendova koji služe kao primjeri u radu veću prepoznatljivost i privrženosti kod sudionika fokus grupe za razliku od konkurentnih brendova.

### *1. Veća je povezanost ispitanika s brendovima razvijenog čulnog potencijala (Disney, Facebook)*

Prvi dio istraživanja fokus grupa sadržavao je fotografije koje su trebale sudionike asociirati na neki brend. Prva fotografija sadržavala je samo slovo f, druga crni dvorac, treća siluete ljudi u stavu superheroja, četvrta dio Virginova znaka u crnoj boji (slovo v), peta svemirsku bitku, šesta siluete žena u haljinama, a posljednje tri stvarne osobe, vlasnike Disneya, Facebooka i Virgina.

Prva fotografija: svi sudionici odgovorili su kako ih bijelo slovo f podsjeća na Facebook.

Druga fotografija: njih osmero reklo je kako se radi o Disney brendu.

Treća fotografija: četvero ih je reklo kako vide Marvelove i isto toliko heroje iz DC-a.

Četvrta fotografija: Virgin je prepoznalo samo dvoje ljudi, ostali su mislili kako se radi o kopiji Nike znaka ili matematičkom korijenu.

Peta fotografija: većina je rekla kako joj to djeluje poput Star Warsa ili Marvela.

Šesta fotografija: devetero sudionika složilo se kako se radi o Disneyu, odnosno princezama iz filmova.

Sedma fotografija: Osmero sudionika prepoznalo je Marka Zuckerberga kao osnivača Facebook tvrtke.

Osma fotografija: Dvoje sudionika prepoznalo je Richarda Bransona kao vlasnika Virgin tvrtke, dok je samo jedan od njih znao njegovo ime.

Deveta fotografija: Četvero ljudi prepoznalo je lik Walta Disneya.

U drugom dijelu sudionici su trebali poslušati 15 kratkih audio zapisa i pridružiti ih nekom brendu.

Audio zapis 1 (Facebook): šestero sudionika prepoznalo zvuk poruke na Facebooku, pristupljeno putem računala.



Audio zapis 2 (Instagram filter): troje sudionika prepoznalo je Instagram filter (dramski efekt).

Audio zapis 3 (Facebook Messenger): sedmero sudionika prepoznato je zvuk Facebook Messengera.

Audio zapis 4 (WhatsApp): sedmero sudionika prepoznalo je zvuk WhatsApp aplikacije unutar otvorenog chata.

Audio zapis 5 (Twitter): četvero sudionika prepoznalo je zvuk Twitter društvene mreže.

Audio zapis 6 (Disney): osmero sudionika prepoznalo je zvuk kao najavnu scenu u Disney filmu.

Audio zapis 7 (Warner Bros): dvoje sudionika prepoznalo je zvuk uvodne scene u Warner Bros filmu.

Audio zapis 8 (Marvel): troje sudionika prepoznalo je početni zvuk Marvelovih filmova.

Audio zapis 9 (Star Wars): četvero sudionika prepoznalo je zvuk iz Star Warsa.

Audio zapis 10 (Universal): dvoje sudionika zvuk je povezalo s Universalom.

Audio zapis 11 (Viber): dvoje sudionika prepoznalo je zvuk Viber aplikacije.

Audio zapis 12 (Skype): šestero sudionika prepoznalo je Skype kao brend.

Audio zapis 13 (Microsoft Windows XP): devetero sudionika zvuk je prepoznalo kao paljenje Microsoft Windows XP sustava.

Audio zapis 14 (PlayStation): Šestero sudionika prepoznalo je uvodni zvuk prilikom paljena PlayStation igrače konzole.

Audio zapis 15 (Xbox 360): dvoje sudionika prepoznalo je zvuk kao paljenje Xbox 360 konzole.

Treći dio sadržavao je samo riječi, a svaku od njih trebalo je pridružiti brendu uz čije vrijednosti sudionici misle da se ona veže. Gotovo pola riječi (5 od 11) sudionici su povezali s Disney brendom.

Mašta: sedmero je odgovorilo Disney, dvoje PlayStation i dvoje Instagram.

Povezanost: sedmero za Facebook i troje za Instagram.

Stav: svi sudionici su odgovorili različito. Nitko nije naveo Virgin kao brend uz kojeg vežu riječ stav.

Kreativnost: petero za Instagram i dvoje Disney

*Follower*: svi sudionici odgovorili su kako se radi o Instagramu.

Zabava: osmero se odlučilo za YouTube, a ostalo dvoje za Ultra festival i PlayStation.

Osmijeh: troje je odgovorilo YouTube, troje Instagram, a dvoje se odlučilo za Disney i Facebook.

Snovi: osmero je odgovorilo kako smatraju da se radi o Disney brendu.

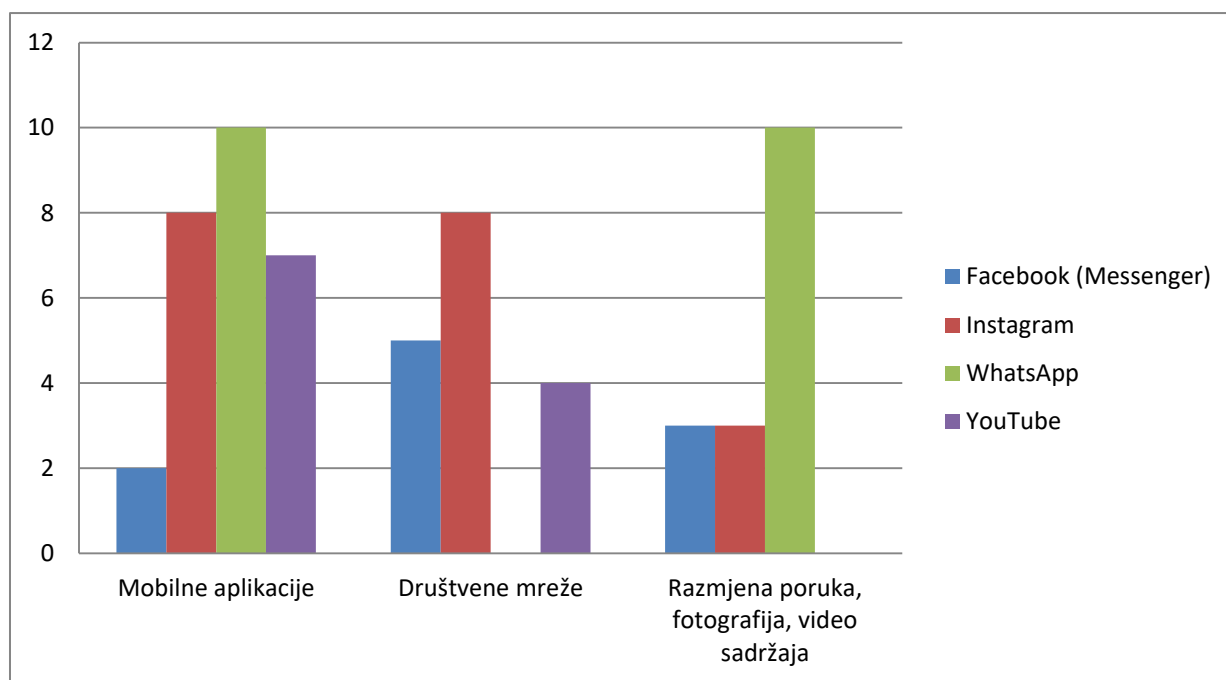
Umreženost: svi sudionici su kao odgovor ponudili Facebook.

Like: devetero je odgovorilo Facebook.

Čarolija: Osmero se složilo kako se radi o Disneyu.

Četvrti dio kao potvrda hipoteze je odabir društvenih mreža i aplikacija za razmjenu poruka, fotografija i video sadržaja, kao i razlozi korištenja navedenih. U Hrvatskoj je opće poznato kako Twitter nije toliko popularan kao u svijetu, a poglavito u SAD-u, no zanimljivi podaci dobiveni su po pitanju pada popularnosti Facebooka, ali i porasta korištenja drugih brendova pod Facebook tvrtkom. Sve je očitija prisutnost kanibalizma kod tvrtke. Instagram i WhatsApp postali su snažniji od samog Facebooka, odnosno Facebook Messengera.

**Grafikon 4: Popularnost aplikacija i društvenih mreža prema rezultatima fokus grupe**



Od aplikacija koje najčešće koriste, korisnici su naveli WhatsApp, Instagram i YouTube. Potonji se našao na trećem mjestu prema popularnosti kao društvena mreža, što je zanimljivo jer YouTube nije bio zamišljen u tom smislu, ali pojavom *youtubera* i influencera prolazi kroz neke promjene. Treba tek vidjeti kako će izgledati u budućnosti. Na drugom mjestu našao se Facebook, a ispred njega Instagram kao najpopularnija društvena mreža. Najzanimljiviji podatak dalo je pitanje u koje svrhe se koriste te društvene mreže. Neki su naveli u svrhu

informiranja i komunikacije, praćenje stranica i profila od osobnog ili poslovnog interesa, ali svi su se složili kako je primarni razlog dosada i ubijanje vremena. Također su istaknuli kako Facebook ne koriste više toliko jer je pun staraca i dosadan.

Za razmjenu sadržaja svih oblika opet prevladavaju Facebookovi brendovi. Vodeći je WhatsApp, a slijede ga ujednačeni Instagram i Facebook Messenger.

Facebook je potvrdio kako njeguje svoja čula, što dodatno potvrđuje hipotezu, no dovodi u pitanje egzistenciju osnovnog brenda. Čini se kako Facebook polagano doseže zrelost brenda. Navedeni dijelovi potvrdili su hipotezu kako brendovi s razvijenim čulnim elementima imaju prednost nad ostalim brendovima i potvrdili Lindstromovu teoriju koja će više biti objašnjena u dijelu nakon analize rezultata.

## *2. Emotivna komponentna odlučuje pri odabiru proizvoda ili usluge brenda kod većine ispitanika*

Zadatak druge hipoteze bio je dokazati kako je emotivna komponenta važnija od racionalne pri odabiru brenda kod sudionika. Dio hipoteze potvrđen je putem video materijala, a dio odgovaranjem na kratka pitanja, uglavnom vezanih uz nabranjanja i objašnjenja zašto su odabrali upravo taj brend. Video prilozima sačinjavali su uvodne scene iz Disneya, Warner Brosa, Marvela, PlayStationa, Star Warsa te Universalisa. Najviše oduševljenja izazvao je prvi video. Svi sudionici bili su ushićeni i nasmijani, s ekspresijama veselja promatrali su uvodnu scenu iz Disney filmova.

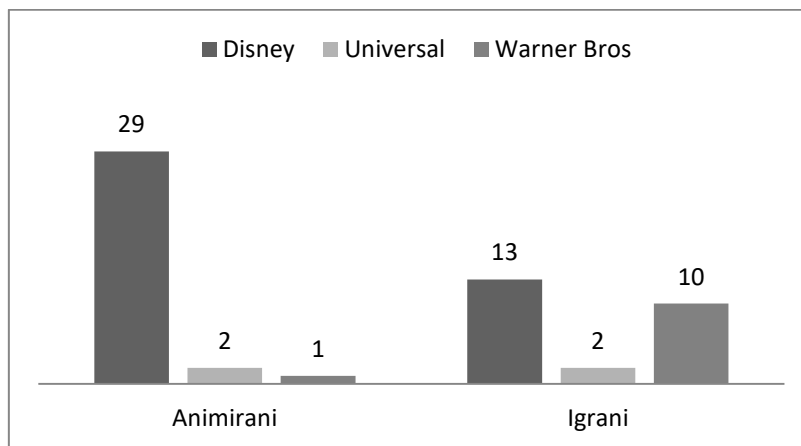
„Podsjeća me na neki odličan crtić. Legenda o medvjedu ili Frozen. To je moje djetinjstvo, uživanje, zabava“ – odgovorila je sudionica 1, a ostali su se složili s njom. Spomenuo sam i kako u SAD-u postoji grad Celebration koji je osmislio Disney, a jedan muški sudionik izrazio je želju za trenutnim preseljenjem.

Drugi video podsjetio je sudionike na Batmana i Zekoslava Mrkvu, ali nisu bili oduševljeni kao s Disney videom. Marvel, Star Wars, PlayStation i Universal naišli su na odobravanje kod manjeg broja ispitanika. Uglavnom je muški dio bio taj koji izražava zanimanje za te brendove. Sudionice su većinski smatrale kako je to dosadno i nerealno. U završnom video prilogu prikazani su filmovi Disney studija i DreamWorks studija. Svih desetero ispitanika reklo je kako su upoznati s jednim i drugih filmova, ali kako su im Disney filmovi draži.

„Prepoznati pravu ideju i srž animiranog filma i to predočiti djeci. Disney ima obiteljske poruke, dok se DreamWorks oslanja na napuhane, nove stvari“ – rekao je Sudionik 2. Sudionik 7 složio se kako DreamWorks animirani filmovi imaju više nasilja, dok je Sudionica 6 izjavila kako bi izabrala „Disney jer su scene u njima veselije, ljepše. DreamWorks je dosta mračan, taman, velika je razlika. Oni su moderniji. Disney je klasika, mašta, nemoguće.“

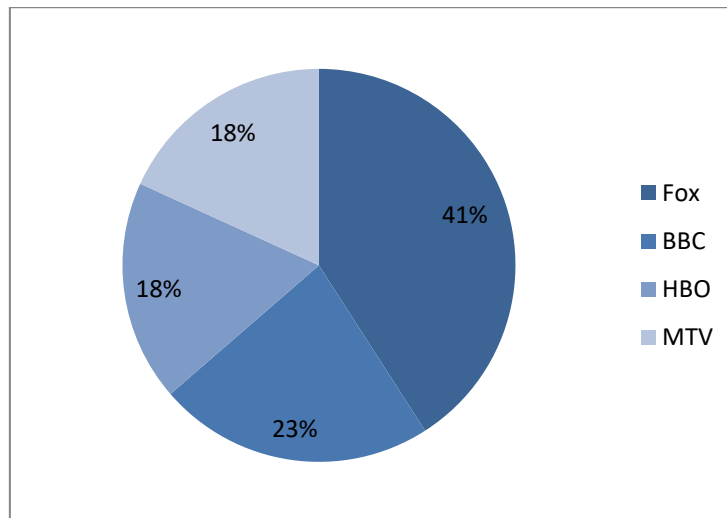
DreamWorks je u očima ispitanika ispao racionalan, previše realističan za formu animiranog filma. Na pitanje koje bi animirane naslove prije dopustili gledati djeci, odgovorili su potvrdno za oba studija, ali ipak bi prednost dali Disney filmovima. Isto je bilo i prilikom nabiranja najdražih animiranih filmova. Grafikon 5 prikazuje nazive studija i broj koliko je filmova iz svakog od njih izreklo deset sudionika fokus grupe.

**Grafikon 5: Broj filmova triju produkcijskih studija navedenih od strane sudionika fokus grupe**



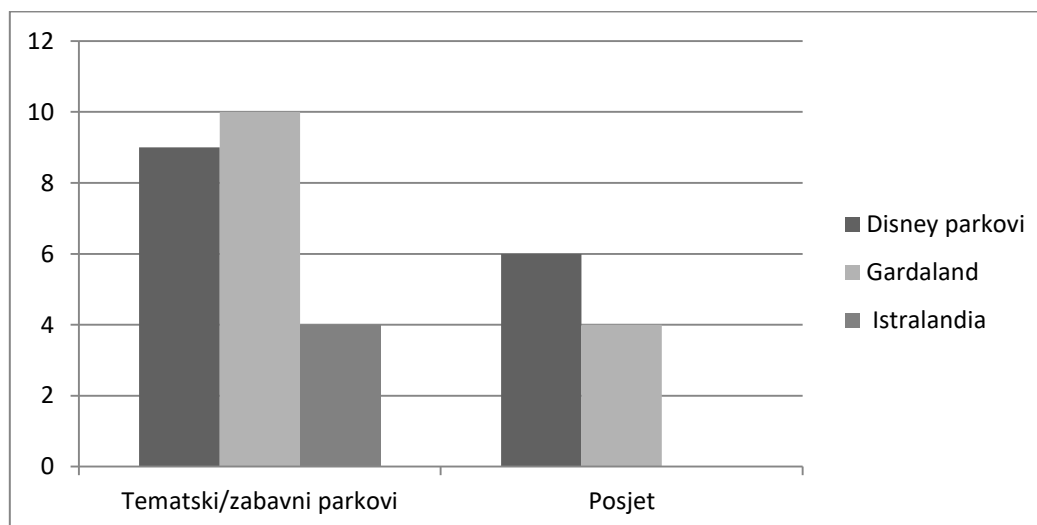
U raspravi o igranim filmovima jaz između Disneya i ostalih studija znatno se smanjio. Sudionici su naveli 13 Disney naslova te 10 Warner Bros. Među sportskim programima prevladala je u Hrvatskoj najdostupnija Arena Sport i Sport klub, dok je iza njih ostao Euro Sport i ESPN. Sudionici, poglavito muški dio, istaknuli su kako ih uz te programe vežu određene emocije. „Liga prvaka koja je nedostupna zbog Vipa (kroz blagu ljutnju), Kup UEFA, košarka, tenis, rukomet. Svi najbolji sportovi na jednom mjestu“ – ističe sudionik 9. Iako je u sportu Disney ostao zakinut kod sudionika, njegova nova akvizicija 20th Century Fox, točnije televizijski program Fox osmero sudionika proglasilo je najboljim programom izvan Hrvatske. Na drugom mjesto našao se BBC, a iza njega HBO. Sudionici su istaknuli Fox kao prvi jer, kako kažu oduvijek znaju za njega i vole ga gledati, iako nisu mogli navesti niti jednu specifičnu emisiju ili seriju koja se na njemu trenutno emitira, ali su zato znali nekoliko njih na HBO-u, dok se BBC pojavio najviše kao izvor jer su za njega jednostavno čuli te znaju da je dobar, ističu.

**Grafikon 6: Popularnost televizijskih mreža kod sudionika fokus grupe**



Možda i najzanimljivije odgovore iznjedrila su pitanja o tematskim/zabavnim parkovima. U prvom pitanju sudionici su trebali navesti barem tri tematska/zabavna parka u Hrvatskoj i svijetu koji ima padnu na pamet. Svih deset kao prvi odgovor ponudilo je Gardaland, a devetero od njih drugi glas dalo je Disneyevim tematskim parkovima. Treći najbolji izbor bio je Aquapark Istralandia kod Novigrada. Logično je da su se sudionici odlučili na možda i najpoznatiji domaći park te susjedni Gardaland za koji je većina rekla kako su ga posjetili u srednjoj školi ili su znali ljude koji su išli tamo. Disney su, s druge strane, odabrali jer vole njihove filmove i tradiciju, taj svijet magije. Iako nisu nikada bili u SAD-u ili bilo gdje drugdje u svijetu gdje postoji Disney park, pa čak ni u europskom nedaleko od Pariza, izrazili su želju za posjetom. Točnije njih šestero svrstalo je Disneyeve parkove kao prve koje žele posjetiti. Drugi je bio Gardaland s četiri glasa, dok nitko nije izrazio potrebu za odlaskom u Istralandia park. Zadovoljstvo kao osnovna vrijednost Disney tvrtke kroz vješto isplaniranu naraciju, čulnu osviještenost prožetu emotivnom komponentom, svrstala je Disney parkove na prvo mjesto kod sudionika fokus grupe.

**Grafikon 7: Popularnost tematskih/zabavnih parkova kod sudionika fokus grupe**



### 3. Ispitanici nisu svjesni većine proširenja brendova

Na početku istraživanja ispitanici, točnije sudionicima fokus grupe postavljeno je pitanje što za njih znači brend te što misle o širenju brendova, o akviziciji i kobrendingu. Prije svakog pitanja upućeni su u terminologiju kako bi znali što navedeni pojmovi znače. Točno pola je odgovorilo kako im je brend bitan, a pogotovo onaj mobilnog uređaja. Za pojam brend većina je izjavila kako ih to podsjeća na marku odjeće i obuće. Izjavili su kako im je bliži termin marka, dok im brend djeluje uzvišeno, a mogu ga povezati i s nazivom velikih tvrtki. Samo jedan sudionik imao je izrazito negativan stav prema brendu općenito.

Na pitanje koji je njihov stav o širenju brendova, akviziciji i kobrendingu odgovarali su jednoglasno kako im to ne smeta. Nemaju ništa protiv toga, sve dok sadržaji koje vole gledati, koristiti ili kupovati ostaju nepromijenjeni ili se prilagode bez većih promjena. Kao najbitnije ističu potrebu za zadržavanjem kvalitete nakon širenja. Čak su istaknuli kod pitanja o kupovini brendiranih proizvoda kako su spremni platiti ih više ako zadovoljavaju njihove ciljane potrebe.

Sudionicima su na kraju postavljena pitanja o samom poznavanju širenja kako bi se utvrdilo na čemu su točno zasnovani njihovi stavovi. Ispostavilo se kako oni nemaju nikakve veze sa širenjem. Naime, sudionici uopće nisu svjesni većine proširenja. Poznata im je tek akvizicija Instagrama, dok za kupnju WhatsApp nisu znali svi, a primjerice kupovina tvrtke Oculus potpuna je nepoznanica čak i trojici muških sudionika koji su se izrazili kao *gameri*. Disney proširenja koja ne sadrže Disney ime u njima također su im nepoznata. Akvizicije Pixara, ABC-a, Marvela, Lucasfilma i 20th Century Foxa bile su novost za sudionike koji nisu znali

kako Disney posjeduje sve te brendove. Tek dvoje sudionika i jedna sudionica znali su kako Disney posjeduje Lucasfilm.

Jedini zaključak, ujedno i potvrda hipoteze, je kako sudionici nisu svjesni većine proširenja brendova te ona ne utječu na njihove stavove. Oni su definirani emocijama, povezivanjem brenda s vlastitim potrebama te iskorištavanjem čula od strane brendova.

Potvrđene hipoteze dale su odgovor na cilj istraživanja po pitanju određivanja strategija širenja brendova te posljedica koje ono ostavlja. Na potrošače širenje ne utječe u jednakoj mjeri kao na tržište. Oni nisu u tolikoj mjeri svjesni i upoznati sa širenjem i ne zanima ih dokle god su njihove potrebe zadovoljene. Tržište je to koje prima udarac. Prvi primjer je Facebook koji je vlasnik četiri od šest najkorištenijih društvenih mreža na svijetu prema podacima iz travnja 2019. godine. Drugi primjer je Disney koji je do 2019. imao gotovo 30 posto udjela u ukupnoj zaradi na kino blagajnama, a pridruživanje Foxa podebljat će tu brojku. Naime, tvrtka je već najavila plan prema kojem će 63 filma izaći do 2027. godine. Popis je za sada nedostupan.

Ta dva slučaja utječu na kretanja na tržištu, ali mjesta za manevriranje uvijek će biti. Facebook se postavio uz Google i Apple kao tehnološki div te predvodnik na tržištu društvenih mreža. Disney je s druge strane godinama vodeći medijski brend sa sve većim udjelom na tržištu u osnovnoj djelatnosti tvrtke upravo zahvaljujući akviziciji. Za pretpostaviti je kako će njegovi prihodi rasti, ali isto tako rashodi. Stvaranje potencijalnog monopola zapravo je samo teorija jer teško da će Disney u skoroj budućnosti moći ili htjeti kupiti neke druge konkurente, upravo zbog različitih svjetonazora.

## **8. Budućnost brendova**

Nakon provedenih istraživanja, analiziranja i razmatranja literature, smatram kako budućnost širenja brendova ovisi o upotrebi znanja kao glavnog oružja u razumijevanju osobnosti klijenata. Veza između njih razvijat će se na relaciji razvoja čulnih elemenata brenda uz njegovanje prethodno definiranih elemenata identiteta istog te kroz emotivnu komponentu i neopipljivu vrijednost. Njihov napredak ovisit će od vodstva tvrtke koje će budno paziti na održavanje sinergije kroz sve etape života brenda, nastojeći ga inovacijom i kreativnošću zadržati u fazi rasta. Za taj rast bitna će ostati diferencijacija i dodana vrijednost, a „potrošačeva vjera u brend njegova najvažnija sastavnica“ (Lindstrom, 2009: 181).

### **8.1. Brend čula**

Danas se s filmovima povezuje sve više proizvoda, a Lindstrom (2009: 176) smatra kako industrija zabave odlično napreduje u smislu čulnog brendiranja, no isto tako navodi kako taj model nije održiv na duge staze. To je shvatio i Disney koji akvizicijom Marvela produbljuje MCU. Od Iron Man filma nastao je svemir s više od dvadeset naslova. Filmovi su se tržišno pokazali krajnje uspješnima. Brend je proširen kroz razne proizvode – igračke, pokrivače, atrakcije u Disney tematskim parkovima te čak Samsung tvrtka nudi maskice za mobitele s Marvelovim likovima pri kupnji njihovih uređaja.

Živimo u tehnološkom dobu gdje nam je sve nadomak ruke, odmah dostupno. Facebook tvrtka razvila se na temelju vida i sluha, što je pokazalo u istraživanju metodom fokus grupe. S druge strane Virgin je brend koji i dalje ne iskorištava svoj čulni potencijal u potpunosti (Lindstrom, 2009: 178.180) i gotovo je neprepoznatljiv kod većine sudionika fokus grupe te statistički slabiji brend u odnosu na ostale. Lindstrom (2009: 183) je naglasio još prije deset godina kako će tvrtke koje usvoje čulno brendiranje najvjerojatnije doći iz industrije zabave, što se i dogodilo.

### **8.2. Bitnost zemlje podrijetla**

Ekonomski snažne zemlje proizvode snažne brendove. Primjeri u radu, Disney i Facebook potječu iz Sjedinjenih Američkih Država, zemlje s najvećom financijskom vrijednošću, dok Virgin dolazi iz Ujedinjenog Kraljevstva kao četvrte po redu ([www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com), 2018). Brendovi iz razvijenih zemalja imaju u startu veću šansu za uspjeh upravo zbog zemlje



podrijetla i rasprostranjenog jezika. Istraživani brendovi razvili su se na engleskom govornom području, što im je olakšalo širenje diljem svijeta.

„Jezik je najprepoznatljivija i najsnažnija veza među osobama koje govore istim jezikom, jezikom razmjenjuju spoznaje, u njemu se prepoznaju kao zajednica“ (Lukić i Skoko, 2009, 11). Engleski kao svjetski jezik omogućio je brže širenje, a dijelovi kulture poput Disneya, smatraju se oružjem. „Važnu ulogu igraju masovni i moderni prijenosnici sadržaja poput kina, glazbe, umjetnosti i književnost“ (Skoko, 2009: 107). Disney promovira SAD i njegove nacionalne vrijednosti, a što je država jača, snažniji je i brend, a i obrnuto. To je jedna neprekinuta petlja koja vrijedi za Disney i za Facebook kao jednog od tehnoloških divova, nastalog unutar države koja se u 21. stoljeću razvija u tehnološkog lidera te centar transnacionalne komunikacije (Nye, 2002: 13, cit. prema Skoko, 2009: 101). Bitnost zemlje podrijetla, odnosno ciljanja na jezik kojim govori jedno od najjačih tržišta mora biti cilj svakog novog brenda, ali isto tako potrebno je i paziti na zadovoljavanje navika, poštivanje kulture i vrijednosti zemlje u koju se brend širi. Tu je bitno uspostaviti snažnu emotivnu povezanost s ljudima te zemlje kroz neopipljive vrijednosti brenda, uz razvijanje čulnih elemenata. Kapferer (2007: 290) je ustvrdio kako Virgin postaje slabiji i manje emotivan što je dalji od britanske zone utjecaja. Nakon što je glazbena industrija zaživjela *online*, sve Virgin Megastore trgovine u New Yorku zatvorene su, što potvrđuje slabost brenda izvan Britanije, odnosno izostanak navedenih elemenata ključnih za povezivanje s ljudima na području proširenja.

### **8.3. Emotivna komponenta**

Definicija emotivne komponente varira od osobe do osobe. Većina će se složiti kako se radi o iskazivanju unutarnjih, osobnih zbivanja u mozgu čovjeka koje se manifestiraju određenim reakcijama u stvarnosti. Brend je taj koji mora stvoriti emotivnu *nišu* kroz svoje vrijednosti i proizvode koje nudi određenom segmentu klijenata na tržištu. Takve brendove uglavnom čine oni s područja zabave. U prvom redu to je Disney kroz svoje filmove, parkove i televiziju te ostale popratne proizvode kao tvrtka osnovana na pružanju zadovoljstva. Pritom su djeca najranjivija, ujedno i najpodložnija te najdraža ciljana publika takvih brendova (Mlivić Budeš, 2005: 8-11). Dječaci su uglavnom željni emocija koje se iskazuju kroz avanturu, izazove, strah i paniku koji su objedinjeni u Marvelu i Star Warsu. Djevojčice su više zainteresirane za romantiku i ljubav, Disney princess, Disney Fairies i salone za uljepšavanje u parkovima, dok

televizija, animirani filmovi i općenito tematski parkovi sadrže humor i smijeh kao osnovnu emociju.

Djeca i mladi budućnost su brendova koji će morati znatnu pažnju pridodati upravo tim skupinama. Stvaranjem kulta ljubitelja od najranijih dana moglo bi rezultirati odobravanjem brenda u budućnosti i svrstavanjem u one kojima vjeruju, jer imaju otprije izgrađen odnos baziran na emocijama. To je pošlo za rukom Disneyu, a potvrđeno je fokus grupom ovog rada čiji su sudionici uvjerljivo izabrali upravo Disney kao glavni brend koji bi preporučili svima te naveli najviše animiranih filmova i izjavili kako im je želja posjetiti upravo Disney parkove ispred ostalih u konkurenciji.

#### **8.4. Životni ciklus brenda kroz diferencijaciju i dodanu vrijednost**

Za svaki brend cilj je ostati što duže konkurentan i održati proizvode pod okriljem tvrtke u stalnom rastu. Sve dok brend bilježi pozitivne rezultate i ostaje unutar margina faze rasta, siguran je od dostizanja zrelosti. Ako do nje ipak dođe, proizvod ili sam brend morat će poraditi na reorganizaciji kroz novu strategiju kako bih ponovno postao diferencijalan. Facebook je do posljednje tri godine bio poprilično inovativan i drugačiji, ali onda je njegov vlastiti brend, Instagram postao sve više zastupljen kod mlađih korisnika. Upravo onih koji su bili srce brenda. Mladost je počela napuštati Facebook i izgledno je kako će kroz nekoliko godina njegova popularnost još više opadati, a Instagram rasti dok ne dođe neka nova društvena mreža. Facebook i slični brendovi koji se nađu u toj fazi trebaju utvrditi što je dovelo do pada popularnosti, potencijalno SWOT analizom i nakon toga poraditi na oživljavanju brenda. Prednost Facebooka je što štetu još uvijek može popraviti, iako ga, primjerice, sudionici fokus grupe smatraju dosadnim i „mrtvim“, često ga koriste kao sredstvo informiranja, a gotovo svi snažni svjetski brendovi imaju profil na Facebooku koji će spas morati pronaći u suradnji s drugima i osmišljavanjem noviteta kojim će približiti najbitniji i najzastupljeniji segment virtualnog društva na tržištu, mladu populaciju.

Disney s time nema problema, a kao novi oblik produbljenja životnog ciklusa pojedinih dijelova vlastitog brenda vidi u tržištu videa na zahtjev. Disney+ *streaming* servis prvotno samo za američko tržište, a kroz dvije godine i za cijeli svijet. Usluga će biti jeftinija od Netflixove koji je nakon te objave zabilježio značajniji pad vrijednosti dionica. Disney+ usluga bit će dostupna na gotovo svim uređajima, a potvrđene su i konzole PlayStation 4 i Nintendo Switch. Sadržavat će Disney klasike kao i četiri Marvelove serije s glumcima iz filmova te Star Wars igranu seriju. (Vukelić, 2019). Snažna marketinška kampanja usluge

zaokružuje priču o Disneyu kao vodećem medijskom brendu koji ne samo da želi biti konkurentan HBO-u i Netflixu, nego misli zasjesti na tron videa na zahtjev. Konačni ishod bit će vidljiv tek kroz nekoliko godina kada Disney+ bude dostupan u cijelom svijetu te ovisno o trendovima na tadašnjem tržištu.

Najveći problem u budućnosti mogao bi imati Virgin brend. Njegova popularnost slabi izvan Britanije, a pitanje je što će biti kada jednog dana Richard Branson ode u mirovinu ili premine. Branson je siguran kako je brend postavio dobre temelje i vrijednosti koje će ga održati živim i nakon njegove smrti, kao što je Disney opstao nakon Waltove smrti. Mana Virgina je što temeljne vrijednosti brenda, zabavu i stav čini sam lik Richarda Bransona kroz javno djelovanje na svim sferama društvenog života. Jedini način na koji bi Virgin mogao opstati u svijetu je ako zadovolje čulne elemente i emotivnu komponentu uz već postojeću važnost svog glavnog promotora Richarda Bransona.

## 9. Zaključak

U današnjem svijetu brendovi su poslali sveprisutni živi organizmi koji se otimaju za dio tržišta, zajedno s tvrtkama koje stoje iza njih. Pritom su se neki uspjeli uzdići iznad granica mediokriteta i uspostaviti prevlast na određenom segmentu tržišta, ali ne i monopol. Stoga je kao cilj rada bilo postavljeno odrediti koje su to strategije suvremenog širenja brendova na primjeru Disneya, Facebooka i Virgina kroz njihove poslovne pothvate te utvrditi koje su posljedice za tržište i potrošače, odnosno kupce, klijente.

Pokazalo se kako suvremeni brendovi na kojima je provedeno istraživanje najviše koriste tehnike akvizicije i kobrendinga pri širenju. Prvom tehnikom uklanjaju se potencijalni ili trenutni konkurenti, dok druga služi za povećanje popularnosti brenda kroz manja ulaganja za maksimalnu dobit. Kobrending se pokazao korisnim i kao sredstvo za proširenje čula, koristeći uz postojeća i ona brenda s kojim se surađuje, a bitnost čula potvrđena je provedbom metode fokus grupa. Zanimljivo je kako upravo Virgin kao slabiji od tri brenda, ima problem s razvijanjem čula, što je dovelo do neprepoznavanja kod sudionika fokus grupe. S druge strane Disney i Facebook bili su česti odgovori kod sudionika, a njihova pozicija na tržištu govori sasvim dovoljno o snazi brenda. Disney je vodeći medijski konglomerat, a Facebook pod svojim vlasništvom ima jedne od najkorištenijih društvenih mreža.

Prije deset su godina autori knjige Funky business zauvijek predviđeli kako će budućnost brendova počivati upravo na suradnji, dok je Lindstrom budući smjer kretanja brendova vidio u iskorištavanje ljudskih čula. Obje studije bile su u pravu, no budućnost će ovisi o njihovom zajedničkom djelovanju s akvizicijom kao trećom strategijom širenja, koja se pokazala čestom kod Disneya i Facebooka prilikom istraživanja metodom analize slučaja. Navedena metoda ukazala je na bitnost akvizicije i kobrendinga kao najkorištenijih strategija širenja brendova, dok je potvrda tome bila njihova pozicija na tržištu i kasnije odgovori sudionika fokus grupe, koji su u raspravama potpuno nesvjesno istaknuli bitnost čula.

Grupni intervju zaokružio je prvi dio priče o strategijama širenja brendova. Drugi se odnosio na same sudionike kao potrošače i na tržište. Odgovori koje su sudionici dali tijekom rasprave potvrdili su važnost emotivne komponente, ali i nesvjesnost sudionika po pitanju većine proširenja brendova kao i negiranja utjecaja na njihove stavove o brendu. Istaknuli su kako ih se ne tiču širenja brendova sve dok proizvod ili brend koji je pridružen nekom drugom brendu ostaje prepoznatljiv i nudi im ono što oni žele vidjeti, čuti, osjetiti. Za taj aspekt ključne su emocije, a one su često iskazivane putem korištenja ljudskih čula. Od tri istraživana brenda Disney najviše iskorištava čulni potencijal što je bilo izraženo kod sudionika pri davanju

odgovora. Za Facebook je karakteristično, kao i kod drugih tehnoloških brendova, djelovanje putem čula sluha i vida, dok je Virgin ostao nedorečen. Kod njega postoji ogroman potencijal za iskorištavanje čula, no ono se ne koristi koliko bi moglo, što je jedan od razloga zašto utjecaj Virgin brenda slabi izvan Britanije, a sudionici fokus grupe ne mogu ga povezati čak ni s njegovim vrijednostima.

Rezultati istraživanja putem korištenih metoda ukazali su na veliku važnost znanja, sinergije i spleta brendova kao osnove za širenje. Oni predstavljaju čvrste temelje kojima se postavlja podloga za potencijalni rast na tržištima unutar i izvan osnovne djelatnosti tvrtke kao vlasnice brenda. Druga faza je stvaranje seta vrijednosti brenda te rad na iskorištavanju potencijala ljudskih čula, što kao rezultat daje veću povezanost ljudi s brendom. Kao sljedeći korak dolaze strategije kojima se brend širi, bilo putem novog proizvoda ili putem akvizicije i kobrendinga, a sve u svrhu održavanje faze rasta koja se postiže stalnom diferencijacijom i dodanom vrijednošću kao dijela životnog ciklusa brenda. Pomoću navedenih strategija širenja, brend nastavlja neprestano rasti, pritom vješto izbjegavajući dolazak u fazu zrelosti, odnosno početak odumiranja proizvoda ili samog brenda.

Za pretpostaviti je kako će se brendovi u bliskoj budućnosti nastaviti oslanjati na moć emocija, ali i čula kako bi približili vlastiti brend klijentima uz korištenje akvizicije i kobrendinga kao vodećih strategija širenja. Pritom će početna prednost pripasti onim brendovima koji dolaze iz ekonomski snažnijih država te onih koje ulažu u vlastito brendiranje. Brendovi iz takvih zemalja imat će bolje mogućnosti za razvijanje čulnog brenda i emocija zbog prethodno pozitivno stvorenih konotacija.

Pitanje svih pitanja je kako će izgledati budućnost brendova. Cilj ovog rada bio je ukazati koje su to strategije suvremenog širenja brendova, dok je svrha bila ponuditi rješenja po pitanju njihove budućnosti. Točan odgovor po pitanju budućnosti brendova nije moguće dati jer će ona ovisiti o zadovoljavanju navedenih kriterija opisanih prethodno u tekstu, kao i promjenama na tržištu i financijama te stalnim smjenama trendova. Konačno, vrijeme će biti najbolji pokazatelj sutrašnjice.

## Literatura

### Knjige

- Branson, Richard (2013) *Kako sam izgubio nevinost*. Zagreb: Profil knjiga.
- Kapferer, Jean-Noël (2007) *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Kirkpatrick, David (2012) *Facebook efekt*. Zagreb: Lumen.
- Lindstrom, Martin (2009) *Brand Sense: Revolucija osjetilnog brendinga*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
- Lukić, Zorislav i Božo Skoko (ur.) (2009) *Hrvatski identitet*. Zagreb: Matica hrvatska.
- Nordström, Kjell A. i Jonas Ridderstråle (2009) *Funky business zauvijek: Kako uživa kapitalizam*. Zagreb: Differo.
- Olins, Wally (2008) *Brendovi: Marke u suvremenom svijetu*. Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.
- Skoko, Božo (2009) *Država kao brend: Upravljanje nacionalnim identitetom*. Zagreb: Matica hrvatska.
- Stein, Andi (2011) *Why We Love Disney: The Power of the Disney Brand*. New York: Peter Lang Publishing.
- Tkalac Verčić, Ana, Dubravka Sinčić Ćorić i Nina Pološki Vokić (2010) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P.
- Vranešević, Tihomir (2016) *Upravljanje markama (Brand Management)*. Zagreb: Accent.
- Vranešević, Tihomir, Irena Pandža Bajs i Miroslav Mandić (2018) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Accent.

### Članci

- Mlivić Budeš, Elvira (2005) Djeca: rastući tržišni segment. *Časopis Marketing UP*, br. 21, str. 8-11.
- Zoraja, Branimir (2005) Vrijeme all-age trendova. *Časopis Marketing UP*, br. 19, str. 29.
- Fraculj, Mario (2005) Co-branding: novo marketinško oružje za tržišnu utakmicu. *Časopis Marketing UP*, br. 19, str. 6-8.

### Internetske stranice

- Biličić, Mijo. (2005). Metoda slučaja u znanosti i nastavi. Rijeka: Pomorstvo, god. 19 (2005), 217-228. Hrčak. <https://hrcak.srce.hr/3957> (pristupljeno: 07.02.2018).

- Boxofficemojo.com (2019) Pirates of the Caribbean. *Box Office Mojo*.  
<https://www.boxofficemojo.com/> (pristupljeno: 28.04.2019).
- Dillinger, Jessica (2017) Most Popular Theme Parks By Attendance. *World Atlas*.  
<https://www.worldatlas.com/articles/most-popular-theme-parks-in-the-world.html>  
(pristupljeno: 15.05.2019).
- Dumaraog, Ana (2017) Sony Will Keep All Profits From Spider-Man: Homecoming. *Screen Rant*. <https://screenrant.com/spider-man-homecoming-marvel-sony-deal-details/>  
(pristupljeno: 26.03.2019).
- Enciklopedija.hr (2019) Konglomerat. *Hrvatska enciklopedija*.  
<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32787> (pristupljeno: 04.05.2019).
- Gabriel, Rowena (2018) Which Apps Does Facebook Own?. *Overpass Apps*. <https://www.overpass.co.uk/which-apps-does-facebook-own/> (pristupljeno: 04.05.2019).
- Gesenhues, Amy (2018) As advertisers pull back on Facebook, Instagram's ad spend growth rate is booming. *Marketing Land*. <https://marketingland.com/as-advertisers-pull-back-on-facebook-instagrams-ad-spend-growth-rate-is-booming-246265>  
(pristupljeno: 28.04.2019).
- Haigh, David (2018) Nation Brands 2018. *Brand Finance*.  
[https://brandfinance.com/images/upload/brand\\_finance\\_nation\\_brands\\_reports\\_2018.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_nation_brands_reports_2018.pdf) (pristupljeno: 08.05.2019).
- Hamer, Lauren (2018) Every Disney Park in the World, Ranked By Popularity. *Cheat Sheet*.  
<https://www.cheatsheet.com/money-career/every-disney-park-in-the-world-ranked-by-popularity.html/> (pristupljeno: 15.05.2019).
- Interbrand.com (2019) Best Global Brands 2018 Rankings. *Interbrand*  
<https://www.interbrand.com/bestbrands/bestglobalbrands/2018/ranking/#?filter=Media>  
(pristupljeno 18.05.2019).
- James, Barry (2001) Could the A380 Become Tomorrow's 'Cruise Ship of the Sky'?: A Peek  
[w.ihf.com/articles/2001/03/02/trair.2.t.php](http://www.ihf.com/articles/2001/03/02/trair.2.t.php) (pristupljeno: 19.03.2019).
- Komarić, Božidar (2014) Baby Boom, Generacija X, Y, Z – kojoj grupi pripadate?. *Računala*.  
<https://www.racunalo.com/baby-boom-generacija-x-y-z-kojoj-grupi-pripadate/>  
(pristupljeno: 12.04.2019).
- Linton, Ian (2011) Difference Between Company & Brand. *Chron*.  
<https://smallbusiness.chron.com/difference-between-company-brand-26198.html>  
(pristupljeno: 29.05.2019).

- Niles, Robert (2017) Walt Disney Company completes take-over of Disneyland Paris Resort. *Theme Park Insider*. <https://www.themeparkinsider.com/flume/201706/5610/> (pristupljeno: 26.03.2019).
- Novak, Tomislav (2019) Disney kupio Fox i stvorio box office “Zvijezdu smrti” koja će uništiti svu konkurenciju. *Novac.hr – poslovni portal Jutarnjeg lista*. <https://novac.jutarnji.hr/novi-svijet/disney-kupio-fox-i-stvorio-box-office-zvijezdusmrti-koja-ce-unistiti-svu-konkurenciju/8602961/> (pristupljeno: 26.03.2019).
- Poslovni.hr (2019) Dobili smo tri nove hrvatske riječi, a pobjedu je odnijela riječ 'zapozorje': Evo što one znače. *Poslovni dnevnik*. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/dobili-smo-tri-nove-hrvatske-rijeci-a-pobjedu-je-odnijela-rijec-zapozorje-provjerite-sto-znace-351187> (pristupljeno, 04.05.2019).
- Poslovni.hr (2019) Leksikon, efekt sinergije. *Poslovni dnevnik*. <http://www.poslovni.hr/leksikon/efekt-sinergije-654> (pristupljeno: 04.05.2019).
- Prevoditelj-teksta.com (2019) Tvrtka, poduzeće, firma ili kompanija?. *Prevoditelj teksta.com*. <https://www.prevoditelj-teksta.com/tvrtka-poduzece-firma-ili-kompanija/> (pristupljeno: 04.05.2019).
- Reiff, Nathan (2019) Top Companies Owned By Facebook. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/051815/top-11-companies-owned-facebook.asp> (pristupljeno: 20.02.2019).
- Skoko Božo i Benković Vanesa (2009) Znanstvena metoda fokus grupa – mogućnosti i načini primjene. Zagreb: Politička misao, god. 46, br. 3, 2009. Str. 217-236. Hrčak. <https://hrcak.srce.hr/50954> (pristupljeno: 07.02.2018).
- Tsang Denise i Cannix Yau (2018) Hong Kong Disneyland falls further into red as losses double in 2017 to hit HK\$345 million. *South China Morning Post*. <https://www.scmp.com/news/hong-kong/economy/article/2133962/hong-kong-disneyland-falls-further-red-losses-double-2017-hit> (pristupljeno: 26.03.2019).
- Vukelić, Ivana (2019) Disney+, sve što trebate znati o novoj streaming platformi. *Inverzija.net*. <http://inverzija.net/disneyplus-sve-sto-trebate-znati/> (pristupljeno: 13.04.2019).
- Youtube.com (2017) Facebook F8 2017 Full Event in 4 min. *Dope Gadgeries*. [https://www.youtube.com/watch?v=a5U\\_us-J9CQ](https://www.youtube.com/watch?v=a5U_us-J9CQ) (pristupljeno: 13.02.2019).



## Sažetak i ključne riječi

Na današnjem tržištu prisutno je sve više brendova čija moć proizlazi iz neopipljivih vrijednosti te bogatog asortimana proizvoda, portfolija i arhitektura brenda. Ovaj rad bavi se traženjem odgovora na pitanja koje su to strategije širenja brendova najviše korištene pri zauzimanju bitne pozicije na tržištu, kako neopipljive vrijednosti kroz emotivnu komponentu i upotrebu čula dovode do veće prepoznatljivost takvih brendova te koje su shodno tome posljedice za tržište i potrošače. Kao primjeri pri pronalasku odgovora, u radu su korišteni brendovi Disney, Facebook i Virgin. Pomoću njih utvrđene su najkorištenije strategije širenja brendova, a metodom fokus grupe potvrđena je bitnost emocija i čula te diferencijacije kao sredstava pri održavanju brenda u fazi rasta, a bitnom se u konačnici pokazala i zemlja podrijetla brenda kao alata pri lakšem i bržem širenju na strana tržišta. Konačno, svrha rada bila je ponuditi odgovore na tražena pitanja kako bi se mogla konstruirati budućnost brendova koji su postali sve bitniji dijelovi društva. Oni su živi organizmi koji se prilagođavaju svim promjenama, a kao takve valja ih dodatno proučavati.

**Ključne riječi:** brend, strategije širenja brendova, Disney, Facebook, Virgin, znanje, sinergija, splet brendova, akvizicija, kobrending, emotivna komponenta, neopipljive vrijednosti, čula.

## **Summary and key words**

In today's market there is more and more brands whose power comes from the intangible values and a rich product range, portfolio and brand architecture. This paper deals with searching for answers to the issues which brand extension strategies are most used to occupy a key position on market, since intangible values through emotional component and use of senses lead to greater recognition of such brands and possible consequences for the market and consumers. As an examples in search for answers, Disney, Facebook and Virgin brands were used in this paper. With their help, the most widely used brand expansion strategies were established, and with focus group as method, were confirmed the importance of emotion and senses and differentiation as resources to maintain brand in growing fase phase, and ultimately proved the country of origin as a tool for easier and faster expansion on foreign markets. Finally, the purpose of this paper was to provide answers for asked questions in order to construct brands future that have become increasingly important parts of society. They are living organisms that adapt to all changes, and as such need to be further studied.

**Key words:** brand, brand expansion strategies, Disney, Facebook, Virgin, knowledge, synergy, set of brands, acquisition, co-branding, emotional component, intangible values, senses.