UNIVERZITET U BANJOJ LUCI
EKONOMSKI FAKULTET BANJA LUKA

MILOŠ TRKULJA

UTICAJ DIGITALNE GLOBALIZACIJE NA MARKETING MEGA DOGAĐAJA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Banja Luka, 2020.

UNIVERSITY OF BANJA LUKA

FACULTY OF ECONOMICS

MILOŠ TRKULJA

THE IMPACT OF DIGITAL GLOBALIZATION ON MEGA EVENT MARKETING

DOCTORAL DISSERTATION

Banja Luka, 2020.

INFORMACIJE O MENTORU I DOKTORSKOJ DISERTACIJI

Mentor: Profesor dr. Branko Rakita, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, uža naučna oblast marketing

Naslov doktorske disertacije: Uticaj digitalne globalizacije na marketing mega događaja

Rezime: *U ovoj disertaciji predstavljen je originalni konceptulani model digitalne globalizacije koji je definisan vertikalnim elementima: digitalni diskontinuitet, mega trendovi digitalne transformacije i digitalni biznis modeli, a koji su integrisani kapacitetima hiper-konektivnosti koja je u modelu pozicionirana kao promenljiva koja ih horizontalno prožima. Istaknuta je terminološka razlika između pojma digitalnog marketinga i predloženog termina marketing u digitalnom okruženju. Naučni okvir ove disertacije uvažava brojne izazove koji se kreiraju u momentu prelaska globalizacije iz procesne u konceptualnu dimenziju. Takođe, u disertaciji je po prvi put u naučnoj lireaturi predočena relacija digitalni put – digitalno iskustvo – digitalni identitet koja se prepoznaje kao virtuelna paradigma uticaja digitalne globalizacije na marketing mega događaja. Marketing mega događaja je elaboriran na primeru sportskog događaja kao autentične posledice globalizacionih tokova koji se snažno transformiše pod uticajem digitalne realnosti. Istraživanje je sprovedeno na teritoriji Zapadnog Balkana, odnosno tržišta Slovenije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine i Srbije. Ono predstavlja prvi iskorak u domaćoj naučnoj literaturi koji pokušava da spozna poveznost digitalne globalizacije i marketinga mega događaja kroz prizmu kompanija koje su bili sponzori fudbalskog, košarkaškog, odbojkaškog i rukometnog saveza, te olimpijskih komiteta gore navedenih država sa prostora Zapadnog Balkana u sezoni 2017/2018.*

Ključne reči: digitalna globalizacija, marketing mega događaja, marketing miks, integrisane marketing komunikacije

Naučna oblast: Ekonomija i upravljanje

Naučno polje: Ekonomija

Uža naučna oblast: Marketing

Klasifikaciona oznaka: S191

Tip odabrane licence Kreativne zajednice: CC BY-NC-ND

THE INFORMATION ABOUT THE MENTOR AND THE DOCTORAL DISSERTATION

Mentor: Ph.D. Branko Rakita, Full Professor, University of Belgrade, Faculty of Economics, narrow scientific field: Marketing

The title of the doctoral dissertation: The impact of digital globalization on mega event marketing

Abstract: *This dissertation presents original conceptual model of digital globalization, which is defined by vertical elements: digital disruption, mega trends of digital transformation and digital business models, which are integrated with the capacities of hyper-connectivity, which is positioned in the model as a horizontal variable. Also, the paper highlights the terminological difference between the term digital marketing and the proposed term marketing in the digital environment. The scientific framework of this dissertation acknowledges several challenges that arise as globalization moves from the processual to the conceptual dimension. In the dissertation, for the first time in the scientific literature, is presented the connection that is created in the relation digital path - digital experience - digital identity as a virtual paradigm of the impact of digital globalization on the marketing of mega events. Mega event marketing is elaborated on the example of a sporting event as an authentic consequence of globalization flows, which is strongly transformed under the influence of digital reality. The research in this dissertation was conducted in the territory of the Western Balkans, markets of Slovenia, Croatia, Bosnia and Herzegovina and Serbia. It representing the first essay in the domestic scientific literature focus on better understanding of the connection between digital globalization and mega event marketing through the prism of companies that sponsored football, basketball, volleyball and handball associations and the Olympic committees of the above-mentioned states from the Western Balkans in the 2017/2018 season.*

Key words: digital globalization, marketing mega events, marketing mix, integrated marketing communications

Scientific area: Economics and management

Scientific field: Economics

Special topics: Marketing

Classification code: S 191

Type of the selected license Creative commons: CC BY-NC-ND

Mojim princezama,

Tanji, Olji i Sonji.

Z A H V A L N I C A

Ne postoji gradnja koju čovek može sam izneti i uspešno realizovati. Posebno ne onu koja je rezultat iskustva, spoznaje i učenja, onu koja je kompozitna, konceptualno i sadržajno izazovna i koja pledira da napravi iskorak ka novim saznanjima. U tom kontekstu treba posmatrati i ovu doktorsku disertaciju koja me je zahvaljujući atraktivnosti cilja i predmeta istraživanja, izazovom otkrivanja novoga i nadasve željom da pružim jedan autentičan stav o aktuelnom fenomenu digitalne globalizacije, dovela do svetla. Na ovom naučnom putovanju bilo je pregršt različitih izazova koje bi mnogo teže prevazišao da nije bilo osoba koje su me na njemu iskreno podržavale. Ovo je pravo mesto da im se zahvalim.

Svakako najveću zaslugu za moje oblikovanje u naučnom segmentu pripada mom mentoru prof. dr Branku Rakiti koji me je na pravi način uveo u čaroban svet marketinga koji od tada nisam napuštao. On je ispratio moj put naučnog sazrevanja u njemu, od diplomiranja do ove doktorske disertacije. Zahvaljujem se članovima Komisije prof. dr Saši Petkoviću i prof. dr Ljubomiru Trifunoviću koji su savetima i nesebičnom podrškom u mnogome doprineli kvalitetu i konceptualnom određenju ove disertacije.

Imajući u vidu multidisciplinarnost disertacije koja je zahtevala sagledavanje cilja i predmeta istraživanja iz različitih ponekad i suprostavljenih ravni koje definišu tehnologiju, pravo, ekonomiju, menadžment, marketing i sport ovim putem se zahvaljujem mojim prijateljima koji su svako na svoj način doprineli da ova gradnja uspe: Matiji Radojičiću (Visoki Savet Sudstva Republike Srbije), Vladanu Živanoviću (Euronet), Dejanu Cvetkoviću, Slaviši Iliću i Milošu Lončaru (Microsoft), Vladimiru Kneževiću (Oracle), Borisu Vujičiću (Black pine), Marku Kovačeviću (Trizma), Milošu Veselinoviću (G Solutions), Draganu Niniću (Lanaco), Dejanu Kozini (Olimpijski komitet Srbije), Mateju Švabu (Olimpijski komitet Slovenije), Ranku Ćetkoviću (Olimpijski komitet Hrvatske), Kathrin Schwiderski (Statista GMBH) i prof.dr. Zoranu Jeličiću (Fakultet tehničkih nauka Novi Sad).

Svaki veliki uspeh je suštinski posledica podrške porodice i moj se ni po čemu od toga ne razlikuje. Sva emotivna podrška koja mi je bila potrebna da uspešno odgovorim na ovaj profesionalni izazov sam dobio od tri princeze, Tanje, Olje i Sonje, koje su centar mog života i nepresušni generator sreće, snage i energije koja me kroz njega nosi.

Zato ovu disertaciju posvećujem njima ne zato da bi im se time odužio za sve ono što one za mene svakodnevno čine, jer to i nemogu na ovaj način učiniti, već zato što su one jedino u što bezuslovno verujem i što ima najveću vrednost u mom životu.

Information technology and business are becoming inextricably interwoven. I don't think anybody can talk meaningfully about one without the talking about the other.

William Henry Gates III, Microsoft

S A D R Ž A J

UVOD

1. Predmet i problem istraživanja 2
2. Ciljevi istraživanja 16
3. Istraživačke hipoteze 18
4. Metodološki pristup 19
5. Pregled strukture rada 22

GLAVA I

1. Definicija i koncept digitalne globalizacije 25
1.1. Digitalni diskontinuitet 34
1.2. Pokretači globalne transformacije 39
1. 3. Globalni digitalni biznis koncepti 42
1.3.1. Industrija 4.0 43
1.3.2. Marketing 4.0 45
2. Koncept marketinga u digitalnom okruženju 51
3. Povezanost digitalne globalizacije i industrije sporta 59

GLAVA II

1. Konceptualne odrednice digitalne transformacije 66
2. Pojam digitalne transformacije 70
3. Digitalni identitet 73
4. Iskustvo korisnika 74
5. Digitalne biznis platforme 77
6. Mega trendovi digitalne transformacije 78
6.1. Internet 79
6.1.1. Uticaj interneta na marketing 82
6.2. Računarstvo u oblaku (Cloud Computing) 83
6.3. Velika količina podataka (Big Data) 85
6.3.1. Značaj koncepta Big Data za marketing 90
6.4. Javne digitalne platforme – društvene mreže 95
6.4.1. Značaj društvenih mreža za marketing 100

6.5. Mobilne tehnologije 106
6.5.1. Mobilni marketing 110
6.6. Internet stvari (Internet of Things – IoT) 113
6.6.1. Uticaj IoT na marketing 117
6.7. Ostali Mega trendovi digitalne transformacije 120
6.7.1. Blockchain tehnologije 121
6.7.2. Virtuelna realnost 123
6.7.3. Veštačka inteligencija 124

GLAVA III

1. Pojam i vrste događaja 127
2. Sportski događaj i industrija sporta 132
3. Mega sportski događaji 135
3.1. Definicija i koncept marketinga mega događaja 140
3.1.1. Proces definisanja strategije marketinga mega događaja 143
3.1.2. Odnos između marketing mega događaja i koncepta marketing miksa 144
3.1.3. Odnos između marketinga mega događaja i sponzorstva 150
3.1.4. Kreacija i transfer imidža kroz marketing mega događaja 151
4. Integrisane marketing komunikacije 155
4.1. Definisanje pojma integrisanih marketing komunikacija 155
4.2. Kompozicija integrisanih marketing komunikacija 157

GLAVA IV

1. Uticaj digitalne globalizacije na marketing mega događaja 166
2. Digitalni put i digitalno iskustvo korisnika mega sportskog događaja 176
3. Sportisti kao kreatori digitalnih sadržaja 185
4. Sportska borilišta kao moderne digitalne platforme 188
5. Fenomen eSporta 193

GLAVA V

1. Empirijsko istraživanje 199
1.1. Metodologija 199
1.2. Ciljna grupa 200
1.3. Vremenska dinamika istraživanja – faze 203

1.4. Anketa – upitnik 206
1.5. Demografske karakteristike uzorka 208
1.6. Ostale karakteristike uzorka 211
1.7. Kriterijumi za određivanje koncenzusa grupe 215
2. Analiza rezultata empirijskog istraživanja 216

ZAKLJUČAK 248

PRILOZI
Prilog 1. Tabela uticaj koncepta digitalne globalizacije na marketing 253
Prilog 2. Anketni upitnik Srbija 256
Prilog 3. Anketni upitnik Bosna i Hercegovina 263
Prilog 4. Anketni upitnik Hrvatska 269
Prilog 5. Anketni upitnik Slovenija 275

POPIS SLIKA 281

POPIS TABELA 282

POPIS GRAFIKONA 284

LITERATURA 286
Internet izvori 307

BIOGRAFIJA AUTORA 309

POTPISANE IZJAVE
1. Izjava o autorstvu (Prilog 3, Izjava broj 1) 311
2. Izjava kojom se ovlašćuje Univerzitet u Banjoj Luci da doktorsku disertaciju učini javno dostupnom (Prilog 3, Izjava broj 2) 312
3. Izjava o identičnosti štampane i elektronske verzije (Prilog 3, Izjava broj 3) 313

UVOD

Analizom dostupne naučne literature o različitim aspektima digitalne globalizacije, uočili smo nedostatak empirijskih istraživanja o odnosu pokretača digitalne globalizacije, fenomena digitalnog identiteta i marketing strategija kompanija u regionu Zapadnog Balkana. Takođe, istom analizom nije otkrivena kvantifikacija uticaja digitalne transformacije na marketing mega događaja, pa će se u ovoj disertaciji pokušati dati odgovor na ovu relaciju na uzorku kompanija sa ovih tržišta. Shodno tome, iznalaženje teorijske podloge za povezivanje navedenih aspekata digitalne globalizacije i definisane marketing strategije kompanija u segmentu mega događaja, koji su proistekli iz ove disertacije, daju teorijski i praktični doprinos marketingu kao naučnoj oblasti.

Analiza uticaja digitalne globalizacije na postojeće marketing koncepte kompanija na tržištima Zapadnog Balkana, koji se reflektuje kroz transformaciju tradicionalnih u digitalne integrisane marketing komunikacije, refokusiranje ka digitalnim medijima, institucionalizaciju digitalnog identiteta i digitalnu transformaciju, zajedno sa postignutim rezultatima istraživanja, otkrila je nove mogućnosti za poboljšanje marketing strategija kompanija na ovim prostorima koje su usklađene sa aktuelnim procesima globalnog tehnološkog napretka.

U konceptualnom smislu, razmatranje digitalne globalizacije u disertaciji je bazirano na makroekonomskim parametrima koji su generalno prepoznati kao nova era svetskih poslovnih tokova definisanih digitalnim spektrom i razmenom velike količine informacija. Oni su fenomen novijeg datuma koji ima krucijalni značaj na rast međunarodne privrede i njene ekonomske perspektive. Globalni ekonomski prostor je danas ultimativno integrisan, a veze koje ga definišu su se izmenile. Zapravo, sama interakcija u ovako modifikovanom prostoru u sebi nosi jasno izraženu digitalnu komponentu. U tako postavljenom okviru, disertacija razmatra poziciju marketinga mega događaja sa jasnom namerom da proširi znanja o faktorima koji na njega utiču.

Disertacija daje validan naučni odgovor na set pitanja koja redefinišu poziciju marketinga unutar ostalih poslovnih funkcija, ali i jasnije objašnjavaju intenzitet i pravac uticaja digitalne globalizacije na marketing i indirektno na njegovu internu organizacionu strukturu.

Konceptualno izložena, ova pitanja imaju sledeću hijerahiju:

1. Za disertaciju je od suštinskog značaja pitanje adekvatnog razumevanja procesa digitalne transformacije koji iz temelja menja izgled većine industrijskih grana na globalnom nivou. Kao takva ona je glavni pokretač digitalne globalizacije.

2. Analiza fenomena digitalnog identiteta, kroz podatake i analize o korisnicima koji su zahvaljujući njemu na raspolaganju kompanijama, te pitanje njegove refleksije na kreiranje marketing strategije, definisanje marketing miksa i izbora odgovarajućeg sadržaja integrisanih marketing komunikacija.

3. Redefinisanje poslovnih funkcija i procesa, kroz identifikovanje pritiska tržita na kompanije da budu više inovativne i da ostvare viši i kvalitetniji nivo povezanosti sa korisnikom njihovih proizvoda ili usluga kroz afirmaciju pitanja pozicioniranja marketing sektora u novo uspostavljenom biznis modelu.

Za ovu disertaciju veoma je značajno razumevanje postojanja javnih digitalnih platformi, koje kreiraju jedan potpuno novi, sadržajno kompleksan i širok komunikacioni kanal u okviru koncepta integrisanih marketing komunikacija sa ogromnim uticajem na njihovu ubrzanu transformaciju, posebno u segmentu mega događaja. One kreiraju jedno potpuno novo tržište virtuelnih potrošača koje zahvaljujući svojoj heterogenosti predstavlja veliki izazov za marketing, te se kao takvo treba posebno analizirati.

Cilj ove disertacije je da, koristeći specifičnosti mega događaja na ispravan način, postavi relaciju između digitalne globalizacije i njegovih dimenzija prepoznatih u ciljnim auditorijumima: publika/mediji/sponzori/ostali segmenti javnosti. Takođe, adekvatna identifikacija gore navedene relacije će pomoći da se prepoznaju brojni izazovi sa kojima se susreće marketing kao poslovna funkcija unutar spektra biznis funkcija u procesu digitalne globalizacije, te da se kroz njihovu analizu donesu određeni zaključci koji će bliže definisati njegovu novu paradigmu.

1. PREDMET I PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Tokom većeg dela XX veka, svetskom ekonomijom su dominirali proizvodi koji su bili fizički definisani, glavnu reč su vodile razvijene države sa svojim moćnim multinacionalnim korporacijama, a kontakt između prodavaca i kupaca je bio neposredan, direktan. U takvom okviru je razvijan globalni biznis koncept, a posebno segment koji se odnosio na marketing.

Početkom XXI veka svet je dostigao visok nivo povezanosti zahvaljujući razvoju segmenta komunikacija. Danas, globalna količina podataka poprima zastrašujuće razmere, a raspoložive digitalne platforme omogućavaju i onima iz manje razvijenih zemalja da sa jednakim šansama za uspeh uđu u globalnu poslovnu arenu. Sve ovo kreira jedan potpuno novi način poslovanja na svetskom tržištu. Model globalizacije se menja kao posledica ubrzavanja procesa digitalne transformacije čime se promoviše koncept digitalne globalizacije.

Savremene informacione-komunikacione tehnologije i njihova primena u poslovanju multinacionalnih kompanija i drugih poslovnih sistema, pečat su globalizacije na početku XXI veka. Razvoj mikro-elektronike, proizvodnja i široka upotreba kompjutera, omogućili su prelazak industrijskog u informaciono društvo, a proces globalizacije u mnogo kompleksniju dimenziju digitalne globalizacije. Suštinski, danas smo svedoci približavanja tradicionalnih biznis modela i onih baziranih na digitalnim prednostima. Na ovaj način se pokušava iskoristiti digitalni kapacitet za ostvarivanje kritičnih konkurentskih prednosti na globalnom nivou. Takođe, ovakav pristup promoviše značaj izgradnje digitalnih kapaciteta za transformaciju poslovne strategije, istovremeno prepoznajući je i kao idelno sredstvo transformacije odnosa sa korisnicima.

Kroz proces integracije, koji se na globalnom nivou intenzivno dešava poslednjih 10-ak godina, postajemo svedoci stvaranja jedne do danas nepoznate biznis strukture sposobne da promeni osnove postavljenih standarda svetske privrede. Zato digitalna globalizacija kroz ovu integraciju zapravo obezbeđuje plasiranje sadržaja, trgovinu i saradnju sa kupcima u svako doba i na bilo kom mestu, a ovu komunikaciju kreira na razumljiv, personalizovan, kontekstualno jasan i troškovno isplativ način za sve strane u interakciji.

Danas naučna i stručna literatura proces globalizacije sagledava sa aspekta uticaja savremene informaciono-komunikacione tehnologije kroz digitalnu transformaciju, na različite segmente poslovanja (Baldwin, 2019; Langer & Yorks, 2018; An, 2018; Venkatraman, 2017; Westerman et al., 2014; Gore, 2013). Ovaj segment uticaja dominira u korpusu tema fokusiranih na izazove koji se kreiraju unutar koncepta globalizacije na početku XXI veka. Iako je povezivanje procesa globalizacije sa promenama u segmentu informaciono-komunikacionih tehnologija, u naučno istraživačkim krugovima aktuelno u poslednjih 15 godina, fenomen digitalne globalizacije je aktuelan poslednjih nekoliko godina.

Digitalna globalizacija u poslovnom smislu redefiniše procese, terajući kompanije da budu više inovativne i da ostvare viši i kvalitetniji nivo povezanosti sa korisnikom njihovih proizvoda ili usluga.

’’Novi odnos koji se kreira u interakciji korisnika i digitalnog okruženja se definiše kroz pojam digitalnog identiteta’’ (Trkulja, 2018a, p. 124).

Digitalni identitet predstavlja zbir svih digitalno dostupnih informacija o individualnom korisniku (Kidd, 2019; Kamberg, 2019; Segovia & Enriquez, 2018; Grassi et al., 2017; Wiesinger & Beliveau, 2016). Struktura dostupnih informacija koja definiše digitalni identitet obuhvata lokaciju – boravište, demografaske podatke, podatke o zaposlenju i obrazovanju, različite skupove podataka o interesovanjima, preferencijama u potrošnji, porodici, identifikaciju grupe osoba sa kojima ostvaruje aktivnu konekciju po različitim osnovama, te fotografije i video sadržaje. Kada se ovome dodaju i informacije prikupljene sa javnih digitalnih platformi (Facebook, Twitter, Instagram, Linkedin) može se kreirati veoma jasan profil osobe koji se nakon toga može prevesti u njegov digitalni identitet. Najviše zahvaljujući mogućnostima elemenata digitalne transformacije, digitalni identitet je postao visoko kompleksan, ali i prativ. Svaki od mega trendova digitalne transformacije ima svoj jasan i direktan uticaj na veličinu, strukturu i lakoću dostupnosti elementa digitalnog identiteta.

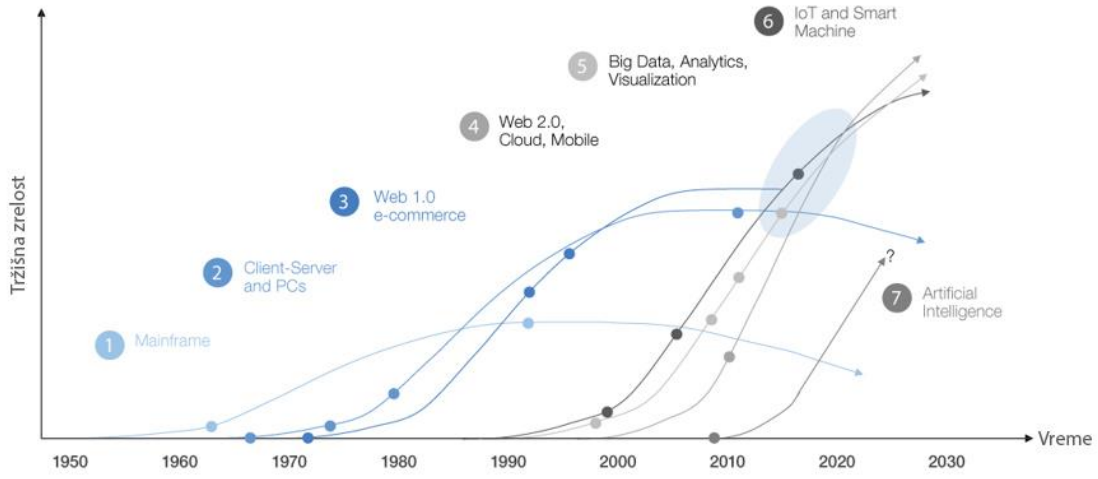
Primena digitalnih tehnologija prepoznatih kroz mega trendove digitalne transformacije, dovodi do reinženjeringa celokupnog poslovanja. Afirmiše se koncept virtuelnog poslovanja, a posebno marketinga u digitalnom okruženju.

Svet definisan pametnim uređajima i mobilnim konekcijama, kao vidljivim rezultatima digitalne transformacije, kreiraju visok nivo zainteresovanosti globalnih kompanija da podrže proces digitalne globalizacije, kao njihovog reprezenta. Konceptualno pomatrano, digitalna globalizacija predstavlja proces koji na svetskom nivou promoviše i integriše glavne elemente digitalne transformacije, čineći ih pokretačima industrijskog progresa na početku XXI veka. U naučnoj i stručnoj literaturi ovi elementi su prepoznati kroz koncept njenih Mega trendova (Oswald & Kleinemeier, 2017; Rogers, 2016; Westerman et al., 2014).

’’Aktuelna digitalna era je definisana porastom nivoa globalizacije koja je determinisana brzom evolucijom novih tehnologija: društvene mreže, mobilnost, Cloud (računarstvo u oblaku), Big Data/analitika i IoT.’’ (Looy, 2017, p1.).

Ako ovom fenomenu digitalne globalizacije dodamo i promenu u razmeni roba i usluga koja postaje sve više definisana u virtuelnom svetu, dolazimo do konceptualno važnog izvora digitalne globalizacije prepoznatog kroz razvoj interneta (Web 2.0). Tehnološki prelazak interneta na verziju 2.0 doveo je do promene načina na koji pojedinci koriste internet kao medij i sredstvo komunikacije. Ostvareni napredak obezbedio je da korisnici postanu aktivni učesnici dešavanja na Internetu kroz mogućnost pune dvosmerne komunikacije i pristupanje društvenim mrežama. Internet je postao decentralizovan medij u kome je svako kontrolisao svoj sadržaj na njemu u formama veb sajta ili bloga. Zahvaljujući visokom nivou dostupnosti sa različitih uređaja, od desktop računara, preko laptopa, pa sve do mobilnog telefona ili konzole za igrice, on postaje preferiran medij koji dominira tržištem komunikacija početkom XXI veka.

Današnji razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija na globalnom nivou obeležen je ubrzanim lansiranjem novih tehnologija i koncepata koji iz korena menjaju do danas ustanovljena pravila u svim sferama biznisa. Uvažavajući činjenicu da neke od lansiranih inovacija još uvek nisu potvrdile svoju stabilnost, odnosno da je njihovo pozicioniranje u biznis smislu još uvek diskutabilno, a naučni okvir u procesu formulisanja, u ovoj doktorskoj disertaciji fokus će biti samo na onim tržišno zrelim mega trendovima digitalne transformacije: *Cloud, Social, Mobile, Big Data* i *Internet of Things, d*ok će najnoviji iskoraci u ovom segmentu, definisani kroz *Virtual Reality, Artificial Inteligents i Blockchain,* biti izloženi u kraćoj formi kako bi se mogao prepoznati prostor za buduća istraživanja. Na Grafikonu broj 1. dat je prikaz mega trendova koji će biti predmet istraživanja sa vremenom njihovog lansiranja i dinamikom njihovog prihvatanja na globalnom tržištu, odnosno ulaska u fazu tehnološke zrelosti.



Izvor: (Hagemann Snabe & Weinelt, 2016, p 6)

Grafikon 1. Digitalne tehnologije kao pokretači globalnih promena 1955. – 2030. godine

Ključ za bolje razumevanje nove ere globalizacije jesu digitalne platforme. U prethodne dve decenije, najveće svetske korporacije razvile su svoje sopstvene digitalne platforme kako bi mogle da rukovode procesima koji su najčešće usmereni ka dobavljačima i kupcima njihovih proizvoda ili usluga, ali i da omoguće bolju povezanost, odnosno pouzdanu internu komunikaciju i razmenu podataka među zaposlenima. Suštinski, ove platforme kreiraju realni most za interakciju između, sa jedne strane velike baze korisnika, a sa druge strane, kompanija. U ovom odnosu se mnogo lakše nego ikada do danas u istoriji marketinga kreira emocionalna veza i dugoročna posvećenost konkretnom brendu.

U velikoj količini raznorodnih benefita, u naučnoj i stručnoj marketing literaturi (Hastings et al., 2011; Meerman, 2010; Flew, 2008; Gillin, 2007; Dijk, 2006; Lamb et al., 2000), posebna pažnja posvećuje se činjenici da su zahvaljujući ovim platformama njihovi korisnici u poziciji da na mnogo lakši način dođu do informacija o proizvodu, uslugama, cenama i alternativnim izborima. Ovakva mogućnost dovodi do velike promene u komunikacionom kanalu zahvaljujući direktnom kontaktu između kompanija i korisnika njihovih proizvoda i usluga. Ovo ubrzava proces razmene roba i usluga, odnosno skraćuje distribucioni kanal kroz eliminisanje čitavih segmenata do tada prepoznatih u ulogama posrednika. Sve ovo ima direktan uticaj na brzinu ekonomskog razvoja i kreiranje komparativnih prednosti na konkretnim tržištima, koje u većini slučajeva imaju međunarodnu dimenziju. Od velikog značaja je pravilno razumeti sve specifičnosti ovog kontakta, jer on više nije neposredan, već dvosmeran i dešava se u digitalnom okruženju, sa najvišim nivoom interakcije.

Za marketing, ali i biznis uopšte, posebno je značajan fenomen kreiranja zajednica (communities) na javnim digitalnim platformama, jer suštinski gledano, u digitalnoj dimenziji one predstavljaju posebne tržišne segmente koji su interno visoko homogeni, a međusobno značajno heterogeni. Ove zajednice kreirane su od strane samih korisnika i kao takve imaju sopstvena prava pristupa, te su relativno visoko imune na svaki oblik irelevatnog marketing komuniciranja.

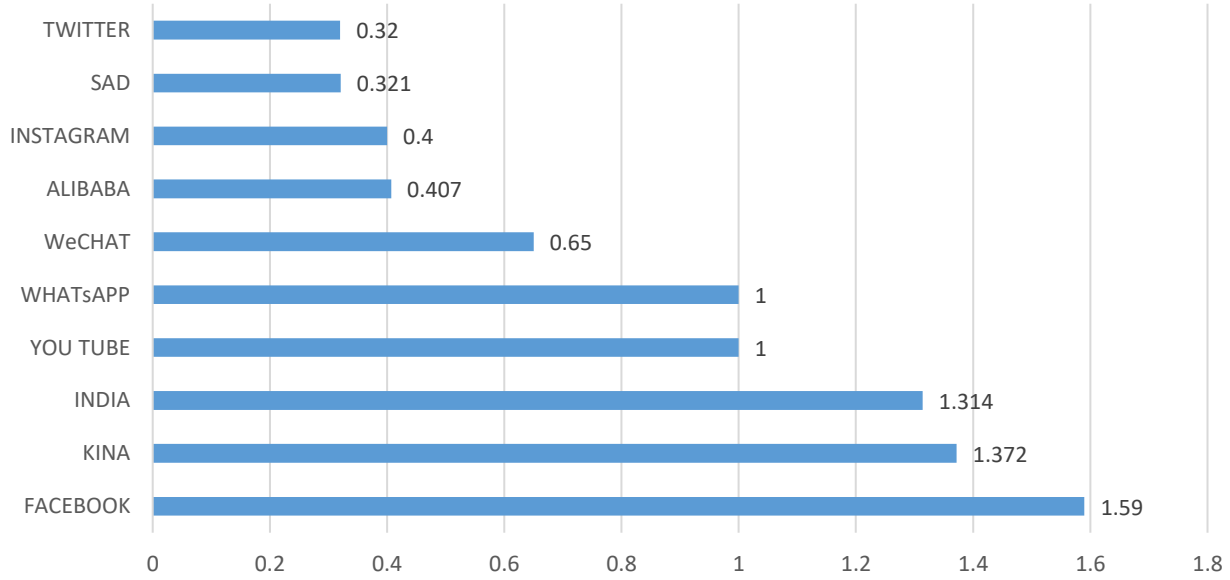
Brzinu digitalne globalizacije koja preti da poremeti poznate biznis metode i modele na svetskom nivou u značajnoj meri definišu, danas sveprisutne, javne digitalne platforme (Facebook, YouTube, WhatsApp, Twiter, Skype, WeChat, TikTok) koje su kreirale autentičan globalni prostor u kome je moguće povezati se sa bilo kim, u bilo kom trenutku, sa bilo koje tačke na planeti.

Zapravo, ovaj fenomen koji je rezultat fokusiranog uticaja tehnologije na pokretače procesa globalizacije, verovatno ne bi imao toliki značaj po svetsku ekonomiju, a posebno na segment

marketinga, da javne digitalne platforme nisu postale toliko popularne. Najčešće usled nedostatka adekvatnog poređenja, njihova popularnost i uticaj koje one mogu imati na globalnu ekonomiju, a posebno na segment marketinga, u samom početku nije bio prepoznat na pravi način. Danas je njihov uticaj postao kritični faktor kreiranja novih komunikacionih kanala unutar marketinga koji nose snažan virtuelni predznak.

Za ovu disertaciju ova je spoznaja veoma značajna, jer javne digitalne platforme kreiraju jedan potpuno novi, sadržajno kompleksan i širok komunikacioni kanal u okviru koncepta integrisanih marketing komunikacija, sa ogromnim uticajem na njegovu transformaciju.

Kako bi stekli sliku o realnoj veličini tržišnog segmenta koji obuhvataju javne digitalne platforme (društvene mreže), na Grafikonu broj 2, napravićemo jednostavno poređenje broja korisnika javnih digitalnih platformi i stanovnika najvećih država sveta.



Izvor: (Manyika et al. 2016, p 6)

Grafikon 2. Deset najbrojnijih globalnih tržišta u 2015. godini (iznosi u milijardama)

Ovo poređenje je pokazalo da na globalnom nivou, od deset najbrojnijih tržišta u 2015. godini, čak njih sedam pripada onima kreiranim na javnim digitalnim platformama. Sve ovo je uopšte moguće zahvaljujući osvojenoj tehnologiji, automatizaciji i algoritmima, pri čemu trošak dodavanja svakog novog korisnika javne digitalne platforme teži nuli, obezbeđujući na taj način da se samo na jednoj od njih servisiraju stotine miliona korisnika.

U naučnoj literaturi pojam javne digitalne platforme u najvećem broju slučajeva može se naći pod nazivom *društveni mediji*. Iz tih razloga odlučili smo da u ovom radu koristimo taj termin.

Posebno mesto u literaturi ima tendencija naučnog i stručnog određivanja prema prepoznatoj višestrukoj relaciji između procesa digitalne globalizacije i integrisanih marketing komunikacija u kontekstu uticaja koji ona ima po strukturu marketing miksa i generalno po aktuelan koncept marketing komunikacija (Lamb et al., 2013; Kalla, 2006). Tradicionalni proces marketing komunikacije je definisan kroz jednosmerno slanje poruka korisnicima proizvoda ili usluga koji u najvećoj meri imaju funkciju njihovog informisanja, a mnogo manje su sračunati na provokaciju u pravcu ostvarivanja neke interakcije. Suštinski, ovakva postavka stvari je prost rezultat činjenice da u vreme kada je marketing koncept kreiran, nije postojala realna mogućnost ostvarivanja sadržajnijeg kontakta koji bi podrazumevao kreiranje realne dvosmerne interakcije.

Sa druge strane, efektivne komunikacije podrazumevaju – interaktivni, dvosmerni proces komunikacije koji kao rezultat daje neki vid akcije ili donošenje određenih odluka. Uvažavajući karakter i funkciju marketing komunikacija, ovakav pristup, definisan kroz donošenje odluka o kupovini ili sam čin kupovine, odlično se uklapa u scenario koji podrazumeva strateški značajno korišćenje svih benefita digitalne globalizacije u marketing aktivnostima. Većina autora se slaže da je baš kvalitet interaktivnosti najveći benefit koji je digitalna globalizacija donela marketingu, izmeštajući tako centar dešavanja ka korisniku proizvoda/usluga i kreirajući pojam digitalnog identiteta koji ima mnogo širi naučni, društveni i sociološki značaj (Wenner & Billings, 2017; Weber, 2009; Windley, 2005).

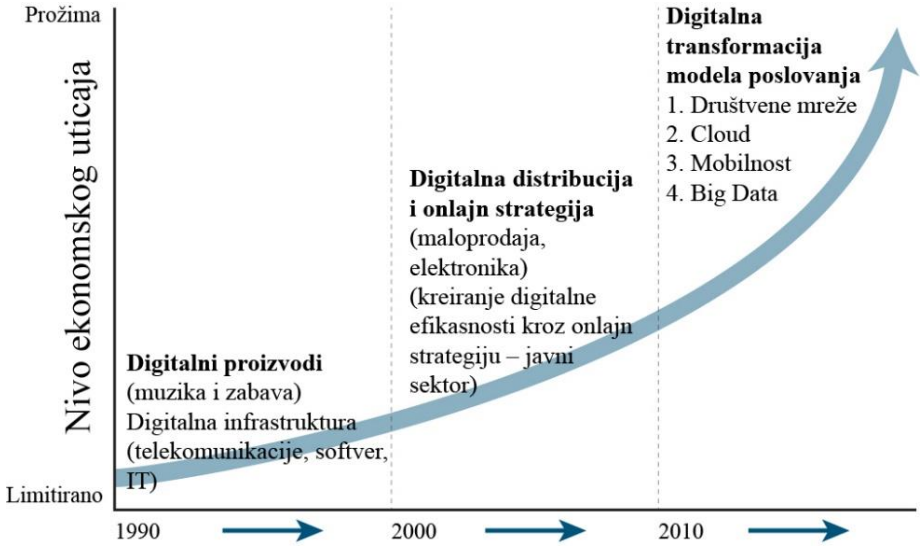
Poslednjih godina, primetno je veće korišćenje određenih oblika marketing komunikacije koje karakteriše snažna dvosmerna komunikacija, kao što su to: *marketing događaja* u kome dominira deo fokusiran na marketing mega događaja; *sponozorstvo* u čijem spektru su sportski sadržaji; *sajmovi i izložbe* i različiti oblici *elektronske trgovine*. Sve ovo opredelilo je našu odluku da uticaj procesa digitalne globalizacije analiziramo kroz njen odnos sa marketingom mega događaja, posebno zato što je i sponzorstvo njegov značajan prateći sadržaj.

Zahvaljujući efektima digitalne globalizacije, a posebno uticajima njenih pokretača prepoznatih u procesu digitalne transformacije, iniciran je proces menjanja tradicionalnih pristupa marketingu kao poslovnoj funkciji, a posebno onog dela koji se odnosi na integrisane marketing komunikacije kao segmenta koji je najviše efektiran ovim promenama.

Za segment marketing komunikacija i njihovo integrisanje, posebno je važno razumeti uticaj koji je na njih imao nivo globalne povezanosti. Celokupnu istoriju odnosa biznisa i savremene tehnologije, definisanog kroz stepen njegovog uticaja na poslovanje globalne privrede moguće je podeliti u tri perioda:

1. Vreme pre 1990. godine – period uvođenja interneta;
2. 2000-te – period uvođenja digitalnih servisa i naprednih on-line strategija;
3. Početak XXI veka – period koncepta digitalne globalizacije, odnosno digitalne transformcije aktuelnih biznis modela.

Na Grafikonu broj 3. predstavljena je evolucija digitalne globalizacije prepoznate kroz globalnu transformaciju modela poslovanja.



Izvor: (Berman & Bell, 2011, p 2)

Grafikon 3. Evolucija digitalne globalizacije

Zahvaljujući procesu digitalne transformacije, koji primarno obezbeđuje povećanja količine interaktivnosti u kanalima marketing komunikacija, dolazi do povećanja uticaja i značaja krajnjeg korisnika na nivou globalne privrede. Takođe, zahvaljujući visokom nivou povezanosti, koji je posledica ubrzanog razvoja i širenja interneta, korisnici su danas u mogućnosti da informacije pretražuju, ali i analiziraju veliku količinu podataka, te donose mnogo ispravnije poslovne odluke. Nivo dostupnosti takvih informacija kroz različite marketing kanale veoma je visok.

Današnji korisnik je evoluirao, zahvaljujući koristima koje mu je donelo korišćenje savremene tehnologije, te mega trendovi digitalne transformacije posmatrani kao pokretači digitalne globalizacije, on je podigao nivo očekivanja kako u procesu same nabavke proizvoda ili usluga (kupovini), tako i u delu njegovog korišćenja (postprodajni servisi). Kao krajnji rezultat ove transformacije, njegovo iskustvo postaje primarna snaga digitalne globalizacije koja prisiljava sve aktere na stalno usavršavanje, podizanje nivoa proizvoda i usluga, ali i vodi potragama za stalno novim digitalnim kanalima distribucije.

Zapravo, kada govorimo o korisnicima u procesu, koji je kreiran zahvaljujući različitim benefitima digitalne globalizacije i uvažavajući količinu i spektar informacija koja im stoji na raspolaganju u tome, sada potpuno dvosmernom načinu komunikacije, mi definišemo jedan tranzicioni model u kome treba da prepoznamo tradicionalna i nova, na digitalnim konceptima zasnovana, korisnička iskustva.

Digitalna tehnologija ima presudni uticaj na veći deo organizacije sa direktnim efektima, prvenstveno na segment ponašanja potrošača, komunikaciju sa svim segmentima javnosti, ali i promenama u definisanju koncepta marketing miksa. Sa druge strane, ona snažno podržava proces povećanja produktivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti proizvodnih procesa i uopšte transformacije dosadašnjeg proizvodnog modela u jedan interaktivan digitalno definisan prostor.

Disertacija je fokusirana na deo uticaja koji je prepoznat u segmentu marketinga i posmatra ga sa stanovišta uticaja koji on ima na marketing miks i integrisane marketing komunikacije, sa ciljem da prepozna odgovor kompanija na proces digitalne globalizacije.

Digitalna globalizacija prevazilazi nivo tehnologije i inicira talas transfomacije u kome će organizacije kreirati novu biznis platformu sposobnu da uspešno kreira vrednost za korisnika njihovih proizvoda i usluga i ujedno odgovoriti na sve izazove koji dolaze iz digitalnog okruženja, i determinisati njen uspeh na duži rok.

Globalni biznis sve više definiše značaj snažnog fokusa na korisnike, što u funkcionalnom smislu znači prebacivanje mnogo više pažnje na marketing kompanija, sa ciljem poboljšavanja iskustva korisnika. Marketing i korporativne komunikacije su u središtu digitalne globalizacije najviše zato što su one, istorijski posmatrano, bile zadužene za prikupljanje, analizu i distribuciju različitih podataka, sa jedne strane, ali i kreiranje kvalitetnog komunikacionog mosta prema ciljnim grupama

na tržištu, sa druge strane. Zato i ne čudi što se u organizacionoj šemi većine kompanija prepoznaje sve veće preklapanje sektora marketinga i sektora informacionih tehnologija (IT), sa tim da je ovaj prvi sektor nosilac procesa transformacije poslovanja izazvane digitalnom globalizacijom, a ovaj drugi je više percipiran kao segment tehničke podrške koji kreira i brine se o stabilnosti tehnoloških kapaciteta.

Primat marketinga u ovoj relaciji iskustvene je prirode, s obzirom na poznavanje tehnika i tehnologija prikupljanja i analize podataka kao i sistema da se dobijeni trendovi uspešno pretoče u biznis strategiju za uspeh na tržištu. U kompanijama ne postoji segment koji je bliži korisniku i koji ga bolje poznaje, kao marketing. U digitalnoj globalizaciji i transformaciji biznis modela, marketing je poslovna funkcija koja kreira formulu uspeha na tržištu i zato će njegov značaj za kompanije biti sve veći. Kako bi uspešno odgovorio zahtevima digitalne globalizacije, marketing se ozbiljno približava i delimično u svoj segment integriše IT funkciju. Ovo je još jedan dokaz primarnog značaja marketing funkcije za uspešan proces transformacije poslovanja u digitalnom okruženju.

Knjiga Marketing 4.0 (Kotler et al., 2017) definiše novu poziciju marketinga koja je uzrokovana snažnim uticajem digitalne globalizacije i tehnološkog napretka. Zapravo tehnologija vodi ka novom odnosu između tradicionalnog i digitalnog marketinga, te njegovoj adaptaciji koja će biti sposobna da odgovori na mnogobrojne izmenjene zahteve korisnika, koji je pod jakim uticajem digitalne transformacije i koji kreiranjem sopstvenog digitalnog identiteta zapravo postaje segment digitalnog okruženja. Prema Kotleru et al. (2017), zadatak marketinga je da isprati korisnika od faze saznanja do faze preporuke, odnosno od početka do kraja digitalnog puta kojim se on kreće, identifikovan svojim digitalnim identitetom.

Ovako definisan digitalni put pretpostavlja putovanje korisnika od faze svesnosti (znam da proizvod/usluga postoji), preko obraćanja (volim ovaj proizvod/uslugu) i potvrde (uveren sam da je proizvod/usluga odgovarajuća), do čina (kupujem ovaj proizvod/uslugu) i finalno do komentara (preporučujem ovaj proizvod/uslugu).

Savremeni sport je pod snažnim uticajem pet velikih transnacionalnih procesa: globalizacije, komodifikacije, sekjuritizacije, medijatizacije i postmodernizma (Giulianotti & Numerato, 2018).

Sportsko-medijski kompleks, poslednjih godina dramatično se menja, u skladu sa prepoznatom tranzicijom od tradicionalnih ka digitalnim medijima. Na globalnom nivou, jasno je identifikovan proces prelaska prenosa sportskih mega događaja sa velikih televizijskih mreža na društvene mreže.

Najbolji primer ovoga su prenosi najpopularnijeg profesionalnog sporta u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD), američkog fudbala (NFL, engl.) na Twitter platformi.

Mega događaji svih tipova i veličina, ne mogu zamisliti svoje funkcionisanje bez efektivnog komuniciranja sa ciljnim auditorijumom (publika/mediji/sponzori/ostala javnost). Jedna od najvećih promena u industriji sportskih mega događaja je transformacija poslovanja kao rezultat korišćenja jednog od trendova digitalne globalizacije - *Big Data*. Zahvaljujući tome, organizatori mega događaja došli su u poziciju da na bolji način zadovolje potrebe ljubitelja sporta, povećaju ostvarene prihode i generalno kreiraju jedan potpuno novi vrednosni model oko marketinga sportskih mega događaja. Kao one poslovne funkcije koje su prve prepoznale strateški interes, izdvojile su se finansije, marketing i prodaja, svaka za sebe tražeći autentičan pristup kako bi na najkvalitetniji način iskoristile sve prednosti koje sobom nosi korišćenje velike količine podataka i time unapredile svoje strategije.

Suština korišćenja podataka i analiza koje omogućava mega trend *Big Data* definisan je kreiranjem platforme koja će osigurati poboljšanje interakcije sa ljubiteljima sporta, podržati sponzorske mogućnosti i povećati efektivnost i efikasnost rada sektora marketinga.

Zahvaljujući korišćenju svih aktuelnih mega trendova digitalne transformacije, ujedno i pokretača digitalne globalizacije, moguće je proširiti sportsko borilište i dodatno ga nadgraditi u virtuelnom okruženju.

Ova činjenica značajno utiče na strukturu i model pristupa marketiranju sportskog mega događaja i kreira jedan potpuno izmenjen marketing model koji mora da uvaži proces interakcije između tradicionalnih i digitalnih medija, komunikacija, oglašavanja i odnosa sa javnošću.

Digitalna globalizacija najviše je, zahvaljujući ubrzanom razvoju informaciono-komunikacionih tehnologija, napravila dramatične promene u segmentu sportskih događaja, odnosno mestu održavanja sportskih mega događaja. U odnosu na tradicionalan izgled sportskog borilišta koje je dominiralo njegovim razvojem u XX veku, današnji stadioni i dvorane su najmodernije tehničko-tehnološke građevine koje karakteriše maksimalno korišćenje najsavremenijih sredstava i uređaja. Sve ovo kreira potpuno drugačiju percepciju samog događaja kod gledalaca na stadionu koja se kreće u pravcu potpune personalizacije.

Industrija sporta, a posebno organizatori sportskih mega događaja, predvodnici su digitalne globalizacije na svetskom nivou. Ova pozicija samo je rezultat položaja i organizacije sportskih takmičenja i događaja na globalnom nivou.

Sport je suštinski jedina grana privrede koja je istinski globalizovana uvažavajući sve pretpostavke neophodne za dobijanje takvog statusa na nivou svetske privrede. Ovaj zaključak veoma je jednostavno izvući ako se pogledaju sledeće činjenice:

1. U organizacionom segmentu, sport ima jasno definisanu hijerahijsku strukturu upravljanja koja ima nadnacionalni karakter i koja uvažava nacionalni interes, ali i ispoljava snažan međunarodni uticaj kroz Međunarodni olimpijski komitet (MOK), Svetsku fudbalsku federaciju (FIFA), Svetsku košarkašku federaciju (FIBA), Evropsku fudbalsku federaciju (UEFA) i druge sportske međunarodne asocijacije.
2. U takmičarskom smislu, sistem takmičenja i pravila igre su jedinstvena i važe na svim nivoima takmičenja u čitavom svetu.
3. Zahvaljujući uticaju tradicionalnih medija, sport je još uvek globalno najprisutniji sadržaj u programskim šemama većine TV stanica na planeti.
4. On je u marketing smislu prvi demonstrirao svu kompleksnost i specifičnost međunarodnog marketinga i posebno integrisanih marketing komunikacija.
5. On je u svom biznis izrazu kreirao potpuno autentičnu marketing platformu koja je kompanijama obezbeđivala globalni pristup ciljnim grupama.
6. Sportski mega događaji već su nekoliko godina unazad postali mesta gde se testiraju inovativni marketing pristupi u segmentu integrisanih marketing komunikacija.
7. Ukupna vrednost sportske industrije doživljava konstantni rast, najviše zahvaljujući porastu popularnosti koja je direktno vezana za transformaciju integrisanih marketing komunikacija iz tradicionalnog u digitalni oblik.
8. Sport ima značajnu funkciju međunarodne socijalne integracije.

Tabela 1. Vrednost industrije sporta u 2018. godini (u milijardama US$)

Veličina globalne industrije sporta	1.300,00
Veličina industrije sporta u SAD	539,70
Godišnja potrošnja na oglašavanje u sportu u SAD	38,80

Izvor: (www.plunkettresearch.com/statistics/Industry-Statistics-Sports-Industry-Statistic-and-Market-Size-Overview, preuzeto 19.02.2019. godine)

Koliki je značaj javnih digitalnih platformi/društvenih mreža po marketing, najbolje govori činjenica da su Olimpijske igre u Londonu svoj digitalni izraz formirale kroz blok koji su činili Facebook, Twitter, YouTube i Flickr, a da se očekuje da naredna Olimpijada u Tokiju[1] bude praćena preko jednog Olimpijskog kanala koji će biti dostupan na svim društvenim mrežama. Kada se uzme u obzir da je prognozirani rast internet saobraćaja u tom periodu definisan faktorom 30, potpuno je jasno da se centar marketinga mega sportskih događaja premešta u digitalno/virtuelno okruženje.

Uticaj koji će globalne digitalne platforme imati po razvoj marketinga mega sportskog događaja najbolje pokazuju prognoze kompanije Atos, globalnog IT partnera Međunarodnog olimpijskog komiteta, prikazane u Tabeli broj 2.

Tabela 2. Prognoza rasta indikatora javnih digitalnih platformi za Olimpijske igre u Tokiju 2020.

	London 2012	**Tokio 2020**
Globalna publika	4 milijarde 57% svetskog stanovništva	5 milijardi 66% svetskog stanovništva
Učešće gledalaca sa mobilnim uređajem	25%	100%
Lajkova - Facebook	1,7 miliona	6,8 miliona (+400%)
Aktivnih naloga Facebook, YouTube i Twitter	1,3 milijarde	4,3 milijarde (+330%)
Pratilaca oficijelnog naloga Igara na društvenim mrežama	1,9 miliona	7,6 miliona (+400%)

Izvor: (Kuper, 2012, pp 4-5)

Korišćenje javnih digitalnih platformi ukazuje na digitalno širenje "grupnog" gledanja i transformiše načine na koje publika može doživeti sportski mega događaj (Tang & Cooper, 2018).

Organizatori sportskih mega događaja posebnu pažnju obraćaju na komunikaciju preko javnih digitalnih platformi. Prema podacima koje je prikupio Sportcal-a u januaru 2017. godine, 747,1 milion korisnika je definisalo prostor javnih digitalnih platformi 65 najvećih sportskih događaja i federacija. Rezultati ove ankete su dati u Tabeli broj 3.

[1] 2020. godine ili 2021. godine, u zavisnosti od kretanja globalne pandemije COVID – 19, prim.aut.

Tabela 3. Pregled rasta javnih digitalnih platformi u 2017. godine (u milionima korisnika)

Javna digitalna platforma/društvena mreža	**2016**	**2017**	**%**
Facebook	365,4	442,7	+21
Twitter	144,5	174,2	+20
Instagram	62,0	95,2	+53
YouTube	20,2	34,9	+72
UKUPNO	**592,2**	**747,1**	**+26**

Izvor: (Smith & Barraclough, 2017, p. 1)

Takođe, adekvatna strategija primenjena u aktivnostima na javnim digitalnim platformama jasno pokazuje kapacitet potencijalne saradanje između sportske industrije i ljubitelja sporta u digitalnom medijskom prostoru. Ova koegzistencija između različitih sportskih brendova i konzumenata sportskog proizvoda pruža sportskim organizacijama mogućnost da postaknu i upravljaju ovim odnosom (Armstrong et al., 2016).

Uvažavajući ultimativnu globalnu dimenziju mega sportskog događaja, njegovu jasnu vremensku određenost koja daje realnu mogućnost kvalitetnog sagledavanja izraženih ponašanja ljubitelja sporta čiji se broj meri milijardama, te ponajviše dugogodišnju zainteresovanost biznis učesnika da opredele veći deo ukupnog marketing budžeta baš za ovaj kanal marketing komunikacija, relacija koja se uspostavlja između njega i procesa digitalne globalizacije omogućava njenu višedimenzionalnu analizu i prepoznavanje određenih pravila koja mogu pomoći u transformaciji marketing strategije. Uticaj digitalne globalizacije na biznis okruženje zato je najbolje sagledavati kroz prizmu njenog uticaja na marketing kao poslovnu funkciju i to u njegovoj interakciji sa sportskim mega događajem, prepoznatim kao odličnim primerom rezultata procesa globalizacije.
Digitalna globalizacija sa sobom donosi, ne samo konceptualno strateško redefinisanje postavljenih biznis modela u okvirima svetskog sporta, već ima mnogo širi i strateški posmatrano važniji značaj, u jednoj dimenziji, obezbeđuje mnogo viši nivo integracije sporta na globalnom nivou, te kreira čitav set promena unutar poslovnih funkcija koje se u ovom procesu kontinuirano nalaze u procesu transformacije i odgovaranja na izazove koji u najvećem broju dolaze iz digitalnog okruženja, u drugoj dimenziji.

Ovako definisan proces predstavlja ultimativni izazov za segment marketinga mega sportskih događaja, a rezultat je ogromnog uticaja koji on ima, ne samo na strukturu sportske industrije, već i na promenu tržišnog identiteta svakog sportiste, konačno determinišući digitalnu projekciju sporta na globalnom nivou.

Većina autora je saglasna, da industrija sporta, a posebno mega događaji kroz svoju marketing dimeziju, predstavljaju dobar primer za sagledavanje uticaja koncepta digitalne globalizacije na jednu granu industrije (Miah, 2017; Pitts & Stotlar, 2007; Wohlfeil & Whelan, 2006), prvenstveno zbog relativno velike komunikacione zavisnosti sporta i samih mega događaja, koji ne mogu zamisliti svoje funkcionisanje bez efektivnog komuniciranja sa ciljnim auditorijumom, prepoznatog u publici i koji je definisan milijardama ljubitelja sporta na planeti, ali i kompanijama - njihovim sponzorima.

2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Glavni naučni problem kojim ćemo se baviti u doktorskoj disertaciji i istraživanju možemo definisati kroz pitanje:

Da li i na koji način, proces digitalne globalizacije utiče na uspeh marketinga mega događaja?

U međunarodnim okvirima ovaj naučni problem postaje predmet interesovanja naučne zajednice poslednjih godina u kojima se primarno definiše odnos između društvenih mreža i marketing prakse i koji je stavljen u funkciju razumevanja aktuelnih promena u procesu globalizacije i promovisanju koncepta digitalne globalizacije. Sa druge strane, kreatori mega trendova digitalne transformacije, kompanije - globalni IT lideri, na ovaj fenomen gledaju sa strane poslovnih interesa, sa jasnom namerom da oko njih kreiraju jedinstveni biznis eko-sistem, koji je u narednom koraku moguće monetizovati.

Predloženi naslov teme do danas nije istražen u domaćoj naučnoj literaturi. Dakle, ovakvo istraživanje jeste prvi pokušaj sagledavanja prirode i veza između digitalne globalizacije i marketinga mega događaja, a rezultati istraživanja su relevantni za čitavo tržište Zapadnog Balkana.

Posebna vrednost ove doktorske disertacije leži u činjenici što ona daje jedan integralan pogled na efekte različitih benefita digitalne globalizacije, sa ciljem objektivnog sagledavanja realnog potencijala koji savremena tehnologija donosi marketingu i posebno integrisanim marketing komunikacijama u segmentu mega događaja, koji trenutno nedostaje.

U skladu sa temom, problemom i predmetom istraživanja, može se definisati niz naučnih i društvenih ciljeva ove disertacije.

Naučni ciljevi istraživanja definisani su kroz četiri kategorije: opisivanje, klasifikacija, objašnjenja i predviđanje.

1. *Opisivanje*: Opisani su razvoj i definisanje koncepta digitalne globalizacije, uz poseban fokus na mega trendove digitalne transformacije, koji su prepoznati kao njeni pokretači. Posebna pažnja je usmerena na odnos između digitalne globalizacije i koncepta marketing miksa, te integrisanih marketing komunikacija. Opisan je proces tranzicije položaja potrošača i kreiranje njegovog digitalnog identiteta. Kroz kritičku analizu sagledan je značaj svakog od elemenata digitalne transformacije za proces digitalne globalizacije i njen uticaj na marketing mega događaja. Opisani su u teoriji definisani segmenti odnosa koji se kreiraju na relaciji mega trendovi digitalne globalizacije – marketing mega događaja.

2. *Klasifikacija*: Klasifikovani su mega trendovi digitalne globalizacije prema njihovoj zrelosti i stepenu njihovih uticaja na transformaciju marketinga i integrisanih marketing komunikacija mega događaja.

3. *Objašnjenja:* Objašnjeno je kako korišćenje digitalne tehnologije utiče na transformaciju koncepta marketing miksa i integrisanih marketing komunikacija u kontekstu marketinga mega događaja.

4. *Predviđanje:* Na osnovu teorijskih saznanja, primera dobrih praksi u primeni benefita digitalne globalizacije na marketing mega događaja i nalaza empirijskog istraživanja o uticaju digitalne globalizacije na marketing mega događaja na teritoriji Zapadnog Balkana, predviđa se da bi se primenom dobijenih preporuka iz disertacije ostvarilo bolje razumevanje i korišćenje benefita digitalne globalizacije i viši nivo integrisanosti svih segmenata javnosti mega događaja koji bi tako postao moćna digitalna marketing platforma. Ova platforma bi stvarala preduslove za povećanje efikasnosti i efektivnosti marketing aktivnosti i kreirala jednu novu dimenziju od strateške važnosti za integrisane marketing komunikacije.

U skladu sa predmetom i problemom istraživanja realno je očekivati posredni ili neposredni uticaj rezultata istraživanja na:

Marketing menadžere

1. Unapređenje aktivnosti marketing menadžera u kreiranju digitalnih komunikacionih kanala ka različitim grupama javnosti
2. Ukazivanje na novu perspektivu marketinga mega događaja kreiranu kroz benefite digitalne globalizacije
3. Doprinos efektivnijoj primeni digitalnih tehnologija u konceptu marketinga mega događaja

Organizatore mega događaja

1. Bolje razumevanje uticaja digitalne globalizacije na marketing mega događaja u procesu njegovog biznis definisanja sa posebnim osvrtom na integrisane marketing komunikacije
2. Objašnjenje položaja informaciono-komunikacionih tehnologija u sport-mediji kompleksu sa ciljem boljeg razumevanja značaja integracije tradicionalnih i digitalnih medija za marketing mega događaja
3. Prepoznavanje institucije digitalnog identiteta za uspešno marketiranje mega događaja

Akademsku zajednicu

1. Davanje doprinosa domaćoj akademskoj zajednici u objašnjenju značaja i uloge pojedinih pokretača digitalne globalizacije na marketing mega događaja
2. Kreiranje polazne osnove za dalja istraživanja u oblastima digitalne globalizacije i marketinga mega događa

3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

Na onovu predmeta i problema istraživanja postavljamo glavnu i pomoćne hipoteze:

Glavna hipoteza

Strateškim pristupom digitalnoj globalizaciji poboljšava se ukupna efikasnost i efektivnost marketinškog komuniciranja, a samim time i uspešnost marketinga mega događaja.

Pomoćne hipoteze

H1. Digitalna globalizacija promoviše kombinaciju tradicionalnih i digitalnih medija u segmentu integrisanih marketing komunikacija sa ciljem ostvarivanja svih benefita tranzicije poslovanja u digitalno okruženje.

H2. Proces digitalne transformacije kao pokretač digitalne globalizacije kroz svoje mega trendove (društvene mreže, mobilnost, IoT, *Big Data*/analitika) kreira pretpostavke za menjanje tradicionalnog koncepta marketing miksa.

H3. Zahvaljujući korišćenju različitih benefita digitalne globalizacije dolazi do promene u statusu potrošača koji pod uticajem mega trendova dobijaju digitalni identitet zahvaljujući čemu dolazi do suštinskih promena u komunikacionom kanalu.

H4. Veličina i perspektive razvoja javnih digitalnih platformi/društvenih mreža dovode do redefinisanja značaja potrošača unutar integrisanih marketing komunikacija, a posebno u povećavanju njihovog uticaja na izgradnju robne marke korišćenjem svih benefita dvosmerne komunikacije/interaktivnog kapaciteta kreiranog internet konekcijama.

H5. Digitalna globalizacija u poslovnom smislu redefiniše procese, terajući kompanije da budu inovativne i da ostvare viši i kvalitetniji nivo povezanosti sa korisnikom njihovih proizvoda ili usluga.

4. METODOLOŠKI PRISTUP

U doktorskoj disertaciji je primenjena komplementarna upotreba kvalitativnih i kvantitativnih metoda. Primena kvalitativnog metoda odnosi se na teorijski deo koji obuhvata razumevanje najvažnijih principa, načina i koncepata uticaja digitalne globalizacije na marketing mega događaja. Pomoću njega se adekvatno objašnjava pravac i veličina promena unutar aktuelnog koncepta marketing miksa i segmenta integrisanih marketinških komunikacija, sa posebnim osvrtom na promene do kojih dolazi unutar prepoznate relacije kompanija/biznis partner, učesnik, gledalac/publika i organizator. Kvantitativni metodi prisutni su u praktičnom delu doktorske disertacije koji se odnosi na istraživanje iz primarnih izvora – prikupljanje, obradu i analizu relevatnih podataka, te prezentovanje dobijenih nalaza (u kontekstu postavljenih hipoteza) o aktuelnom uticaju digitalne globalizacije na marketing mega događaja.

Kako bi se ostvarili ciljevi istraživanja i testirale postavljene hipoteze izvršeno je prikupljanje podataka iz primarnih (terensko istraživanje) i sekundarnih izvora (istraživanje "za stolom").

U slučaju primarnih izvora, kao sredstvo za prikupljanje podataka korišćena je anketa. Pitanja u upitiniku formulisana su tako da se njima mogu testirati pomoćne hipoteze, a tako i hipotetički okvir u celini.

U delu koji se odnosi na prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora korišćena je relevantna literatura kao što su to knjige, dokumenti različitih formata – studije, analize, istraživanja, dostupne baze podataka. U cilju kvalitetnijeg i sveobuhvatnijeg razumevanja različitih dimenzija uticaja digitalne globalizacije na marketing mega događaja kao izvori korišćeni su materijali najpoznatih svetskih konsultantskih kuća: Ernst & Young LLP (www.ey.com); McKinsey & Company (www.mckinsey.com); The Boston Consulting Group, Inc. (www.bcg.com); Accenture (www.accenture.com); KPMG LLP (www.kpmg.com); A.T. Kearney (www.atkearney.com); Deloitte Consulting LLP (www.deloitte.com) i PricewaterhouseCoopers LLP (www.pwc.com). U cilju stvaranja potpune slike i obezbeđivanja pogleda sa više strana, korišćene su i studije istraživačkih instituta/laboratorija globalnih lidera u informaciono-komunikacionoj industriji koji svojim dostignućima kreiraju potencijale marketinga mega događaja i koji suštinski definišu sadržaj, širinu i vremensku dinamiku procesa digitalne globalizacije, kao što su to: Alphabet (www.abc.xyz), Microsoft (www.microsoft.com), IBM (www.ibm.com), Oracle (www.oracle.com), Apple (www.apple.com), SAP (www.sap.com), Facebook (www.facebook.com) i Twitter (www.twitter.com).

U istraživanju su korišćene sledeće metode:

1. Anketno istraživanje

Kao što je već pomenuto, u doktorskoj disertaciji korišćena je anketa, kao sredstvo za prikupljanje podataka. Na bazi dobijenih podataka testirane su postavljene hipoteze. Anketa se sastoji od kombinacije pitanja zatvorenog, ali i otvorenog tipa. Uzorak čine ispitanici odnosno marketing menadžeri kompanija koji pripadaju grupi koja odvaja značajan deo svog promotivnog budžeta za marketing mega događaja na prostoru Zapadnog Balkana (Slovenija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina i Srbija) i međunarodnih kompanija sa operacijama na istoj geografiji koje svoj promotivni nastup na tržištu dobrim delom zasnivaju na marketingu mega događaja, te iz tog razloga spadaju u red najvećih biznis partnera svetskog sporta. Ispitanicima je ponuđena

mogućnost da anketu popune putem interneta (on-line popunjavanje). Sledeća faza podrazumeva analizu i sintezu dobijenih podataka zarad što preciznijeg zaključivanja.

2. Analiza studija slučaja

Metodom studije slučaja moguće je pratiti određenu pojavu koja nastaje kao rezultat interakcije pojedinca ili grupa, kroz jednu ili više slučajeva. Koristeći ovaj metod, bili smo u prilici da analiziramo brojne slučajeve iz prakse koji nastaju kao posledica uticaja digitalne globalizacije na učesnike mega događaja prepoznatih u kategorijama: kompanija – poslovni partner; učesnik; gledalac-publika i organizator. Pošto je studija slučaja već gotov proizvod, analizom već postojećih studija slučajeva došli smo do uočavanja postojećih praksi u primeni marketinga mega događaja koji su rezultat aktuelnog procesa digitalne globalizacije.

3. Komparativni metod

Ova vrsta metoda se definiše kao nastojanje da se pojedine vrste društvenih pojava proučavaju u svim svojim različitim oblicima koje nastaju usled različitih društveno - istorijskih i prirodnih uslova. Cilj u našem istraživanju bilo je fokusiranje na upoređivanje načina upotrebe raspoloživih sredstava digitalne globalizacije u marketing pristupu mega događajima iz svetske prakse sa rezultatima dobijenim istraživanjem prakse domaćih kompanija.

Statistička obrada prikupljenih podataka bila je rađena pomoću statističkog paketa za društvene nauke SPSS verzija softvera 22. Od statističkih metoda i tehnika korišćena je deskriptivna statistika, analiza pouzdanosti, faktorska, korelaciona i regresiona analiza. U okviru deskriptivne statistike utvrdiće se: apsolutne i relativne frekvencije, prosečna vrednost i distribucija odgovora.

Analiza pouzdanosti merena je putem vrednosti Cronbachov-e alfe tj. koeficijent „α“ kao najčešćeg načina merenja pouzdanosti skala.

Faktorska analiza odrađena je preko merenja više pojavnih obeležja i ustanovljava postojanje latentne strukture u cilju omogućavanja dubljeg saznajnog prodora. Za istraživanje podataka i dimenzionalnosti korišćenih istraživačkih instrumenata upotrebljena je istraživačka (eksploratorna) faktorska analiza. U ovoj vrsti analize nismo polazili od određene teorijske hipoteze, već smo je primenjivali kako bismo identifikovali zajedničku strukturu koja je generisala dobijeni skup korelisanih originalnih promenljivih i može se reći da je to tzv. istraživačka primena faktorske analize (Kovačić, 1994).

Korelacionom analizom testirali smo povezanost zavisne i nezavisnih varijabli istraživanja. Ograničenje leži u tome što se pomoću korelacione analize ne može utvrditi uzročno-posledična veza između varijabli, već samo povezanost varijabli.

Upravo zbog ograničenja korelacione analize, u analizu smo uključili regresionu analizu. U slučaju regresione analize unapred se određuje koja pojava ima ulogu zavisne, a koja nezavisne promenljive, na osnovu prethodnih teorijskih pretpostavki i u fokusu joj je stohastična povezanost između dve varijable (Žižić et al., 2007). Cilj regresione analize je utvrđivanje prirode veze (oblik zavisnosti između posmatranih pojava), što se postiže pomoću odgovarajućeg regresionog modela (Žižić et al., 2007). U disertaciji je primenjena višestruka regresija koja podrazumeva više nezavisnih promenljivih odnosno u model se, pored zavisne promenljive, uključuju dve ili više nezavisnih promenljivih.

Uvažavajuci strukturu i veličinu, kao i zrelost različitih tržista na prostoru Zapadnog Balkana, u cilju dobijanja što relevantnijih pokazatelja, odlučeno je da se istraživanje sprovede na četiri fokusna tržišta: Slovenija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina i Srbija. Za potrebe empirijskog istraživanja, izabrani uzorak definisale su kompanije koje su u sportskoj sezoni 2017/2018. deo svog marketing napora realizovale kroz sport. Empirijsko istraživanje sprovedeno je putem on-line upitnika u periodu od *20.03. do 10.06. 2019. godine* nakon čega se pristupilo analizi i diskusiji prikupljenih podataka.

Uzorak je činilo 181 kompanija. On-line upitnik je u gore navedenom periodu popunilo njih 139 ili 73% ukupnog uzorka.

5. PREGLED STRUKTURE DISERTACIJE

Strukturu doktorske disertacije čini sedam celina. Pet od sedam celina odnose se na do danas postavljeni naučni okvir u oblastima digitalne globalizacije, digitalne transformacije i marketinga mega događaja, dok ostale celine pokrivaju njen empirijski deo.

Doktorska disertacija počinje sa *Uvodom* u kome je elaboriran naučni problem i određen fokus istraživanja, odnosno definisan predmet istraživanja. Zatim sledi obrazloženje naučnih i pragmatičnih ciljeva doktorske disertacije, te osnovnih i pomoćnih hipoteza. Nakon izlaganja osnovnih metodoloških postavki disertacije, obrazložen je metodološki pristup koji je primenjen u

čitavom procesu izrade doktorske disertacije. Uvodni deo završava se pregledom strukture doktorske disertacije. Nakon uvodnog dela slede teorijski delovi doktorske disertacije, koji uvažavaju specifičnosti oblasti čija se povezanost istražuje, a to su proces digitalne globalizacije, mega događaji i njihov marketing aspekt.

U okviru prve celine koja ima naslov *Digitalna globalizacija* napravljena je distinkcija osnovnih pojmova koji definišu ovu oblast i koji su značajni za njeno potpunije razumevanje. Detaljno su opisani pokretači digitalne globalizacije sa posebnim naglaskom na digitalni diskontinuitet kao strateški važan fenomen, sa direktnim uticajem na perspektive globalne privrede, a posebno marketinga kao poslovne funkcije. Ova celina završava se upoznavanjem sa aktuelnim konceptom Marketing 4.0.

Praktično je nemoguće proučavati vezu između digitalne globalizacije i uspešnosti marketinga mega događaja, a da se ne sagleda oblast digitalne transformacije prepoznate kao njenog glavnog pokretača. U trećoj celini koja nosi naslov *Digitalna transformacija* prikazana je kompleksnost i kompozitnost pojma, a kroz njene elemente pozicionirana su mesta koja oni zauzimaju, prvo unutar koncepta digitalne globalizacije, a zatim i njihov specifičan značaj po sam proces digitalne transformacije. U ovoj celini doktorske disertacije poseban fokus je na detaljnom objašnjenju mega trendova digitalne transformacije. Elaboriranje mega trendova digitalne transformacije urađeno je u dve perspektive prvoj se daje opšte objašnjenje konkretnog mega trenda, a u narednoj njegova relacija i uticaj na marketing kao poslovnu funkciju.

U narednoj celini doktorske disertacije elaborirane su *različite dimenzije marketinga mega događaja.* Ona počinje definisanjem pojma mega događaja i njihovom podelom. U nastavku fokus je na definisanje i konceptu marketinga mega događaja. Kako bi na pravi način pozicionirali različite aspekte koncepta marketinga mega događaja i aktuelne teme digitalne globalizacije, u ovom delu disertacije naglašene su prepoznate veze između njih sa ciljem kreiranja punog istraživačkog polja. Na kraju, uvažavajući samu strukturu i dimenzije ove doktorske disertacije, u ovoj celini je posebno elaboriran koncept i pozicija integrisanih marketing komunikacija.

Nakon elaboriranih osnovnih segmenata koji su predmet istraživanja ove doktorske disertacije, dat je pregled strateški važnih odnosa koji su kreirani u korelaciji između marketinga mega događaja i uspostavljenog digitalnog okruženja. Ova celina nosi naziv *Marketing mega događaja u digitalnom okruženju*. U cilju pravog razumevanja i adekvatnog pozicioniranja značaja svakog od aspekata ove interakcije, za ovu doktorsku disertaciju identifikovani su krucijalni segmenti, od kojih je

posebno važno obratiti pažnju na aktuelni fenomen digitalnog puta, digitalnog iskustva i digitalnog identiteta, kao virtuelne paradigme uticaja digitalne globalizacije na marketing mega događaja.

U šestoj celini doktorske disertacije, *Prezentovanje i analiza rezultata istraživanja*, predstavljeni su rezultati empirijskog istraživanja do kojih se došlo primenom prethodno opisanog metodološkog okvira. Predstavljena je struktura ciljne grupe i vremenska dinamika istraživanja definisana njegovim fazama. Nakon iznošenja demografskih karakteristika uzorka, predstavljene su njegove ostale karakteristike. Analiza istraživanja formatirana je kroz jasno mapiranje na postavljene hipoteze, te je na taj način izvršeno njihovo testiranje. Nakon testiranja hipoteza, data je diskusija rezultata testiranja hipoteza.

Na samom kraju, u sedmoj celini pod naslovom *Zaključak*, još jednom su sumarno prikazani zaključci do kojih smo došli kako na osnovu teorijskog, tako i na osnovu empirijskog istraživanja. U ovom delu obrazložen je naučni i pragmatični doprinos doktorske disertacije, te definisani mogući budući pravci istraživanja.

U Prilozima 1 do 5 data je *Tabela uticaja koncepta digitalne globalizacije na marketing* kroz interval slaganja sa ponuđenim stavovima, te primerci *anketnih uputnika po državama/tržištima*. Osim *spiska korišćene literature* (u pisanom i digitalnom obliku – internet izvori), na kraju doktorske disertacije dat je *popis prikazanih slika, tabela i grafikona*.

Moramo istaći da su se u srpskom jeziku odomaćile pojedine engleske fraze i izrazi koji se odnose na termine računarske tehnologije, a čiji bi prevodi narušili suštinu opšteprihvaćenog engleskog originala. Preporuka je lingvista da se u naučno-stručnoj praksi nastavi korišćenje originalnih engleskih izraza, ako je tako uobičajeno i svima razumljivo. Autor je svestan da korišćenje originalnih engleskih termina narušava jezičku strukturu ove disertacije, ali sigurno doprinosi boljem razumevanju ovog teksta. Mišljenja smo da je nađen kompromis između dva kontradiktorna zahteva : jezičke ispravnosti i suštinskog razumevanja teksta i da je tekst dobio na kvalitetu i boljoj razumljivosti. Želimo da dodamo i jednu ličnu opasku, primer engleskog termina, čiji prevod nikada nije zaživeo u naučno-stručnoj literaturi, iako je u upotrebi od samih početaka primene računarske tehnologije, a to je termin interfejs (Interface - engl.), koji se godinama prevodio kao sprežni podsistem.

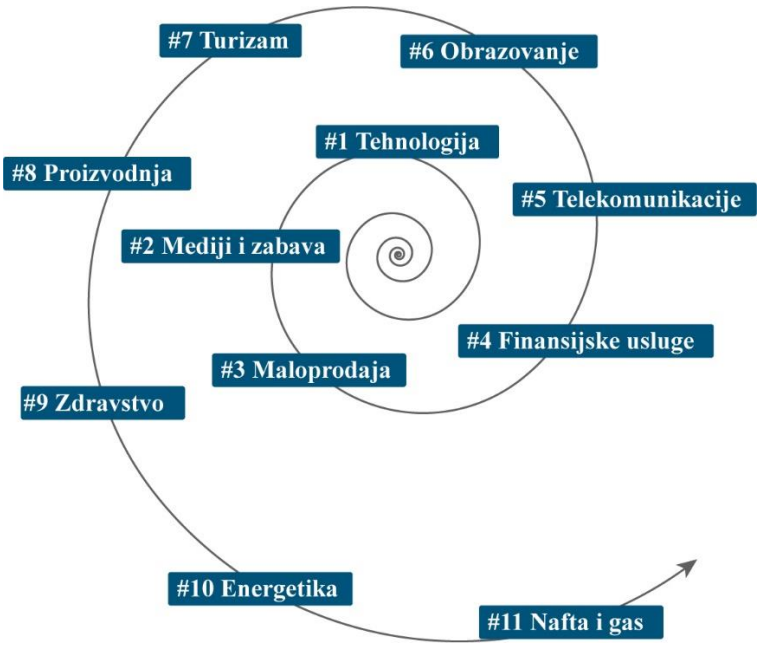
Konačno, preporučujemo veoma zanimljivu knjigu, koja je već doživela treće izdanje, autora prof. Vere Vasić i dr.: Du yu speak anglosrpski? Rečnik novijih anglicizama[2].

[2] http://digitalna.ff.uns.ac.rs/sadrzaj/2018/978-86-6065-451-1

GLAVA I

1. DEFINICIJA I KONCEPT DIGITALNE GLOBALIZACIJE

U biznis okruženju, koje je danas determinisano i konitnuirano vođeno silama digitalne promene, sveprisutnog digitalnog diskontinuiteta i ubrzanog procesa radikalnih inovacija na globalnom nivou, svaka kompanija se može nazvati tehnološkom kompanijom. Svakako, istorijski posmatrano, tehnologija se najviše koristila u operativnom i izvršnom segmentu poslovanja. Danas, digitalni izraz utiče na sve aspekte poslovanja, od poslovne ideje do isporuke proizvoda ili usluge finalnom korisniku. Tako smo danas svedoci uticaja tehnologije na izgled i funkcionalnost proizvoda i usluga, promovisanja inovativnih poslovnih koncepata i novih oblika konkurentnosti, ali i čitavih industrija na globalnom tržištu.



Izvor: (Adaptirano iz Barbier et al., 2016, p 6)

Grafikon 4. Digitalni vrtlog

Uticaj digitalne promene na industriju najbolje se može razumeti kroz konstrukciju vrtloga predstavljenog na Grafikonu broj 4. Vrtlog kreira rotacionu silu koja privlači sve što je okružuje u njen centar. Digitalni vrtlog je neizbežno kretanje industrije prema “digitalnom centru” u kojem se poslovni modeli, ponude i vrednosti digitalizuju u najvećoj mogućoj meri. Kako se industrija kreće

ka centru digitalnog vrtloga, fizičke komponente koje sprečavaju konkurentsku prednost (kao što su manuelni ili papirni procesi) se odbacuju. Ono što se može digitalizovati, digitalizuje se. Komponente digitalne vrednosti mogu se onda lako kombinovati i kreirati inovativni poslovni modeli. Ovi modeli spajaju različite tipove identifikovanih konkurentskih prednosti u cilju kreiranja i isporuke proizvoda ili usluga veće vrednosti za potrošača.

Primarnost značaja tehnologije kao strateškog poslovnog resursa kompanija, uspostavlja se velikom brzinom koja kreira određen nivo turbulentnosti kao posledice procesa prelaska tradicionalnih biznis modela u digitalni format. Sa druge strane, globalizacija nastoji da kreira tržište bez granica posebno u onim delovima gde postoji interes razvijenih zemalja za prirodnim resursima i radnom snagom. Zahvaljujući ovom procesu, prvobitno kruto određene granice tržišta su u većini slučajeva ublažene, a negde i potpuno ukinute. U ovako postavljenom pristupu na svetskom tržištu dominiraju velike kompanije sa najvećih tržišta, dok su ostali uskraćeni za većinu blagodeti procesa globalizacije.

U isto vreme, potrošači traže viši nivo uključenosti u poslovne procese kroz personalizovan, sadržajan i dvosmerni kanal komunikacije. Nivo obrazovanja i edukovanosti radne snage povećava se i postaje novi standard globalne privrede. Međutim, razvijene ekonomije se susreću sa nedostatkom kvalifikovane radne snage, što ozbiljno usporava rast svetske privrede i predstavlja realni izazov za proces globalizacije. U ovakvom ambijentu dešava se digitalna promena koja obećava rešavanje nagomilanih problema, a proces tradicionalne globalizacije prevodi se u koncept digitalne globalizacije.

Uvažavajući postojeće definicije i konceptualne pristupe pojma globalizacije nesporno je postojanje njene ekonomske, poslovne, društvene i političke dimenzije. U ovoj disertaciji, posebno imajući u vidu da je njen fokus na definisanju relacije digitalne globalizacije i marketinga mega događaja, najveći deo analize odnosi se na prve dve dimenzije, ekonomsku i poslovnu. Svakako je nesporno da društvena i politička dimenzija daju jedan kvalitet dobijen u četvorodimenzionalnom modelu pristupa i sagledavanja globalizacije kao procesa, te ćemo se zato u nastavku potruditi da ove dve promenljive držimo u funkciji objašnjenja predmeta istraživanja, jer često uključivanje političke dimenzije, dovodi do iskrivljenja realno indikovanog stanja. Svakako, sa istorijskog aspekta, ekonomska suština globalizacije jeste njena fundamentalna dimenzija iako se često ova činjenica značajno zanemaruje, najčešće usled primarnosti društvenih i političkih faktora u sve izazovnijim globalnim dešavanjima.

U cilju jasnog pozicioniranja procesa globalizacije neophodno je napraviti njeno adekvatno dimenzioniranje u odnosu na pojmove nacija, tržišta i kompanije. Nažalost, brojni izazovi u svetu doveli su do toga da mnogi ovaj proces posmatraju sa aspekta uloge i moći nacionalnih država. Mišljenja smo da se ključ pravog razumevanja suštine globalizacije nalazi u razlozima zbog kojih se odvijaju robni tokovi i dele proizvodni kapaciteti. Ovo je važno zato što se ekonomske razmene veoma retko dešavaju između nacija ili grupa nacija: one se odvijaju između organizacija, odnosno kompanija. Nacionalna perspektiva je uvek politički osetljiva i ne mora biti u skladu sa prepoznatim ekonomskim ciljevima. Glavni razlog ovome je nepostojanje automatske podudarnosti interesa država i ekonomskih subjekata, odnosno kompanija, koje se nalaze na njihovoj teritoriji. Razvijena forma globalizacije dovodi do situacije u kojoj su nacionalne države kao subjekti u međunarodnom poslovanju uslovno irelevantni.

Dodatno, globalizacija nije ograničena na velike kompanije. Mnoge velike kompanije nisu globalne i obrnuto. Popularni koncepti “top” ili “vodećih” kompanija takođe se ubrzano modifikuju. Povećanje pristupa savremenoj tehnologiji i kompleksnim softverskim rešenjima, koja su ranije bila dostupna samo najvećim kompanijama, pomoglo je da se koncept “vodeće” kompanije promeni. Danas se može opravdano postaviti pitanje da li su mnoge od tradicionalno velikih svetskih korporacija pravi lideri, inovatori na tržištu, ili da li je njihovo poslovanje istinski globalno.

Svedoci smo velikih strukturnih promena koji čitavu svetsku privredu vode u dva strateški važna pravca razvoja u kontekstu adekvatnijeg razumevanja novog koncepta globalizacije:

1. Nove tehnologije upravljanja logistikom i lancem snabdevanja, te tako istovremeno predstavljaju katalizator procesa globalizacije i razdvajanja stvaranja vrednosti od mesta odlučivanja.

2. Konkurentnost i marketing fokus postepeno prelaze iz proizvodnog u distributivni lanac.

Osnovno poslovno pitanje je kako zadovoljiti potražnju kupaca koji imaju sada brojne opcije izbora. Klasično smo to gledali kao izbor između: odnosa inovacije / diferencijacije i odnosa operativne efikasnosti / vođenja troškova. Danas obično nema izbora: oba su potrebna. Dimenzije kvaliteta i cene više nisu kompromis.

Iako je većina kompanija u procesu globalizacije isticala nameru da se približe kupcima, digitalno doba ih prisiljava da to zaista i učine, kao i da im pruže bolje načine da to urade. Naviknuti na najbolja korisnička iskustva na i van mreže sa kompanijama kao što su Amazon i Epl (Apple),

kupci sve više očekuju da kompanije brzo odgovore na upite, da bez problema prilagode proizvode i usluge i da obezbede lak pristup informacijama kada su im potrebne.

Organizaciona kultura usmerena na kupca postaje pitanje opstanka kompanija na digitalnom tržištu. Svakako zahvaljujući ovome može se značajno smanjiti rizik od eksperimentisanja (jer klijenti pomažu u stvaranju proizvoda kroz otvorene inovacije) i strateški podržavati brzu biznis promenu. Umesto da pretpostavljate šta je ključ uspeha kod određenog proizvoda ili usluge pre nego što ih plasirate na tržište - a zatim čekate da vidite da li ste uspeli - kompanije sada mogu da prave podešavanja skoro u realnom vremenu razvijanjem karakteristika proizvoda i usluga uvažavanjem direktnih komentara dobijenih od budućih korisnika.

Verzija globalizacije dvadesetog veka definisana je brzim rastom trgovine robom, pošto su velike multinacionalne kompanije stvorile distributivne lance koji su pokrivali svetsko tržište. Rast globalne trgovine danas se smanjio i izgleda da u skorije vreme neće uspeti da povrati prethodni vrhunac u odnosu na svetski BDP. Isto važi i za prekogranične finansijske tokove.

Zato je posebno važno analizirati podatak da su tokom poslednje decenije globalni tokovi roba, usluga, finansija, ljudi i podataka doprineli najmanje 10% svetskog BDP-a, dodajući 7,8 triliona dolara u 2014. godini (Manyika et al., 2016, p 10). Činjenica koja najbolje pozicionira značaj digitalnog sadržaja u današnjoj svetskoj trgovini leži u informaciji da su tokovi podataka iznosili 2,8 triliona dolara ove vrednosti - ostvarujući veći ekonomski uticaj od globalne trgovine fizičkim robama.

Ovi trendovi se mogu simbolično posmatrati kao prelomni trenutak za finalno prihvatanje digitalne realnosti, uvažavajući činjenicu da su se svetske trgovinske mreže formirale tokom vekova, dok su prekogranični digitalni tokovi registrovani pre samo 15 godina.

Šta tačno čini ove prekogranične digitalne tokove? Korporacije generišu veliki deo internet saobraćaja preko privatnih mreža koje se koriste za razmenu informacija i upravljanje njihovim međunarodnim operacijama. Potrošači stvaraju značajan deo dok komuniciraju, pretražuju, kupuju, gledaju video zapise i objavljuju vlastiti sadržaj na društvenim mrežama, internet tržištima i digitalnim platformama.

Prema Kastu i Mekkvinu (Castro & McQuinn, 2015), već početkom 2015. godine, oko 50% svetskih usluga već su bile digitalizovane. U isto vreme se oko 12% globalne robe trgovine odvijalo preko međunarodne e-trgovine. Ukupna količina međunarodnih Skype poziva odgovarala je 46%

onih kreiranih na tradicionalni način. Takođe, 88 od 100 malih i srednjih preduzeća koja koriste svoju e-platformu su izvoznici. Ovo je samo dokaz da digitalna globalizacija stvara ekonomsku vrednost kroz povećanje inovacija, konkurencije i produktivnosti.

Ove transformacije omogućavaju malim i srednjim preduzećima širom sveta da se takmiče sa većim industrijskim subjektima. U Tabeli broj 4 dat je uporedni prikaz digitalnog napretka svetskog tržišta u vremenskom razmaku od deset godina - 2018. godine u odnosu na 1998. godinu, na osnovu koga je moguće prepoznati veličinu digitalne promene na globalnom nivou.

Tabela 4. Digitalni napredak svetskog tržišta 1998. godina – 2018. godina

Kriterijum	**1998**	**2018**
Broj stanovnika na planeti	5,9 milijardi	7,4 milijarde
Procenat stanovništva koje ima pristup internetu	3,6%	54%
Tri najvrednije kompanije na svetu	• General Electric • Microsoft • Exxon Mobil	• Apple Inc. • Alphabet Inc. • Microsoft
Broj uređaja povezanih na internet	500 miliona	8 milijardi
Najmoćniji računar na svetu	• Intel ASCI RED/9152, USA • 1,3 triliona operacija u sekundi	• Sunway Taihulight, Kina • 93.000 triliona operacija u sekundi
Tehnološki trendovi	• Mobilni telefon • Serverska infrastruktura • Dominacija .com • Informacije dobijene od menadžera • Video konferencije • E-mail komunikacija	• Pametni telefon • Softver kao usluga • Digitalna transformacija • Velika količina podataka kao osnov odlučivanja • Skype dijalog • E-mail komunikacija

Izvor: (Ellis & Heneghan, 2018, p. 7)

Danas su procesi prikupljanja, raspolaganja i korišćenja informacija postali gradivno tkivo uspeha svake kompanije na tržištu. Ono što je posebno važno istaći je repozicioniranje biznis fokusa sa distinkcije domaćeg, međunarodnog, globalnog tržišta u digitalno okruženje, što predstavlja krucijalni razlog modifikacije koncepta globalizacije u novi oblik digitalne globalizacije.

Kao direktan rezultat razvoja tehnologije i njene široke dostupnosti dolazi do kreiranja potpuno novih oblika organizovanja koji ne zahtevaju tradicionalne fiksne forme zasnovane na imovini već su više kategorizovane u segmentu popularno nazvanim - kompanijama na ‘’mreži’’, odnosno internet organizacijama. U naučnoj literaturi ove organizacije se mogu naći kategorizovane kao

‘’virtualne” kompanije. Najbolji primeri ovih kompanija su svetski poznati, sada već globalni digitalni brendovi: www.booking.com (industrija turizma), www.uber.com (industrija transporta) i www.airbnb.com (industrija turizma).

Proces globalizacije ulazi u novu eru koju karakteriše ogroman protok prekograničnih informacija. Sa druge strane, fokus se pomera sa fizičkih mreža proizvodnje i trgovine na globalne informacione mreže. Globalne mreže se transformišu kako bi postale bogatije, dublje i više distribuirane kroz širenje informacionih tehnologija. Današnju globalizaciju pokreću tokovi informacija koji stvaraju mnogo suptilniji oblik globalizacije koji je sve više decentralizovan geografski i kompleksniji je po prirodi. Ovaj oblik globalizacije, posebno uvažavajući činjenicu da je direktno determinisan digitalnim kapacitetom, nazivamo koncept digitalne globalizacije. Digitalna globalizacija predstavlja najnoviji oblik globalizacije koji na duge staze suštinski menja osnovne postulate na kojima je ona skoro pre pola veka bila prepoznata, a nakon toga i definisana kao proces koji kreira jednu novu ekonomiju te shodno tome i eko-sistem, zasnovan na slobodnom protoku roba, kapitala i ljudi. Shodno tome istinski kreatori konkurentskih prednosti na globalnom nivou sve se više akumuliraju u “intelektualnom”, a ne “fizičkom” kapitalu.

Povezivanje pravih podataka sa pravim odlukama može pomoći da se izgradi zajedničko razumevanje potreba klijenata, podstičući pozitivan ciklus koji jača orijentaciju prema njima. Sposobnost kompanije Amazon da koristi prethodne kupovine kupaca kako bi im ponudila dodatne proizvode i usluge za koje bi oni mogli biti zainteresovani, značajan je element njenog uspeha. Vrednosni koncept koji su kreirali uključuje recenzije kupaca (kako bi se uverili i privukli novi kupci), zajedno s algoritmima koji dele " kupce koji su pogledali ovu stavku, takođe su kupili?", zapravo definiše jedan alternativan i sofisticiran model pristupa krajnjem korisniku.

U ovako izmenjenim uslovima svakako dolazi do redistribucije uticaja pojedinih ekonomskih parametara na poslovanje kompanija na globalnom nivou. U Tabeli broj 5 dat je pregled parametara koji imaju izmenjen pravac uticaja na poslovanje kompanija u digitalnom svetu, posmatranih kroz trend njihovog opadanja ili rasta.

Digitalna globalizacija zapravo promoviše neke od osnovnih postulata globalizacije na jedan izmenjen, ali po pravilu kvalitetniji način. Tako su danas mnoge dimenzije proizvoda sa jedne strane jasno globalizovane, a sa druge, baš zahvaljujući prednostima digitalne stvarnosti, usko personalizovane, kao što su to dizajn i brendiranje. Zahvaljujući procesu digitalne globalizacije

dolazi do ujednačavanja očekivanja potrošača sa različitih kontinenata, što dovodi do dugoročnog smanjivanja potrebe za visokim nivoom lokalizacije. Takođe, pojavljuje se ogromna potreba za kvalitetnim razumevanjem informacionih kanala na tržištu što postaje faktor globalnog poslovnog uspeha.

Tabela 5. Pregled parametra koji imaju uticaja na poslovanje kompanije u digitalnom svetu

Opadajući uticaj	**Rast uticaja**
Nacionalne granice	Slobodna trgovina
Proizvodna tržišta	Poslovni domeni
Planiranje	Poslovanje u nepredvidivim situacijama
Uniformisani potrošač	Zahtevni potrošač
Standardni proizvod	Diverzifikovan proizvod ili usluga
Jasna organizaciona hijerahija	Realtivno ravna organizacija
Procedure	Procesi
Informacije (znamo šta)	Znanje (znamo kako)

Izvor: (Autor)

Tokom godina mnogi analitičari ističu usporavanje procesa globalizacije izražavajući strah od njenog potpunog zaustavljanja (Olivié & Gracia, 2020; Nayyar, 2019; Baldwin, 2019 & Stiglitz, 2017). Zapravo ona je odabrala novu do skora nezabeleženu formu koja je taman toliko revolucionarna koliko je kompleksan prelazak iz procesa u koncept. Nova forma je definisana razmenom informacija, ideja i inovacija u globalno hiperpovezanom digitalnom okruženju. Suština ove revolucionarne promene leži u sposobnosti ovog koncepta, koji bukvalno globalizaciju dovodi u svako domaćinstvo na planeti kreirajući tako potpuno novi biznis eko-sistem koji u najvećem delu i definiše njenu paradigmu.

Informaciona tehnologija je danas veoma duboko ušla i uticala na organizacionu strukturu kompanija na globalnom nivou. Takođe, ona danas definiše sigurno najdinamičniju granu svetske privrede. Zahvaljujući svojim performansama i postavljenim konceptualnim modelima ona pomaže kompanijama da povećaju nivo efikasnosti i stabilizuju efektivnost, što stimuliše perspektive inovacija, kako u tehnološkom, tako još više u biznis modelu. Baš taj momenat moguće integracije informacionih tehnologija i biznis organizacije posmatrane na nivou kreiranih i hijerahijski

uspostavljenih poslovnih funkcija, kreira mogućnost povećanja tržišnog učešća i pozicioniranje konkretnih kompanija na globalnom tržištu. Suštinski, na ovaj način kompanije menjaju način na koji doživljavaju biznis rukovođenje, ulogu pojedinih poslovnih funkcija u izmenjenom poslovnom modelu, odnose prema identifikovanoj konkurenciji i nadasve svoju poziciju prema potrošačima. U tom kontekstu, veoma je važno sagledati promenu biznis modela koja se dogodila kao posledica prelaska iz tradicionalnog modela procesa u digitalni koncept globalizacije.

Svakako je važno sagledati uticaj digitalne stvarnosti na organizacione strukture najvećih globalnih kompanija. Obrazac širenja multinacionalnih kompanija bio je skoro unificiran i prepoznat u kopiranju organizacionoih struktura u svakoj zemlji u kojoj su poslovale. Rezultat je često bila globalna organizacija koja je bila kompleksna sa visokim nivoom dodatnih troškova i fragmentiranom korporativnom kulturom. Sa druge strane, digitalne tehnologije danas omogućavaju kompanijama da se globalizuju na način koji je dramatično manje kapitalno intenzivan. Stvaranjem virtualnih timova koji sarađuju na daljinu, kompanije se mogu proširiti na nova tržišta bez gubitka agilnosti. One su u poziciji da angažuju specijalizovane talente i prate potencijale rasta potražnje na bilo kom delu globalnog tržišta. Poslovne funkcije kao što su ljudski resursi mogu koristiti digitalne platforme i intranet kapacitete kako bi osigurale konzistentnost, dok regionalni menadžeri mogu imati direktnu kontrolu nad biznisom čak i na udaljenoj lokaciji. Praksa je prepoznala učestalost uspostavljanja globalnih ili regionalnih čvorišta za neke operacije kompanije u kojima se organizuju manji prodajni i marketing timovi. Kompanije koje isporučuju digitalnu robu i usluge mogu ići i dalje, ulazeći na nova međunarodna tržišta bez uspostavljanja fizičkog prisustva.

Sagledavajući aktuelne naučne pristupe (Ibeh et al, 2019; Foster & Graham, 2016; Meseko & Cadastre, 2014) identifikovali smo tri grupe uticaja digitalne tehnologije na svetsku privredu:

1. Uticaj na smanjenje transakcionih troškova koje se realizuje većom primenom digitalnih platformi, uvođenjem digitalne tehnologije u logistici i digitalizacijom procesa obrade podataka
2. Uticaj na kreiranje alternativnih rešenja koja se ostvaruju digitalizacijom proizvodnje (3D štampa) i automatizacijom koja je fokusirana na robotizaciju procesa i korišćenja prednosti veštačke inteligencije (AI)
3. Uticaj na transformaciju postojećih i kreiranje potpuno novih proizvoda što se postiže kroz kreiranje čitavog tržišta digitalnih proizvoda (transformacija nosača zvuka u digitalni svet – CD, DVD) ili krerianje potpuno novih proizvoda koji sa sobom donose i stvaranje potpuno novog tržišta

na kome lideri mogu ostvariti izuzetne konkurentske prednosti. Najbolji primer ovoga je kompanija Microsoft koja je lansiranjem proizvoda Windows i Office kreirala novo tržište.

Za potpuno razumevanje koncepta digitalne globalizacije posebno je značajno adekvatno razumevanje i pozicioniranje važnosti hiper-konektivnosti kao njegovog integrišućeg dela. Iz tog razloga potrebno je skrenuti pažnju na početak ere mobilnih telekomunikacija u 5G standardu koji donosi rapidno poboljšanje povezanosti sa 100 puta većim brzinama konekcije, nego što je to bio slučaj u trenutnom globalnom standardu 4G. Ova brza veza donosi brojne promene u ponašanju na internetu sa bržim vremenom učitavanja stranice i nižim stopama odbijanja. Kapaciteti AR i VR tehnologija će biti u potpunosti iskorišćeni, broj mobilnih korisnika će se povećati, a IoT uređaji će raditi bolje. Ovakva promena izazvaće velike promene u svim aspektima marketinga koje mogu biti tolike veličine i kompleksnosti da u kratkom roku možemo razmišljati o potpuno novom konceptu Marketing 4.0+, ili možda čak Marketing 5.0.

> ‘’ Sa razvojem informaciono-komunikacione tehnologije dolazi do približavanja tradicionalnih oblika poslovanja nosioca međunarodnog biznisa, sa jedne strane i informatike sa druge strane. U ovoj interakciji dolazi do tranzicije postojećih poslovnih modela u one koje se prilagođavaju digitalnim kapacitetima i konceptima. Multinacionalne kompanije tražeći mogućnost diversifikacije poslovanja prepoznale su segment informaciono-komunikacionih tehnologija kao faktor podizanja konkurentske prednosti. Otuda i dolazi nastojanje kompanija lidera na globalnom tržištu da instrumentalizuju digitalni kapacitet kroz transformaciju poslovne strategije istovremeno prepoznajući ga i kao idealno sredstvo transformacije odnosa sa korisnicima.’’ (Trkulja et al. 2018c, p. 136)

Uvažavajući do sada navedene specifičnosti, posebno u transformacionom periodu, ovde predlažemo konceptualni pristup koji pomaže da se definiše model digitalne globalizacije iz kojeg je moguće na lakši način jasno identifikovati njenu poziciju. Predloženi koncept prepoznaje dominantnost koju digitalna globalizacija kreira iz tri izvora, a koji su povezani, odnosno konceptualno integrisani hiper-konekcijom posmatranom kao kritičnim preduslovom funkcionisanja ovako postavljenog modela, koga čine:

1. Digitalni diskonitnuitet.
2. Pokretači digitalne globalizacije.
3. Globalni digitalni biznis koncepti.

Na Grafikonu broj 5 dat je vizuelni prikaz predloženog modela koncepta digitalne globalizacije.

Izvor: (Autor)

Grafikon 5. Predloženi model koncepta digitalne globalizacije

1.1. DIGITALNI DISKONTINUITET

Diskontinuitet nije pojam novijeg datuma i suštinski istorijski definiše nivo promena koje je donosila primena novih tehnologija u vremenu kada su se one dešavale. Svi dosadašnji diskontinuiteti uglavnom su bili izazvani fizičkim tehnologijama kao što su to bili računari ili bankomati. Digitalni diskontinuitet je u najvećem broju slučajeva virtuelne prirode, a njegovu fizičku dimeziju skoro je nemoguće definisati prostorno i vremenski. Paradoksalno zvuči, ali efekti digitalnog diskontinuiteta mogu se početi kvantifikovati tek kada se digitalna tehnologija instalira i počne da se koristi. Efekti kojima je tržište tada izloženo više su nego primetni, kako u brzini i veličini investicija, tako i mnogo više u promeni aktuelnih parametara čitavog tržišta, sa posebnim akcentom na promene ponašanja i preferencija potrošača.

Svakako jedan od ključnih faktora digitalnog diskontinuiteta je rapidan pad cena nove tehnologije, čime se otvara mogućnost najšire primene zahvaljujući realno visokom nivou njene dostupnosti na tržištu u finansijskom kontekstu. U Tabeli broj 6 dat je uporedni prikaz smanjenja cena koje su posledica digitalnog diskontinuiteta.

Digitalizacija se razlikuje od prethodne automatizacije, jer je inovacija dominantan faktor.

Tabela 6. Smanjenje cena koje je rezultat digitalnog diskontinuiteta

Proizvod	Početna cena	Uporedna cena
Dron	2007: 100.000US$	2013: 700US$
3D printing	2007: 40.000US$	2014: 100US$
Industrijski roboti	2007: 550.000US$	2014: 20.000US$
Troškovi dekodiranja DNK-a	2000: 2,7 milijardi US$ 2007: 10 miliona US$	2014: 1.000 US$
Solarna energija trošak po kWh	1984: 30 US$	2014: 0,16 US$
Senzori	2009: 30.000 US$	2014: 80 US$
Cena pametnih mobilnih telefona sličnih karakteristika	2007: 499 US$	2015: 10 US$

Izvor: (Weinelt, 2016, p 6)

Ključ procesa digitalnog diskontinuiteta ne nalazi se u primeni samo jedne, izolovane, tehnologije. U pitanju je kompleks različitih tehnoloških rešenja koja kreiraju realne tržišne mogućnosti, koje se realizuju kroz njihovu integraciju. Baš ova karakteristika čini digitalni diskontinuitet promenom sa najvećim potencijalom u istoriji čovečanstva.

Digitalizacija nije samo povećala količinu pojedinačnih informacija koje se mogu deliti, već je i transformisala ulogu pojedinaca koji danas mogu istovremeno konzumirati i pružati podatke. Digitalne lične i profesionalne aktivnosti ostavljaju trajni trag. Internet je u stanju da integriše i personalizuje sve vrste podataka. Sve ovo stavlja tehnološke gigante u položaj da teorijski povećavaju kontrolu ponašanje korisnika u digitalnom spektru. Po prvi put u istoriji čovečanstva, strana koja ne mora nužno biti u procesu komunikacije je u stanju da oblikuje i kontroliše ponašanje ljudi samim podacima koje oni daju. Zato prikupljeni podaci imaju ekonomsku i političku vrednost.

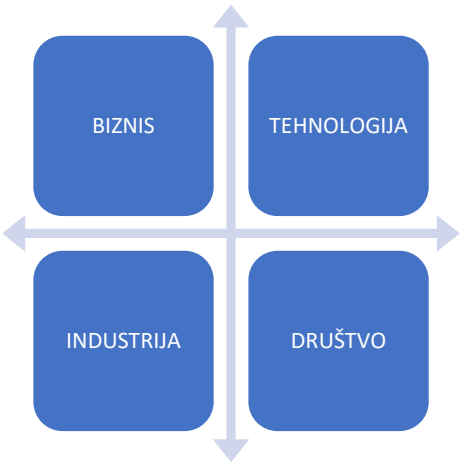
Prema jednoj grupi autora (Genzorova et al ., 2019; Geissinger et al., 2018; Berger et al., 2018; Simmons et al., 2013), kreatori ovakvog diskontinuiteta su kompanije koje su iskoristile prednosti poznavanja i razumevanja digitalnih tehnologija i prepoznale način da kreiraju fundamentalne promene koje su usmerene na tržište u celini ili ka delovima tržišta, najčešće unutar jedne industrijske grane.

Drugi autori (Muningera et al., 2019; Watanabe et al., 2018; Loy et al., 2015; Hilbert & Lopez, 2011), veći fokus stavljaju na vremenski presek u kome najmodernija tehnologija postaje cenovno dostupna za najveći deo tržišta, čime se globalno obezbeđuje ultimativna tehnološka platforma koja stvara realne tržišne pretpostavke digitalnog diskontinuiteta.

Iako je svakako prva asocijacija ovakvog pristupa vezana za globalne lidere informacionih tehnologija kao što su to: Microsoft, Oracle, IBM, SAP, realnost na tržištu je zapravo drugačija. Navedene kompanije zapravo samo obezbeđuju tehnološki okvir ili bazu spremnu da podrži dikonitinuitetnu poslovnu ideju, koju će zapravo na tržište u najvećem broju slučajeva uneti neka druga kompanija i to čak ne nužno iz sektora informacionih tehnologija. Danas se kao dobar primer modela inovativnog pristupa uzimaju lideri digitalnog diskontinuiteta, kao što su to Facebook, Alphabet (Google) i Amazon, koji pokušavaju da emuliraju njihov tehnološki pristup i platformu.

Digitalni diskontinuitet treba posmatrati u više dimenzija – obim i doseg diskontinuiteta, te bogatstvo iskustva za kranjeg korisnika. Ove tri dimenzije mogu stvoriti ogromne tržišne prednosti s obzirom na to da je više sadržaja proizvedeno brže, dostupno je na zahtev i generalno pruža dublji kontekst i proširenu dubinu interakcije sa potrošačima.

Na Grafikonu broj 6. dat je prikaz četiri aspekta digitalnog diskontinuiteta: biznis, tehnologija, industrija i društvo.



Izvor; (Adaptirano iz Hill, 2017, p 8)

Grafikon 6. Aspekti digitalnog diskontinuiteta

Biznis element se može oceniti kroz nivo razvoja tržišta, cene, kanala distribucije, kvaliteta postprodajnih servisa, generalnog uticaja na marketing miks kompanije, uticaja na postojeće poslovne procese unutar kompanije i posebno na povećanje marketing efikasnosti. Aspekt

tehnologije definiše se sa aspekta procene nivoa inovativnosti, dizajna proizvoda, upotrebljivosti, kompatibilnosti sa sličnim proizvodima unutar vertikale primene, horizontalne konkurentnosti i zrelosti tehnologije koja je upotrebljena. Industrijska strana prvenstveno sagledava uticaj na postojeće poslovne procese unutar konkretne industrijske grane, ali i mogući multi-granski uticaj, promenu važećih industrijskih standarda, metoda pristupa, perspektive razvoja industrije kao efekta promenjene realnosti i kreiranja jednog novog oblika industrijske kompatibilnosti, u kontekstu ostvarivanja konkurentskih prednosti na duži rok posmatran na globalnom nivou, što se može izjednačiti sa efektom dominacije svetskim tržištem. Na kraju, svaki kvalifikovan primer digitalnog diskontinuiteta sa sobom donosi promene u društvenoj sferi koje se manifestuju u promeni kulture, navika, vrednosti ali i važnosti pojedinih grupa javnosti za budući ekonomski razvoj, a što najbolje ilustruje pomeranje fokusa na ona zanimanja koja su usko povezana sa konceptom digitalne globalizacije.

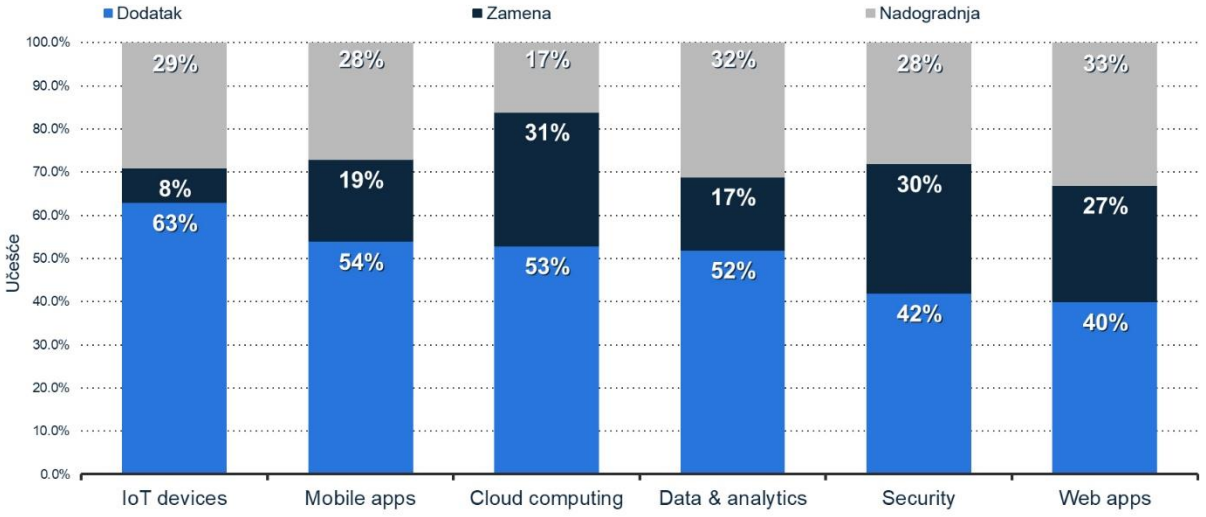
U osnovi digitalnog diskontinuiteta nalaze se tri moguća scenarija njegovog pozicioniranja koja zapravo i određuju nivo njegovog globalnog uticaja: zamena, dodatak i nadogradnja (Vanini, 2018; Skog et al., 2018 & Gill & Van Boskirk, 2016).

1. Zamena – definiše najviši nivo digitalnog diskontinuiteta i odnosi se na slučajeve kada dolazi do potpune zamene postojećih proizvoda i usluga, novim verzijama kao i promene biznis modela poslovanja.

2. Dodatak – najzastupljeniji scenario u trenutnoj fazi razvoja digitalne globalizacije i to je situacija u kojoj inovacije predstavljaju dodatnu upotrebnu vrednost za postojeće poslovne procese ili delove usluga sa ciljem povećanja njihove funkcionalne korisnosti, opšteg nivoa kvaliteta ili kreiranja potpuno novih načina njihovog korišćenja, odnosno uspostavljanja, za njih, nekog novog tržišta.

3. Nadogradnja – najčešće prisutna u industrijskoj proizvodnji, značajno manje u sektoru usluga, a najviše zbog nasleđene situacije u kontekstu dostignutog tehnološkog nivoa razvijenosti.

Na Grafikonu broj 7 dat je pregled pozicioniranja digitalnog diskontinuiteta sa aspekta tehnologije koja ga obezbeđuje.



Izvor: (www.statista, preuzeto 15.11.2018. godine)

Grafikon 7. Pozicioniranje digitalnog diskontinuiteta sa aspekta tehnologije koja ga obezbeđuje

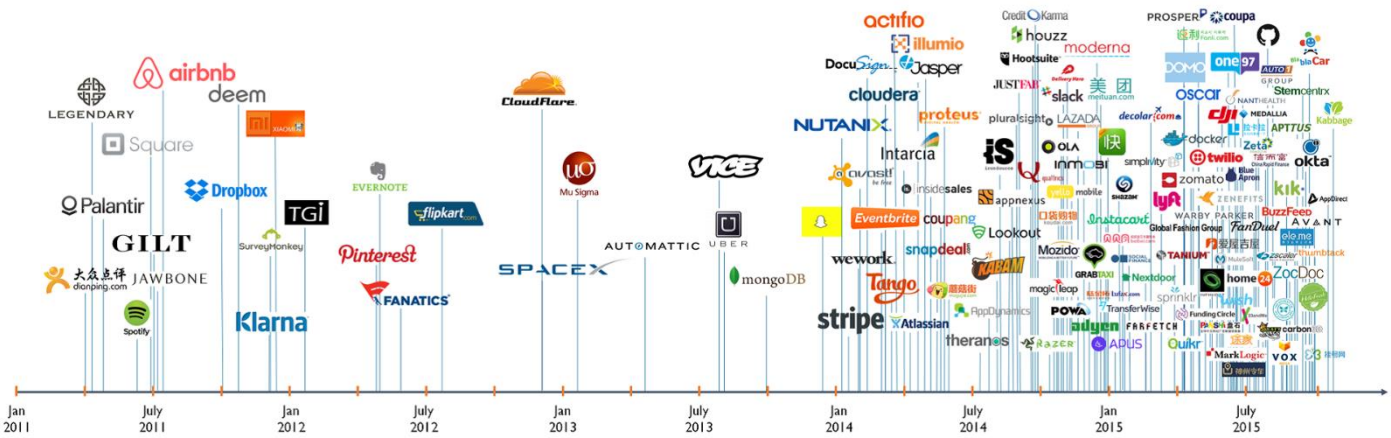
Digitalni diskontinuitet menja sliku industrije direktnim uticajem na strukturu ponude ili tražnje. Ovim putem otkrivamo dva primarna trenda digitalnog diskontinuiteta. Prvi je onaj u kome stvaranje novih tržišta dovodi do manje promene prirode ponude i tražnje. Drugi je pak, determinisan razvojem digitalnih platformi i pretpostavlja visok nivo promena prirode ponude i tražnje, uz izazivanje pratećih efekata koji utiču na postojeći biznis model. Naravno, ovakvi trendovi nisu međusobno isključivi, uvažavajući kontekst u kome dolazi do pojavljivanja novih učesnika, promene oblika i veličine konkurencije, te nadasve strukture inovacija, već oni obično konvergiraju kreirajući autentične biznis modele čiji je izgled i struktura uslovljena specifičnostima industrije u kojoj kompanije posluju.

Sa aspekta globalne kapitalizacije vrednosti kompanija, digitalni diskontinuitet kreirao je tržišnu atmosferu u kojoj ogroman broj startap-a (Start up, engl.) napada tradicionalna tržišta, kao posledica demokratizacije pristupa najnovijoj tehnologiji, lakšeg pristupa kapitalu i rastućoj preduzetničkoj kulturi. Rezultat ovakve situacije je dramatično ubrzanje vremena kapitalizacije vrednosti kompanija i povećanja broja onih koje su u jako kratkom roku ostvarile tržišnu vrednost veću od milijarde US$.

Najbolji primeri ovih kompanija su sada već globalno poznate Uber, Tesla, WhatsApp, Airbnb, Snapchat, ali i stotine drugih sličnih. Statistički posmatrano, prosečnoj kompaniji iz grupe Fortune 500, odnosno liste najvećih globalnih kompanija, trebalo je 20 godina da dostigne tržišnu kapitalizaciju od milijardu US$, Google je to uspeo da dostigne za osam, a Uber i Snapchat za manje od tri godine (Weinelt, 2016, p 7).

Na Grafikonu broj 8 prikazana je dinamika kapitalizacije do milijarde US$ za period od januara 2011. godine do jula 2015. godine. Ovaj grafikon ima poseban značaj za bolje razumevanje fenomena digitalnog diskontinuiteta, s obzirom da dramatično povećanje broja kompanija koje na tržištu dostižu ovoliki nivo kapitalizacije, jeste direktna posledica digitalnog diskontinuiteta.

U cilju potpunijeg razumevanja odnosa digitalne globalizacije i marketinga mega događaja neophodno je identifikovati pokretače digitalnog diskontinuiteta unutar koncepta marketinga u digitalnom okruženju. Poslovna funkcija, koja će proći kroz proces strukturne i konceptualne promene je marketing, pošto brzina i kvalitet prihvatanja modernih tehnologija direktno determiniše njegovu poziciju unutar kompanije. Kako bi zadržao poslovnu relevatnost, marketing posebno mora da obrati pažnju na pokretače digitalne transformacije koji će biti predmet istraživanja u Glavi II.



Izvor: (www.cbinsights.com, preuzeto, 15.09.2018. godine)

Grafikon 8. Dinamika kapitalizacije do milijarde US$– januar, 2011. / jul, 2015. godine

1.2. POKRETAČI DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Globalne procene pokazuju da je 2018. godine na planeti bilo 4,5 milijarde pametnih telefona, 2,5 milijarde korisnika društvenih mreža i više od 25 milijardi povezanih objekata. Sve ovo stvara pretpostavke započinjanja Treće digitalne revolucije (Breton, 2015, p 4). Ona je rezultat konvergencije dva naizgled različita razvojna ciklusa. Sa jedne strane, u pitanju je mogućnost prikupljanja velike količine informacija, te razvoja tehnologije i metodologije njihove obrade, odnosno analize, sa druge strane. Zapravo, biznis logika digitalne transformacije u velikoj se meri oslanja na raspoloživost i operabilnost tih informacija kao krucijalnog faktora poslovnog uspeha.

Pokretači digitalne transfromacije (*Cloud*, veliki podaci, mobilnost i društvene platforme) integrisani sve bržim i dostupnijim širokopojasnim mrežama, radikalno i brzo transformišu način na koji mi, kao ljudi, komuniciramo, povezujemo se i trošimo, što utiče na mnoge oblasti svakodnevnog života. Dostignuti nivo tehnološkog napretka otvara nove perspektive razvoja kreirajući nove oblike konekcija koje obezbeđuju komunikaciju između mašine i mašine (M2M). U ovom trenutku ovaj tehnološki iskorak je na globalnom nivou u fazi rane adopcije koju obeležava velika količina eksperimenata koji tek treba naučno da fundiraju ovu oblast, te iz tih razloga ona nije predmet našeg istraživanja u ovoj disertaciji. Svakako je navodimo, jer veoma ilustrativno pokazuje raznovrstnost mogućih pravaca razvoja baziranih na digitalnoj globalizaciji.

U poslovnom smislu, digitalna transformacija nije ništa drugo nego strateško upravljanje tehnološkim kapacitetima kompanije, sa ciljem radikalnog poboljšanja performansi ili kreiranje jedinstvenih konkurentskih prednosti na globalnom tržištu, sa posebnim akcentom na adekvatno pozicioniranje u odnosu na izmenjenu poziciju potrošača, koja je posledica koncepta digitalne globalizacije (Tomat & Trkman, 2019; Li, 2018; Demirkan et al., 2016; Saul & Berman, 2012; Andal-Ancion et al., 2003). Upravljanje velikom količinom podataka i na njoj primenjeni analitički modeli (*Big Data*), mobilnost, digitalne javne platforme i integrisani pamenti uređaji (IoT) na tržištu su prepoznati kao mega trendovi digitalne transformacije pomoću kojih ona kreira bitne pretpostavke za konceptualno usklađivanje digitalne globalizacije. Uvažavajući njihov značaj na promene unutar marketinga kao poslovne funkcije, njihova detaljnija analiza biće data u Glavi II.

Sa ispravno povezanom mrežom milijardu uređaja i korisnika, treća digitalna revolucija promovisaće novu biznis vrednost generisanu iz količine i strukture ogromne količine informacija. Međutim, očekivana profitabilnost može se ostvariti samo ako kompanije, uvažavajući kvalitativnu prednost ostvarenu iz prikupljenih informacija, kreiraju biznis model koji će biti u mogućnosti da kreira dovoljnu količinu investicija za uspostavljanje neophodnog operativnog i komercijalno prihvatljivog okvira. (Dai et al., 2019; Chiang et al., 2018; Passarelli & Angeluci, 2017; Kache & Seuring, 2017; Akter et al., 2016)

Digitalna transformacija snažno promoviše koncept povezanih potrošača, koji se definiše kroz interakciju korisnika unutar formiranog eko-sistema, u kojem se digitalno iskustvo bez problema spaja sa fizičkim svetom isporuke i plaćanja. Svakako je važno napomenuti da ovakav model pretpostavlja da su povezani potrošači spremni i voljni trgovati pristupom svojim ličnim podacima

za dobijanje benefita kroz kvalitetnije i cenovno prihvatljivije proizvode i usluge, pod uslovom da je upotreba ličnih podataka ograničena na svrhe koje su oni unapred odobrili i za koje prihvataju garancije treće strane kojoj veruju (Lane & Levi, 2019; Pogorzelski, 2018; van Belleghem, 2016; Coussement & Teague, 2013; Berman & Kesterson-Towens, 2012).

Povezanost potrošača jasno odražava revoluciju unutar globalnog poslovnog koncepta u kome personalizovane i neposredne interakcije sa potrošačima postaju očekivani način ponašanja kompanija. Međutim, definisanje procesa i stvaranje infrastrukturnih pretpostavki za to, jedino može biti realizovano potpunim uvažavanjem dvosmerne monetizacije informacija koje su generisane kroz kontinuiranu, direktnu i sadržajno kompleksnu interakciju između potrošača i kompanija.

Brzina prihvatanja benefita Treće digitalne revolucije će, u najvećoj meri, biti vođena sposobnošću kompanija da u poslovnu strategiju integrišu odgovarajući pristup prihvatanja inovacionih vrednosti, kako bi se kreirale pretpostavke njihove otvorenosti ka inovacijama na globalnom tržištu.

Konceptualno posmatrano, uticaj digitalne transformacije na modifikacije unutar poslovnih funkcija, može se posmatrati kroz više linija uticaja koje targetiraju unapređenje iskustva potrošača, transformaciju internih procesa i biznis modela. Sagledavanje ovih uticaja ima izuzetan značaj za bolje razumevanje pravaca uticaja digitalne globalizacije na marketing kao poslovnu funkciju.

Jedna od krucijalnih konkurentskih prednosti koncepta digitalne globalizacije je mogućnost digitalnog diskontinuiteta tradicionalnog biznisa i tu je prostor u kome dolazi do nastanka novih digitalnih kompanija. Karakteristika ovih kompanija je da virutelno upravljaju velikim kapitalom unutar jedne industrije na osnovu čega ostvaruju velike profite, ali nisu vlasnici konkretnie imovine. Najbolji primeri ovoga su kompanije www.uber.com koja je digitalno unapredila tržište taxi usluga, bez vlasništva nad taxi vozilima, kao i kompanije www.booking.com i www.airbnb.com koje virtuelno globalno raspolažu najvećom količinom smeštajnih kapaciteta koji višestruko nadmašuju ponudu svetski poznatih lanaca hotela kao što su Hilton, Sheraton, Hyatt, iako nisu vlasnici ni jednog smeštajnog objekta. Pored ovih ekstremnih primera, veliki je broj kompanija koje razdvajaju inovativne usluge koje su kompatibilne sa tradicionalnim proizvodom ili uslugom po kojoj su poznati na globalnom tržištu. Osim profitnog interesa suština je u kreiranju pretpostavki za nesmetane digitalne inovacije i digitalnu kreaciju, koju je jako teško obezbediti na duži rok, u tradicionalno postavljenom korporativnom modelu.

Digitalna globalizacija predstavlja osnovni razlog promena do kojih dolazi u poslovnom modelu kompanija na globalnom nivou. Ispravan pogled na sve prednosti poslovanja na globalnom tržištu, koji uključuje digitalnu izvrsnost, zahteva izmenjen poslovni model koji monetizaciju traži u virtuelizovanom okruženju. U tom kontekstu, koncept digitalne globalizacije danas predstavlja jedinu autentičnu snagu koja snažno i konceptualno ravnomerno gura najveći broj kompanija u nove, na digitalnim performansama i ekspertizi, zasnovane poslovne modele, koji su potpuna suprotnost do skora važećim tradicionalnim poslovnim modelima.

Digitalna transformacija zahteva snažno liderstvo koje predstavlja ključni faktor sprovođenja revolucionarnih promena, ali i viziju da definisani pristup odgovara strukturi i perspektivama kompanije u sada novom, digitalnom kontekstu. U ovoj poslovnoj transformaciji, koja u kratkom roku menja DNK kompanije, važno je imati kontinuiran biznis fokus, jer kompanije ne mogu frontalno ući u kompleksan i sadržajno raznovrstan proces promena. Zato je dinamika i plan biznis tranformacije, iniciran kreiranjem digitalnih kapaciteta, od krucijalnog značaja za finalni uspeh. Praksa je pokazala da kompanije sa najbolje kontrolisanim pristupom konstantno identifikuju nove načine da redefinišu način na koji posluju i tako se adekvatnije, odnosno sa više uspeha, prilagođavaju izazovima nove digitalne ere.

Digitalna povezanost svih aktera na globalnom tržištu prožima sve aspekte svakodnevnog poslovanja, ali i života ljudi na planeti. Struktura ovog uticaja se kreće u dijapazonu od načina na koji ljudi komuniciraju do ekonomskog pejzaža, donošenja političkih odluka i radnih veština potrebnih za dobijanje zaposlenja. Povećavanje nivoa zavisnosti od umreženih resursa čini ljude više međusobno zavisnim. Sa druge strane, ovakav proces kreira velike izazove u pronalaženju pravog balansa između instituta privatnosti, informatičke bezbednosti i poverenja. Ova tri izazova predstavljaju i najveću opasnost za nesmetano širenje procesa i ostvarivanje pozitivnih efekata digitalne globalizacije, posmatrane kroz prizmu mega trendova digitalne transformacije.

1. 3. GLOBALNI DIGITALNI BIZNIS KONCEPTI

Prihvatanje naprednih digitalnih biznis modela pretpostavlja mnogo veće promene nego prosto povećanje ulaganja u napredne tehnologije poslednje generacije. U tom procesu prihvatanja digitalne realnosti, kompanije su prinuđene da traže adekvatne pristupe izgradnji digitalnih kapaciteta, obavljaju fundamentalnu analizu aktuelnih operativnih poslovnih modela, kreiraju podsticajne pristupe kojima se definiše privlačenje i motivisanje digitalnih talenata i kontinuirano

pronalaze novi indikatori uspeha poslovanja. U tom kontekstu možemo govoriti o sledećim elementima globalnog digitalnog biznis koncepta koji se može aplicirati na poslovne funkcije i različite grane privrede kao što su to: industrija, proizvodnja, transport u distributivnom kontekstu, saobraćaj u uslužnom konceptu, auto-moto industrija, odnosno marketing, finansije ili prodaja (Breton, 2015):

1. Digitalni poslovni modeli;
2. Digitalni operativni modeli;
3. Digitalni talenti i veštine;
4. Digitalni ključni indikatori efikasnosti (KPI).

Za ovu disertaciju, od suštinskog značaja je upoznavanje sa dva globalna digitalna biznis modela koja kreiraju digitalno polje u kome se zapravo i realizuje uticaj koju istražujemo, te se kao takvi oni mogu smatrati konceptualnim delom predmeta istraživanja, a to su:

1. Industrija 4.0
2. Marketing 4.0

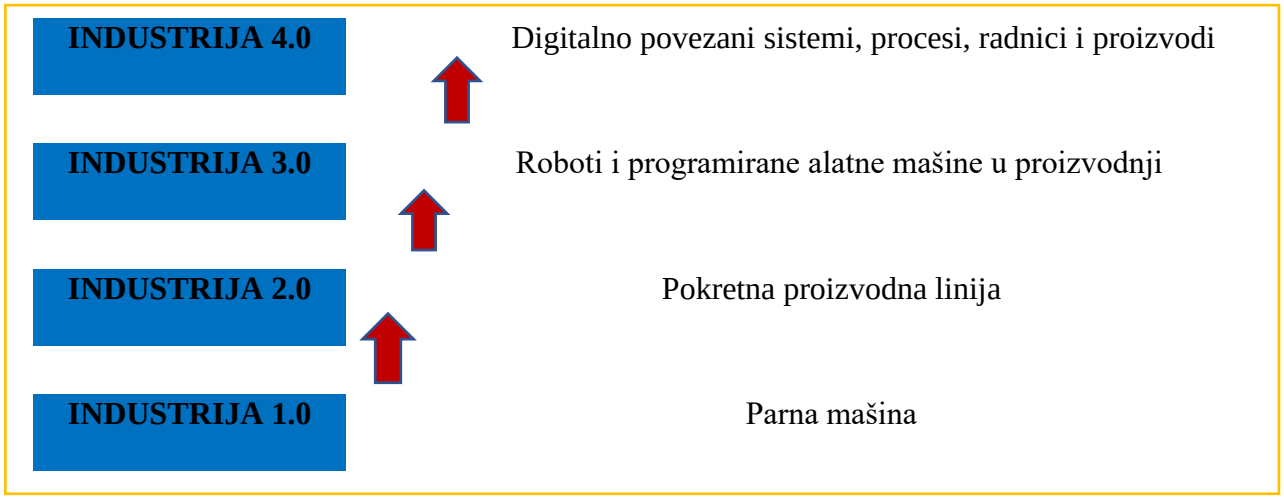
1.3.1. INDUSTRIJA 4.0

Većina autora pod pojmom Industrija 4.0 obuhvata Četvrtu industrijsku revoluciju. U naučnoj literaturi se mogu naći i drugi nazivi za isti process, kao što su Industrijski internet ili Digitalna fabrika (sistem povezanih sajber-fizičkih inteligentnih uređaja koji kreiraju sajber-fizički proizvodni sistem koji evoluira u digitalnu fabriku) (Sony & Naik, 2019; Koh et al., 2019; Sergi et al., 2019).

Na Grafikonu broj 9 prikazana je evolucija koncepta globalne industrije u kontekstu kreiranja pretpostavki za masovnu proizvodnju baziranu na modernizaciji proizvoda i procesa proizvodnje.

Dok je prethodna Industrija 3.0 bila fokusirana na automatizaciju pojedinačnih mašina i procesa, Industrija 4.0 se fokusira na digitalizaciju svih fizičkih sredstava i integraciju u digitalne ekosisteme, sa superiornim partnerskim distributivnim lancima koji generišu jasnu digitalnu vrednost za sve učesnike u inetarkciji na ovako izmenjenom globalnom tržištu. Prikupljanje, analiziranje i komuniciranje podataka bez teškoća, trebalo bi da bude krucijalni dobitak Industrije

4.0, koja to obezbeđuje kroz širok spektar integrisanih novih digitalnih tehnologija koje kreiraju vrednost.



Izvor: Autor

Grafikon 9. Evolucija koncepta globalne industrije

Industrija 4.0 je pre svega biznis koncept koji predstavlja identifikaciju digitalnog uma, odnosno koncepta u proizvodnji, koje se ostvaruje kroz korišćenje mega trendova digitalne transformacije i moćnih računarskih performansi, sa ciljem povećanja produktivnosti i održanja konkurentskih prednosti, dok istovremeno omogućava veću fleksibilnost u procesu proizvodnje. Ona dovodi u pitanje tradicionalnu nomenklaturu aktuelnih biznis modela dopuštajući optimiziranje procesa kroz fleksibilnost pristupa koji je definisan u prostoru između njegovih poslovnih funkcija, sa ciljem ostvarivanja do skora nepostojeće digitalne sinergije. Povezivanje mašina, komponenti, proizvoda, ljudi i procesa donosi potencijal za masovne promene na svim nivoima i funkcijama unutar industrije, koje nose dovoljnu snagu promene da kroz koncept Industrija 4.0. iniciraju četvrtu industrijsku revoluciju.

Suštinski koncept Industrije 4.0 danas je mnogo lakše primeniti u okruženju u kome se na jednom mestu dizajnira i proizvodi nego u sistemima koji imaju eksterni kompozitan sistem proizvodnje. U ovom drugom slučaju vremenski horizont usvajanja koncepta Industrija 4.0 mogao bi se produžiti decenijama u budućnost. U ovoj konstataciji krije se glavna pretpostavka kreiranja konkurentske prednosti na globalnom tržištu, koja je rezultat ranog prihvatanja koncepta Industrija 4.0, sa jedne strane i realnost velike promene u liderstvu kompanija unutar konkretnih privrednih grana, sa druge strane. Sve ovo će zapravo kreirati izmenjenu mapu moći kompanija na globalnom tržištu i snažno promovisati značaj digitalne globalizacije za budućnost svetske ekonomije.

Kao što smo već rekli, najveći bezbednosni izazovi Industrije 4.0 predstavlju sajber pretnje koje ozbiljno mogu ugroziti integritet proizvodnje, a projektna dokumentacija koja često sadrži strukturu i detalje proizvoda, predstavlja logičan cilj tih napada. S obzirom da se oni sve više prebacuju u digitalni oblik, to ohrabruje napadače da pokušaju njihovo preuzimanje. Ovaj segment koncepta Industrije 4.0 izlazi iz polja istraživanja disertacije jer se njegova suština nalazi u naučnom polju digitalne bezbednosti raspolaganja, upravljanja i čuvanja podataka, te je nećemo detaljnije elaborirati.

1.3.2. MARKETING 4.0

U tradicionalnom marketing konceptu, većina aktivnosti počinje procesom segmentacije, odnosno podele tržišta u homogene grupe na osnovu geografskih, demografskih, sociioloških ili finansijskih profila potrošača. Segmentaciju obično prati fokusiranje marketing aktivnosti na jedan ili više segmenata, opcionih tržišta. Sa druge strane, veoma je važno primetiti da su baš segmentacija i tržišni fokus osnovni aspekti marketing strategije robne marke - brenda. Ovo omogućava efikasnu, efektivnu i procesno logičnu raspodelu resursa unutar marketinga sa ciljem kreiranja jedinstvene ponude, koja je preduslov ostvarivanja konkurentne pozicije na konkretnom tržišnom segmentu.

Ovakav pristup, posmatran sa aspekta predmeta istraživanja ove disertacije, predstavlja odličan primer vertikalnog odnosa između konkretne robne marke – brenda i potencijalnih kupaca. Suštinski, u pitanju su unilateralne odluke koje donose marketing odeljenja kompanija bez saglasnosti potencijalnih kupaca. Kupci su u ovom tradicionalnom marketing modelu više objekti, a njihov doprinos prepoznaje se kroz učešće u tržišnim istraživanjima koja obično prethode gore navedenim procesima.

Međutim, danas, u digitalnoj ekonomiji, potencijalni kupci su društveno povezani jedan sa drugim u horizontalnim zajednicama koje definišu društvene mreže. U konceptualnom smislu, to predstavlja revolucionarnu promenu za tradicionalno postavljene marketing modele zasnovane na vertikalnim procesima koji sada moraju promeniti pravac, odnos prema potencijalnim kupcima i redefinisati segment integrisanih marketing komunikacija sa ciljem uspostavljanja novog i pouzdanijeg dvosmernog komunikacionog kanala kao preduslova tržišnog opstanka. Revolucionarni predznak koji digitalna globalizacija donosi u marketingu se u dobroj meri bazira na, do tada neverovatnom scenariju, po kome su potrošači spontano formirali potpuno nove tržišne segmente kao posledicu tranzicije čitavog društva u digitalno okruženje. Ovako kreirana tržišta su

imuna na tradicionalne marketing pristupe, koje ona u najvećoj meri odbacuju, čime se pojavljuje opasna situacija nemogućnosti komunikacije sa ciljnim tržištima. U središtu komunikacionog izazova nalazi se opcija koja je pravilo na ovako, digitalnim kapacitetima, formiranim tržištima, a svodi se na jednostavnu činjenicu da je potencijalni korisnik onaj koji daje finalni pristanak za uspostavljanje komunikacionog kanala. Svakako ovo ne znači da kompanije ne mogu da koriste tradicionalne metode i modele pristupa, ali njihov efekat je limitiran, a vremenom postaje i sve više irelevantan.

U digitalnoj ekonomiji, ubrzano i suštinski se menja uloga potrošača koja sve više dobija ingerencije tržišnog sudije od koga zavisi konačan uspeh kompanije na tržištu. Digitalna tehnologija zapravo menja neke od suštinski važnih pretpostavki na kojima je izgrađen naučni okvir tradicionalnog marketinga, od kojih su nailustrativniji promena u kompleksnosti komuniciranja, odnosno prelaska iz jednosmernog u dvosmeran kanal, dramatično smanjivanje životnog ciklusa proizvoda, te učestalo menjanje trendova na tržištu, kako roba, tako i usluga. Ove promene, koje svakako po marketing imaju revolucionarni predznak, neće biti vremenski kratke, već sada ulaze u jedan, ne do kraja jasno definisan proces, u kome dolazi do konvergencije digitalnih kapaciteta kao uslovne promenljive, marketinga kao poslovne funkcije koja u konkretnom slučaju traži svoju poziciju na liniji subjekta od koga zavisi do objekta na koga se implementiraju tehnološka rešenja i pristupi, te potrošača koji potpuno menjaju poziciju i postaju centralna tačka transformacije. Uvođenje institucije uslovnog konsenzusa između kompanija i potrošača, koji se realizuje i manifestuje kroz različite oblike marketing aktivnosti u digitalnom okruženju, predstavlja dovoljan razlog da danas govorimo o suštinskoj promeni unutar marketinga kao poslovne funkcije koja je definisana konceptom Marketing 4.0.

Kako bi približili strukturu i dubinu promena kojima je marketing kao poslovna funkcija danas izložen, najbolji način je analizirati promene koncepta marketing miksa u digitalnoj ekonomiji. Svakako, u pitanju je klasičan koncept koji u sebi sadrži jedan dobar deo logike tradicionalnog marketinga, pomoću koga se lako mogu prepoznati relacije i zavisnosti od koje se kreiraju u trouglu kompanija – potrošač – tržište.

Bazični koncept marketing miksa bazira se na postojanju 4P (proizvod, cena, mesto, promocija). U tradicionalnom modelu, proizvod se najčešće razvijao kao rezultat istraživanja potrebe kupaca i njihovih želja do kojih su kompanije dolazile marketing istraživanjima. Većina odluka o proizvodima su bile donošene unutar kompanije, uz limitirano ili bez učešća potrošača. Formiranje

cena je, takođe bio rezultat ukrštanja različitih podataka sa tržišta u čemu su istraživanja o konkurentskim ponudama, kompleksnosti proizvoda, traženja funkcionalne razlike od značaja za potrošače, do spremnosti potrošača da prihvate traženu cenu uvažavajući realnu vrednost koju kroz proizvod dobijaju, a koju oni mogu i žele da verifikuju činom kupovine, imala visok nivo značaja. Nakon što kompanije definišu prvu polovinu marketing miksa (proizvod i cenu), sledi sučeljavanje sa izazovima distribucije (mesto) i promotivnim planovima (oglašavanje, odnosi sa javnošću, promocoja prodaje), koji imaju za cilj da u što kraćem roku uvedu proizvod na konkretno tržište. Jedini ekonomski merljiv kriterijum potvrde ispravnosti definisanog marketing miksa, odnosno njegove optimalne strukture i funkcionalnog balansa, predstavljaju rezultati prodaje na konkretnom tržištu ili tržišnom segmentu za koji je on kreiran. Svakako, validna je pretpostavka značaja vremena potrebnog da se ostvari veće tržišno učešče, ali je ovaj kriterijum ipak izvedena kategorija na koji mogu uticati i faktori koji nisu direktno vezani za marketing miks, pa ga mi nećemo uzimati kao validnog za ovu disertaciju.

Digitalna globalizacija sa sobom donosi kvantnu promenu svih poznatih tržišnih postulata, kreirajući potpuno nove pretpostavke bazirane na korišćenju savremene tehnologije i integrisanju različitih digitalnih koncepata i softverskih rešenja.

Na globalnom tržištu koje je ultimativno povezano digitalnim kapacitetima, koncept marketinga se transformisao u koncept Marketing 4.0 sa primarnim zadatkom da usled promene pozicije i važnosti porošača prilagodi različite aspekte tradicionalnog pristupa. U ovako izmenjenom okviru, marketing miks je prema Kotleru et al. (2017), evoluirao iz prethodno pomenutog tradicionalnog koncepta 4P, u novi 4C (co-creation – zajedničko kreiranje, currency – moneta/valuta, communal activation – društvena povezanost, and conversation – dijalog) koji uvažava sve specifičnosti izmenjene realnosti na globalnom tržištu sa ciljem korišćenja svih benefita digitalne globalizacije, kako za potrošače, tako i za kompanije.

U ovako postavljenom konceptu koji uvažava specifičnosti digitalnog okruženja u kome se kreiraju višeslojni odnosi na relaciji kompanija – potrošač, segment zajedničkog kreiranja predstavlja novu strategiju razvoja proizvoda. Suština je u tome da je u digitalnoj ekonomiji potrošač nužno uključen u sam proces kreiranja proizvoda mnogo ranije, zahvaljujući čemu kompanija na tržište izbacuje mnogo prihvatljiviji proizvod, čime stvara pretpostavke dugoročnog uspeha. Drugim rečima, na ovaj način na tržištu se pojavljuju novi proizvodi koji zapravo predstavljaju ono što potrošači stvarno očekuju, žele i u velikoj meri po prvi put dolaze u mogućnost da njegovim konzumiranjem

zadovolje realne potrebe. Sve ovo vodi ka povećanju nivoa satisfakcije potrošača proizvodom koji je kompanija plasirala na tržište, čime se umanuje prostor za njegovo neprihvatanje, što je u tradicionalnom modelu predstavljalo veliki problem koji je direktno uticao na sve parametre poslovnog uspeha kompanija na globalnom nivou. Sa druge strane, zahvaljujući izmenjenom položaju koji potrošači imaju u čitavom procesu kreiranja proizvoda, oni po prvi put dolaze u poziciju da obezbede najviši nivo prilagođavanja, ali i pesonalizacije, zahvaljujući prednostima digitalne tehnologije, čime se kreira viši vrednosni nivo proizvoda u očima potrošača na globalnom tržištu. U ovako postavljenom konceptualnom pristupu, sa sigurnošću možemo reći da zahvaljujući digitalnim pretpostavkama i adekvatnom marketing pozicioniranju, danas prisustvujemo istorijskim promenama biznis modela na globalnom tržištu.

Shodno promeni u pristupu kreiranja proizvoda, drugi element koncepta 4C, takođe doživljava modifikaciju u digitalnom svetu kroz širok spektar opcija, koje se kreću od tradicionalno standardnih do inovativno definisanih dinamičnih cena. Zapravo, dinamički cenovnik podrazumeva postavljanje fleksibilnih cena koje su rezultat ispoljenih zahteva tržišta i nivoa iskorišćenosti kapaciteta. Ovakav pristup ne predstavlja inovaciju za hotelsku industriju ili aviokompanije koje su ga prihvatile najviše zbog izuzetne specifičnosti poslovanja mnogo ranije, ali zahvaljujući napretku digitalnih tehnologija on danas postaje primer dobre prakse i u drugim vertikalama biznisa.

Zahvaljujući prikupljanju i analizi velike količine podataka o potrošačima, kompanije su u poziciji da, teoretski putem internet prodaje, ponude različite cene za svakog potencijalnog kupca uz puno uvažavanje svih njegovih ili njenih specifičnosti i očekivanja koja se mogu ostvariti u procesu nabake proizvoda i usluga. Sa ovakvim pristupom formiranju cena koji krasi visok stepen dinamičnosti, kompanije prvenstveno optimizuju profitabilnost, naplaćujući kupcima suštinski različite iznose novca, što dolazi kao rezultat njihovog uvida u njihove prethodne nabavke, geografsku udaljenost lokacije na kojoj se proizvod nalazi, čime se determinišu dodatni troškovi ali i realno sagledava njihov profil.

Ako posmatramo tradicionalni model marketing miksa, najveća promena se dogodila u kanalima distribucije proizvoda i usluga koji se transformiše u instituciju društvene povezanosti. Digitalna globalizacija je zahvaljujući digitalnoj tehnologiji danas omogućila situaciju koja nije predviđena kao moguća opcija u do skora važećem konceptu marketing miksa, a pojednostavljeno se može definisati kao mogućnost kupovine iz kućne fotelje, proizvoda ili usluge iz bilo kog dela planete, u

bilo kom vremenskom periodu tokom dana (dan ili noć), istovremeno plaćanjem digitalnim putem i isporukama kupljenog na kućnu adresu. U ovako postavljenom scenariju, ispravno je zaključiti da je moguće izabrati, kupiti i dobiti proizvod ne napuštajući stambenu jedinicu. Suštinski ovo i jeste najveća konceptualna promena koju donosi digitalna globalizacija, a koja po dubini menja biznis funkcionalne modele svih kompanija stavljajući posebno marketing pred velike izazove. Najilustrativniji primeri objašnjene promene su www.airnbnb.com i www.uber.com koji su promenili strukturu industrije u kojoj su se pojavili, te ih zbog toga treba uzeti kao dobar primer u budućim razmatranjima uticaja fenomena digitalne globalizacije na marketing kao poslovnu funkciju.

Sa druge strane, ubrzan razvoj industrije 3-D štampe će dodatno afirmisati pojam društvene povezanosti u čemu se posebno apostrofira segment povezanosti koji konkretno briše dosadašnju jasnu podelu na lokaciju nastanka proizvoda ili usluga od mesta njihove nabavke. Po pravilu, u tradicionalnom modelu to nisu bile geografski iste lokacije. Već danas nije nemoguć scenario po kome kupci žele proizvod i za nekoliko minuta ga dobijaju, jer se isti štampa u njihovom prisustvu u prostorijama proizvođača. U društveno povezanom svetu, korisnici su tako u poziciji da gotovo trenutno zahtevaju pristup proizvodima i uslugama.

Pored ove specifičnosti, po globalnu ekonomiju je možda mnogo važnija činjenica da inovirani koncept marketing miksa 4C eliminiše na srednji rok čitavu vertikalu biznisa prepoznatu u posredničkoj distributerskoj ulozi, zahvaljujući čemu je zatvoren prodajni krug između proizvođača i potrošača. Uvažavajući veličinu, strukturu, rasprostranjenost i broj zaposlenih u ovoj grani globalne ekonomije, njihova transformacija sigurno predstavlja jedan od najvećih izazova digitalne globalizacije.

Realno ništa manji nivo promena nije doživeo ni segment promocije koji je suštinski danas digitalno konvertovan u virtuelni oblik. Krucijalna razlika, kako smo to već više puta istakli, krije se u promeni komunikacione veze koja iz jednosmerne prelazi u dvosmernu, dajući čitavom kontaktu mnogo sadržajniji, ali za kompaniju zahtevniji okvir. Mega trendovi digitalne transformacije, a ovde posebno mislimo na društvene mreže, mobilne aplikacije, IoT i *Big Data,* pružaju marketingu čitav spektar digitalnih alata kojima je moguće promeniti njegovu strukturu sa ciljem potpunog adaptiranja na izmenjen položaj potrošača u globalnom sistemu kreiranja i percepcije vrednosti. Povećanje mogućnosti ocenjivanja kompanija od strane potrošača

(www.tripadvisor.com, www.booking.com) kreira dodatni pritisak na adekvatnu, etički korektnu i formalno tačnu promociju.

Za marketing kao poslovnu funkciju izuzetno je važno adekvatno razumevanje pojma iskustva potrošača (Thomas, 2019; Saunila et al., 2019; Koetz, 2019; Bolton et al., 2018) koji predstavlja posledicu visoke interakcije između kompanija i potrošača na globalnom tržištu. Zapravo, reč je o terminu koji podrazumeva postojanje jasno definisanog procesa vođenja korisničkog iskustva kroz posmatranje, evidentiranje i posebnu aktivnu komunikaciju sa potrošačima, kako bi se na pravi način prikupila i razumela njihova očekivanja i stavovi vezani za konkretne proizvode i usluge.

Zahvaljujući dobrom upravljanju iskustvom potrošača, u čemu marketing treba da odigra ključnu ulogu, kreiraju se pretpostavke afirmacije pozitivnih stavova korisnika proizvoda i usluga, smanjivanje marketing troškova na srednji i duži rok, te konačno tranzicija potrošača u evanđeliste konkretne kompanije ili proizvoda odnosno usluge. Kreiranje širokog fronta potrošača, prepoznatih u ulozi koja je najsličnija evanđelistima, prestavlja strateški cilj koji marketing kao poslovna funkcija treba da ostvari prihvatajući koncept Marketing 4.0 zajedno sa osnovnim postulatima digitalne globalizacije.

Koncept Marketing 4.0 u potpunosti uvažava sve pretpostavke koncepta digitalne globalizacije i posebno ističe značaj hiper-povezanosti svih aktera na današnjem tržištu. Zapravo, on afirmiše značaj insitucionalnog pozicioniranja pojma ‘’mreža’’ (www.) kao izmenjenog mesta na kome se dešava značajan deo aktivnosti koje definišu strukturu i perspektive globalnog tržišta. Postojanje velikog broja različitih digitalnih kanala, javnih digitalnih platformi i podataka koji zapravo i kreiraju sadržajni segment ‘’mreže’’ je potpuno usklađen sa konceptom Marketing 4.0 koji se materijalizuje kroz uvođenje novog pojma - višekanalni marketing (*Omnichannel* Marketing). U tom kontekstu, važno je prepoznati različitost digitalnih kanala koji zahtevaju drugačiju strukturu poruka sa ciljem aktivacije potrošača i iniciranja komunikacije. Sa druge strane, kako bi se obezbedila jednoobraznost vizuelnog izgleda i sadržaja poruke koja se želi podeliti sa ciljnim auditorijumom, neophodno je obezbediti da nezavisno od digitalnog kanala ona bude ista.

Digitalne perspektive tržišta su promenile očekivanja potrošača od procesa kupovine, dodajući mu predznak želje da postanu deo razvoja proizvoda, odnosno njegove personalizacije i jasne namere da sa javnosti podele svoja mišljenja o konkretnom proizvodu i usluzi potencijalno efektirajući položaj i imidž kompanija na tržištu. Koncept Marketing 4.0, što je veoma važno, ima krucijalan uticaj i na proces digitalne transformacije, kod koje uspeva da focus, koji je bio na informacijama, prenese na finalnog potrošača. Zahvaljujući ovoj promeni, dva realno paralelna sistema autentične

biznis strukture – marketing i čiste tehnologije – digitalna transformacija, uspevaju da kreiraju platformu koja prevazilazi promene u poslovanju na globalnom tržištu i duboko zadire u suštinu transformacije čitavog društva ka digitalnom okruženju.

2. KONCEPT MARKETINGA U DIGITALNOM OKRUŽENJU

Danas se ne može zamisliti uspešan i održiv biznis bez jasnog pozicioniranja i uključivanja digitalne marketing strategije u njegov poslovni koncept. Suštinski, kao što smo to već ranije naglasili, uvažavanje promene položaja potrošača, te prihvatanje inovativnih marketing alata i softverskih aplikacija, potvrđuju činjenicu da smo na početku procesa kreiranja nove biznis valute koja će u kratkom roku transformisati viševekovni tradicionalni pristup poslovanju u dinamičan, inovativan i strukturno potpuno drugačiji oblik koji će se afirmisati u digitalnom okruženju.

Kako bi zapravo trebalo da percipiramo očigledno kritično važnu odrednicu ‘’digitalno’’?

Pored brojnih pristupa koji su identifikovani na globalnom tržištu i shodno tome izvučenih definicija, uvažavajući predmet istraživanja i strukturu disertacije, izabrali smo pristup koji je kreirao Kadel (Caddell, 2013), po kome se pod pojmom "digitalni" smatra komunikacioni sloj različitih medija koji omogućava korisnicima mogućnost izbora, uključujući kreiranje personalnih iskustava, sa jedne strane, a marketingu pruža mogućnost da koristeći medije, dobije brojne povratne informacije, ponovi komuniciranu poruku i kreira jasno definisane odnose sa potrošačima.

Drugim rečima, Kadel (Caddell, 2013) ovakvim pristupom jasno pravi distinkciju koju donosi digitalno okruženje, a fokusirano je na novi način istraživanja sadržaja (za korisnike) i povezivanja sa potrošačima (za kompanije). Tačka prekida koja sa sobom nosi crtu duboke konceptualne promene tradicionalnog marketinga zapravo je bazično povezana sa drugačijim načinom razmišljanja, posebno u segmentu uključivanja potrošača u komunikacioni proces koji je kreiran ulogom medija kao neke vrste posrednika između njih i kompanija, ali i između njih i sveta koji ih okružuje. Digitalni kapaciteti u velikoj meri pomažu marketingu da uradi kvalitetniju, bržu i strukturno mnogo detaljniju segmentaciju tržišta i shodno tome prilagode poruke koje komuniciraju sa većim izgledom za konačni uspeh.

Globalni fenomen široke dostupnosti informacija, sa jedne strane, ali i kontinuirana želja kompanija da zahvaljujući raspoloživosti inovativnih tehnoloških rešenja učine položaj potrošača

mnogo ugodnijim, odnosno procesno krenu u prilagođavanje proizvoda i usluga do nivoa potpune personalizacije, na tržište su donela nova pravila ponašanja. Konstantna želja da se unapredi odnos sa potrošačima i raspoloživa digitalna tehnologija prilagođena korisniku, redefinisali su poziciju marketinga kao poslovne funkcije. Potrošači više nisu pasivni, oni su danas mnogo više nego ikada pre, tržišne sudije koji sa kompanijama ostvaruju dvosmernu komunikaciju koju je nemoguće kontrolisati na nivou koji je bio standard tradicionalnog marketinga.

Na samom početku, trebalo bi se odrediti prema različitim nazivima koji terminološki pokrivaju naučno polje stvoreno nakon epohe tradicionalnog marketinga, a determinisani su instaliranim digitalnim kapacitetima. Ono što se može sigurno prepoznati kao neka vrsta pravila, leži u činjenici da su izrazu marketing dodavane odrednice koje su bile globalno aktuelne u vremenu njegovog definisanja.

U tom kontekstu niz počinje lansiranjem pojma *internet marketing (iMarketing)* koji se u naučnoj literaturi može naći pod sinonimima veb marketing, online marketing, veb oglašavanje (Pomirleanu et al., 2013; Schibrowsky et al., 2007; O'Leary, 2004; Evans & Smith, 2004), a koji se pojavljuje u vremenu kreiranja saznanja u naučnim krugovima o pozitivnim www efektima, pri čemu se posebno ističu prodaja i marketing kao poslovne funkcije koje su doživele najveće modifikacije tradicionalnog modela, kao rezultat globalne dostupnosti. Unutar ovog koncepta, pozicionira se i marketing putem imejla (e-mail marketing). Digitalni podaci o kupcima i elektronsko upravljanje odnosima sa njima koji se generišu unutar kompanijskog poslovnog sistema CRM, se kao eCRM priključuju konceptu internet marketinga, čime se po prvi put sveobuhvatno sagledavaju digitalno definisani raspoloživi kapaciteti unutar marketinga kao poslovne funkcije.

Internet marketing povezuje kreativne i tehničke aspekte povezane sa www posmatranog kao digitalno komunikaciono-prodajne plaforme, uključujući dizajn, razvoj, oglašavanje i prodaju. On takođe, po prvi put, demonstrira kreativno pozicioniranje medija u različitim fazama ciklusa angažovanja potrošača kroz marketing pretraživače (SEM), optimizaciju pretraživanja (SEO), baner oglase na određenim veb stranicama, imejl (e-mail) marketing, mobilno oglašavanje i različite Veb 2.0 strategije.

Nakon toga u naučnoj literaturi, se doduše u kratkom vremenskom periodu, pojavljuje pojam *eMarketing* (Grzywaczewski, 2010; Sheth & Sharma, 2005) kao rezultat globalne popularnosti

sinonima ‘’e’’ za inovativan pristup, zasnovan na digitalnim mogućnostima i vrlo brzo prepoznatim limitima tadašnjeg nivoa tehnološkog razvoja.

Danas se, u naučnoj literaturi najčešće koristi pojam *digitalni marketing* koji je fokusiran na sistematizaciju do danas definisanih elemenata transformacije tradicionalnog marketinga koji je rezultat digitalnog uticaja. Institut za digitalni marketing (IDM, www.digitalmarketinginstitute.com) usvojio je termin koji se odnosi na strukturu stručne kvalifikacije. Da bi se objasnio opseg i pristupi koji se koriste unutar koncepta digitalnog marketinga, IDM je razvio detaljnije objašnjenje digitalnog marketinga koje je kompozitno definisano na sledeći način:

Digitalni marketing uključuje:

> ‘’Primenu digitalnih tehnologija koje formiraju mrežne kanale ka tržištu www, e-mail, baze podataka, mobilni / bežični i digitalni TV, da bi se postigli sledeći ciljevi: podrška marketing aktivnosti usmerene na postizanje profitabilnog privlačenja i zadržavanja kupaca ... u okviru višekanalnog procesa kupovine i životnog ciklusa proizvoda, korišćenjem digitalnih marketing alata: prepoznavanje strateške važnosti digitalnih tehnologija i razvijanje planiranog pristupa za prilazak i migraciju korisnika na online (www.) usluge putem digitalnih i tradicionalnih komunikacija.’’ (IDM, www.digitalmarketinginstitute.com, preuzeto 21.09.2018.).

Međutim, sam pojam digitalni marketing baš zbog svog relativnog uskog fokusa nema idealni nivo mapiranja na predmet istraživanja u ovoj disertaciji, te smo se odlučili da ovaj nivo razvoja marketinga definišemo pojmom *marketing u digitalnom okruženju* želeći da napravimo jasnu distinkciju između fokusa na marketing tehnike, istraživanja i modeliranja i jednog kompleksnog procesa koji, zahvaljujući poziciji koja mu pripada u poslovnom modelu, indirektno afektira čitav biznis model i realno menja sve postavljene postulate odnosa potrošača i kompanija na globalnom tržištu. Na ovaj način želimo da podvučemo značaj digitalne transformacije koja promoviše značaj i specifičnosti digitalnog načina života. Iako se digitalna globalizacija suštinski u najvećoj meri dešava van marketing zone, njen uticaj na definisanje novog inoviranog, digitalnog pristupa marketinga je ogromna. U digitalno izmenjenom okruženju, marketing kao poslovna funkcija se može posmatrati kao lepak koji čvrsto vezuje potrošače i kompanije na sve više virtuelizovanom tržištu. Teško je identifikovati veliku razliku između suštine tradicionalnog marketinga i marketinga u digitalnom okruženju, posebno zato što je cilj oba da se zadrže potrošači i stimuliše prodaja. Ova činjenica nas je ohrabrila da mesto promene podjednako tražimo unutar marketinga, ali i u njegovom okruženju. Kako bi konceptualno zatvorili obrazloženje značaja pojma marketinga

u digitalnom okruženju za ovu disertaciju, neophodno je istaći činjenicu da je digitalno razumevanje sveta koji nas okružuje preptostavka za donošenje ispravnih poslovnih odluka i kreiranja održivih, na digitalnim kapacitetima, baziranih biznis modela.

Marketing u digitalnom okruženju je definisan superiornošću poznavanja potrošača i dvosmernim komunikacionim kanalom, čime se stvaraju preduslovi visokog nivoa personalizacije proizvoda i usluga, te visokim nivoom merljivosti aktivnosti koja može biti izražena u jasnim vremenskim intervalima, prostim sabiranjem akcija koje su potrošači napravili, te jasnih efekata kampanja posmatranih kao digitalnih projekata.

Ako proces posmatramo sa vremenskog aspekta, možemo zaključiti da prisustvujemo dinamičnoj i konceptualno zahtevnoj fragmentaciji medijskih kanala koja je praćena inovativnim digitalnim alatima koji su dostupni marketingu. Paralelno sa brojnim tradicionalnim medijima, na tržištu su zahvaljujući mega trendovima digitalne transformacije koji su definisani SMACi modelom, koji je detaljnije objašnjen u Glavi II, prisutni digitalni mediji koji zapravo kreiraju paralelni, ali ne nužno potpuno suprostavljen medijski set. Ovaj medijski paralelizam, koji trenutno dominira globalnim tržištem, izuzetno je važno prepoznati najviše zbog toga što bogastvo medijskog izbora i relativno limitirano vreme, povećavaju realan pristup u kome njegovi konzumenti svesno ignorišu marketing sadržaj sa ciljem da pogledaju što veću količinu programskog sadržaja.

Svakako jedinstveni fenomen marketinga u digitalnom okruženju ogleda se u promovisanju samih potrošača kao alternativnih medijskih kanala. Ova premisa bazira se na činjenici da svaki čovek može kreirati, komentarisati i deliti sadržaj koji može biti zapažen i privući veliki broj istomišljenika. Digitalna transformacija je zahvaljujući proboju u tehnologiji kreirala komunikacione pretpostavke (npr. društvene mreže) da prethodna premisa preraste u globalnu realnost i postane alternativni medijski kanal. Na ovaj način pojedinci su postali emiteri informacija, ideja i stavova utičući tako na biznis okruženje za koje su kompanije i njihovi marketing sektori ekstremno zainteresovani. U široj postavci, odnosno ako se ovaj fenomen posmatra sa aspekta subjekata ovog procesa, za marketing je od velikog značaja razumevanje postojanja digitalnih influensera, odnosno pojedinaca čija aktivnost na društvenim mrežama može pozitivno ili negativno afektirati poslovne rezultate kompanije, njen imidž ili vrednost akcija na berzi. Zbog toga je za marketing krucijalno važno da prepozna i uspostavi kvalitetnu komunikaciju sa njima. Takođe, istorijski gledano, ovo je prvi put da se dominatnan faktor konačnog uspeha

nalazi izvan marketing sektora i van uticaja kompanije, što zahteva strukturnu promenu koncepta komunikacije sa potrošačima.

Za poslovanje u vremenu digitalne globalizacije suštinski je važno na pravi način razumeti tržište i konkurentske opcije koje ono pruža. Konkrencija na digitalnom tržištu postaje sve nepredvidljivija, jer digitalne platforme kao što su www.amazon.com, www.alibaba.com i www.ebay.com podstiču kompanije bilo koje veličine, sa bilo koje geografske lokacije, da svoje proizvode i usluge učine dostupnim na globalnom tržištu. Ovakva situacija povećava pritisak na cene, skraćuje proizvodne cikluse i stvara globalnije tržište rada na kojem kompanije moraju da se takmiče za oskudne tehničke i ljudske resurse. Borba za tržišnu poziciju i učešće, sve više se svodi na to koja kompanija ima bolji digitalni kapacitet. Digitalni lideri koriste tehnologiju za ostvarivanje globalne ekonomije obima i uočavanje međunarodnih tržišnih mogućnosti. U ovako definisanom globalnom digitalnom tržištu, aktivnosti marketinga kao poslovne funkcije se doživljavaju kao jedan od kritičnih faktora poslovnog uspeha.

Postojanje jasne digitalne strategije predstavlja osnovni preduslov korišćenja svih benefita digitalne globalizacije od strane kompanija na svetskom tržištu. U Tabeli broj 7 pokušali smo da sistematizujemo konceptualnu struktura digitalne strategije koja je data u matrici: strategija, tehnologija, ljudski resursi i marketing uz potpuno uvažavanje specifičnosti marketinga u digitalnom okruženju.

Kako bi bio uspešan, marketingu je potreban što veći nivo konceptualne integracije potrošača, digitalne tehnologije, odnosno njenih alatki i primera najbolje prakse, sa ciljem stvaranja kvalitetnog i snažnog distributivnog lanca koji povezuje potencijalne kupce i veliku grupu različitih robnih marki/brendova, a koji je baziran na prihvatanju vrednosnih kriterijuma oba strane (Purcarea, 2015).

Posebno značajan fenomen koji je jasno identifikovan poslednjih godina na globalnom tržištu, a u naučnoj literaturi prepoznat kroz pojam Ekonomija deljenja (Sharing Economy), pružio je jedan alternativni pogled na marketing u digitalnom okurženju i to posebno na veze koje on kreira sa ostalim poslovnim funkcijama i globalnim biznis eko-sistemom (Boateng et al., 2019; Davlembayeva et al., 2019; Wirtz et al., 2019; Valente et al., 2019; Trenz et al., 2018; Plewnia & Guenther, 2018; Herrmann et al., 2018; Breidbach & Brodie, 2017; Camilleri & Neuhofer, 2017).

Pravci uticaja digitalnog identiteta na marketing u literaturi se mogu prepoznati kroz sledeće kategorije:

1. Marketing segmentacija do nivoa individue, odnosno korisnika.
2. Ciljano oglašavanje do nivo potpune personalizacije promotivnih poruka.
3. Kreiranje lojalnosti korisnika.
4. Lansiranje novih oblika marketing komunikacija prvenstveno baziranih na prednostima mobilnih uređaja i kapacitetima javnih digitalnih platformi.
5. Različite analize bazirane na dostupnosti ličnih podataka i preferencija u potrošnji sa ciljem kreiranja tržišno prihvatljivog marketing miksa. (Roche, 2017; Frawley, 2016; Gruneau & Horne, 2015).

Tabela 7. Koncept digitalne strategije

Strategija	**Ljudi/ Procesi**
• Jasna definicija kako digitalna strategija podržava biznis strategiju • Biznis plan sa bužetom za sprovođenje digitalne strategije • Identifikovanje kratkročnih, srednjoročnih i dugoročnih ciljeva koji se žele ostvariti • Definisanje principa i dizajna digitalne strategije (dizajn sa korisnikom u centru i korisničkim iskustvom) • Definisanje kako proizvodi ili usluge treba da izgledaju na digitalnom tržištu	• Upravaljanje digitalnom promenom: Ko donosi i kako donosi odluke? Ko je lider u digitalnom nastupu? • Organizaciona struktura: Struktura timova, radnih mesta, odgovornosti u digitalnom nastupu interno i eksterno • Kreiranje kulture za digitalno poslovanje • Trening, edukacija, integracija digitalnih kapaciteta unutar kompanije, eliminacija poslovnih silosa
Tehnologija	**Marketing**
• Definisanje razvojne planove • Kreiranje digitalne infarstrukture i ekosistema • Definisanje podataka: struktura, integracija • Tehnološki standardi: protokoli koji će se koristiti u razmeni podataka • Pravni aspekt: informatička bezbednost, zaštita prava intelektualne svojine, licencna prava na softveru • Nabavka: Ko je nadležan za nabavku i procedure nabavke • Definisanje seta uređaja i aplikacija koje će korisiti zaposleni najčešće određeni prema kompleksnosti samog posla koji obavljaju	• Usklađivanje marketing strategije sa digitalnom strategijom • Definisanje marketing miksa sa posebnim fokusom na digitalni marketing: društvene mreže, *Big Data*, mobilne komunikacije, IoT, AI i *Blockchain* • Definisanje komuniciranja sa potrošačima • Određivanje nivoa odgovornosti unutar marketing timova za digitalnu komunikaciju • Konceptualni pristup obezbeđivanju punog korisničkog iskustva • Kreiranje modela neophodnih za analizu raspoloživih podataka u cilju izvešatavanja kao liderima • Optimizacija marketing procesa i procedura • Saradnja sa podugovorenim digitalnim kapacitetima koji se nalaze van kompanije

Izvor: (Autor)

Kvalitetnijim struktuiranjem digitalnog društva, lični podaci prepoznati kroz koncept digitalnog ideniteta, postaju novi oblik biznis valute na globalnom nivou od koga bi najviše koristi trebalo da ima baš sektor marketinga. Uslov da ova nova biznis valuta uđe u globalnu ekonomiju zavisi od marketinga, odnosno njegove sposobnosti da kreira kritičan nivo poverenja oko digitalnog identiteta svakog od korisnika. Od ovoga u mnogome zavisi budući razvoj digitalne globalizacije i korišćenja svih njenih benefita u interesu nesmetanog razvoja društva na globalnom nivou. U prilog ovoj konstataciji sigurno ide i poređenje industrijskog rasta u Evropi za period 2008 – 2011, prema izveštaju Boston Consulting Group (2012, p 3), u kome je identifikovano:

> ’’.... smanjivanje rasta tradicionalnih industrija za 3,6% i rasta digitalnih sektora u rasponu od 15% (elektronska-trgovina) do preko 100% (društvene mreže). Posmatrajući ove rezultate iz makroekonomske perspektive, jasno je da danas budućnost evropske privrede determiniše uspeh industrija oslonjenih na koncept digitalne globalizacije.... korišćenjem potencijala vrednosti koji se kreiraju korišćenjem digitalnog identiteta, evropske kompanije bi mogle da ostvare prihod od 30 milijardi US$ do 2020. godine. Kada se tome doda i lična korist koju bi ostvarili vlasnici digitalnog identiteta, po istim procenama bi mogao da dostigne iznos od 670 milijardi dolara. Kumulativni efekat digitalnog identiteta na tržištu EU bi se kretao oko 8% ukupnog BDP-a. ’’

Zato je od suštinske važnosti kako se fenomen digitalnog identiteta prepoznaje u podacima i analizama o korisnicima koje se, zahvaljujući najviše marketingu, na raspolaganju kompanijama, reflektuje na kreiranje marketing strategije, definisanje marketing miksa i izbora odgovarajućeg sadržaja integrisanih marketing komunikacija.

Koncept digitalne globalizacije promoviše digitalni identitet, odnosno digitalnog korisnika koji ima mnogo veći nivo uticaja na poslovanje kompanija na tržištu i to najviše kroz mogućnost deljenja svojih stavova, mišljenja, ali i pokretanje inicijativa koje ne moraju uvek biti pozitivnog karaktera. Uslovno posmatrano, ovakva mogućnost uvodi indirektan vid kontrole nad kompanijama, koje u svojim marketing izrazima pribegavaju različitim oblicima zloupotrebe poverenja korisnika. Ovakva promena u komunikacionom kanalu koju karakteriše, ne samo promena mesta, već i balansa moći, predstavlja vrhunski marketing izazov koji sa sobom nosi digitalna globalizacija.

Ekonomija deljenja posledica je permanentnog menjanja biznis okruženja koje je pod direktnim uticajem digitalnih medija, odnosno mogućnosti deljenja koja se ostvaruje uvođenjem javnih digitalnih platformi, potpuno novih industrija baziranih na digitalnim prednostima i ponajviše potrošačima koji sve više postaju faktori uspeha virtuelnog sveta. Ovakav fenomen predstavlja idelan poligon za osporavanje tradicionalnih pojmova vezanih za najosetljivije elemente identiteta potrošača, koji mogu biti pod rizikom bezbednosti u digitalnom okruženju. U nedvosmisleno izraženoj nameri za potpuno očuvanje identiteta, moramo preispitati koje vrste podataka smatramo osetljivim, kako bi adekvatno prilagodili načine na koje te podatke prikupljamo. Krećući se dalje, način na koji čuvamo i delimo lične podatke značajno će uticati na perspektive i brzinu razvoja koncepta marketinga u digitalnom okruženju.

Trenutno postoje brojne prepreke za prikupljanje i korišćenje osetljivih informacija o identitetu potrošača. Da bi bili zaista efikasni, da bi povećali nivo bezbednosti bez rizika po potrošače, prikupljanje ličnih informacija mora biti besprekorno i dosledno na svim platformama. Ekonomija deljenja nas prisiljava da preispitamo način na koji delimo svoj identitet na internetu. Sa druge strane, kompanije moraju obezbediti da korisnici budu u mogućnosti da podele svoju identifikaciju s kim god izaberu - brzo i jednostavno. Kompanije u tom slučaju moraju biti u stanju da lako verifikuju korisnike, ali i ispune sve visoke kriterijume zaštite ličnog identiteta.

Koncept digitalne globalizacije poznaje dva glavna instituta zaštite podataka:

1. Zaštita prava intelektualne svojine.
2. Pravo pojedinca na privatnost prema kome se ne dozvoljava drugim licima da otkriju njegove lične podatke, osobine i mišljenja, bez njihovog izričitog odobrenja.

Danas većina kompanija, kao rezultat prihvatanja procesa digitalne globalizacije, raspolaže velikom količinom ličnih podataka, koje koriste za sopstvene potrebe i od čije analize pokušavaju da kreiraju konkurentiji položaj na tržištu ili povećaju nivo personalizacije proizvoda i usluga. Takođe, činjenica da raspolažu ličnim podacima, predstavlja veliki pravni izazov za kompanije, jer su one odgovorne za njihovu bezbednost u skladu sa različitim nacionalnim zakonodavstvima o zaštiti podataka. Sa organizacionog i troškovnog aspekta, ovo može predstavljati veliki izazov za kompanije koje su pod pritiskom postizanja konkurentnih cena proizvoda i usluga na globalnom tržištu.

Uvažavajući sve do sada nevedeno, potpuno je jasno da se pred marketingom nalaze brojna pitanja sopstvenog pozicioniranja, kao poslovne funkcije unutar koncepta digitalne globalizacije, od kojih smatramo da sledeća zaslužuju više pažnje u narednim istraživanjima:

1. Uloga mega trendova digitalne transformacije u razvoju globalne marketing strategije?
2. Definisanje uloge i izazova marketing istraživanja globalnog tržišta i njegov uticaj na razvoj efikasnih globalnih biznis strategija?
3. Kako promene i razvoj u komunikacionoj i informacionoj tehnologiji mogu uticati na koordinaciju poslovanja kompanija na svetskom tržištu?
4. Koja je nova pozicija regionalnih organizacija - trgovinskih blokova u jačanju konkurentnosti organizacije na globalnom nivou u digitalnom svetu?

3. POVEZANOST DIGITALNE GLOBALIZACIJE I INDUSTRIJE SPORTA

Sportski događaji danas predstavljaju najviše globalizovan segment industrije sporta. Od početka XX veka identifikovan je ubrzan rast broja velikih međunarodnih sportskih događaja na globalnom nivou. Tako je 1970. godine u svetu organizovano 90 sportskih događaja, već 1997. godine bilo ih je 909, a 2013. godine broj prelazi 2.390. (ASOIF, 2019, p. 11).

‘’Zahvaljujući ubrzanom napretku tehnologije i sve izraženijim efektima globalizacije svetskog tržišta, ovakvi događaji postaju odlična marketing komunikaciona platforma velikih multinacionalnih korporacija.’’ (Trkulja et al, 2018c, p. 193)

Zahvaljujući njihovoj dobroj medijskoj pokrivenosti, posebno televizijskim prenosima, kontinuirano raste i auditorijum koji prati sportske događaje, te on doseže 6 milijardi gledalaca. U Tabeli broj 8 dat je pregled gledanosti i broj država pokrivenih TV prenosom izabranih sportskih događaja u periodu 2000-2004. godina.

Veličina TV auditorijuma je osnovni biznis faktor kreiranja cene oglašavanja u marketingu, ali i vrednosti različitih oblika sponzorstva posmatranog kao značajnog izvora finansiranja industrije sporta. Sa druge strane, kontinuirana želja za globalnom promocijom multinacionalnih kompanija, rezultirala je njihovim značajnim prisustvom (Coca Cola, Pepsi, Visa, MasterCard, Fuji, Canon, Nissan....) u industriji sporta.

Tabela 8. Pregled gledanosti i TV pokrivenosti sportskih događaja u periodu 2000-2004.

Sportski događaj	**Kumulativni broj gledalaca u milijardama**	**Broj država pokrivenih TV prenosom**
Grand Prix Formula 1, 2000	53,30	206
Svetski kup u fudbalu, 2002	30	220
Letnje olimpijske igre, 2004	3,9	220
Roland Garros teniski turnir, 2004	2,7	194

Izvor: (Bourg & Gouguet, 2005, kako je navedeno u Andreff (2008, p 18))

Sport je danas predmet popularne literature koja obrađuje teme iz života i karijere sportskih zvezda i legendi, te klupskih istorija i najvećih sportskih događaja. Sportski predmeti i motivi se pojavljuju u popularnim komercijalnim filmovima, televizijskim serijama i različitim dokumentarnim formama. Ovakva zastupljenost sporta pomogla je da on danas predstavlja integralni deo globalne industrije zabave. Sportski događaji su, globalno posmatrano, daleko najgledaniji medijski programski sadržaji. Svetski kup u fudbalu - Nemačka 2006. - privukao je oko 26,29 milijardi gledalaca, sa više od 715,1 miliona onih koji su putem TV-a pratili finalnu utakmicu (www.fifa.com/aboutfifa/marketingtv/news/newsid=111247.html, preuzeto, 11. 04. 2019.). Ako ovom broju dodamo gledanost onih najvećih sportskih događaja, Olimpijske igre, NFL Super Bowl, finalne utakmice ostalih profesionalnih USA liga (NBA, NHL, MBA), te fudbalsku i košarkašku Evroligu, lako ćemo doći do kumulativnog broja koji prevazilazi današnji broj stanovnika planete. Baš ovaj jedinstveni fenomen medijske pokrivenosti koja rezultira najvišim nivoom glednosti, transformisao je industriju sporta u kategoriju globalnih medijskih spektakala koji postaju kritično važni za marketing. Zahvaljujući svojoj prirodi, industrija sporta ima mnogo sličnosti sa globalnim biznisom, pošto odličnost učesnika determiše nivo uspešnosti koji je direktno u vezi sa nivoom njihove medijske atraktivnosti. Ova veoma jasna relacija doprinela je transformaciji sportista kao glavnih kreatora medijske popularnosti industrije sporta u globalne ikone koji dodatno utiču na njenu planetarnu popularnost.

Ako na gornju konstataciju primenimo marketing logiku, danas su najpoznatiji sportisti, kao što su to David Beckham, Zinedine Zidane, Lionel Messi, Cristiano Ronaldo (fudbal), Michale Jordan,

LeBron James, Nikola Jokić (košarka), Novak Djoković, Raphael Nadal (tenis) i Tiger Voods (golf), zapravo globalno upotrebljive sportske robne marke veoma pogodne za različite promotivne aktivnosti u digitalnom okruženju. Sledeći nivo medijske harizme sa sobom donose najpoznatiji sportski klubovi kao što su to: Real Madrid, Juventus, Barcelona, Bayern, Liverpul, Arsenal (fudbal), Chicago Bulls, Boston Celtics (košarka), koji se mogu percipirati u dva nivoa strukture sportskog brenda. Prvi je onaj koji predstavlja kumulativnu veličinu vrednosti imidža svakog sportiste koji se u njemu takmiči, a drugi uvažava veličinu i strukturu brenda koji je sam klub kreirao tokom svoje istorije i direktno je determinisan ostvarenim rezultatima na sportskim borilištima. Pored veoma jasne dimenzije vrednosti različitih brendova, industrija sporta danas ima izraženu simboličku, društvenu i kulturnu vrednost za marketing, koja u velikoj meri prevazilazi status standarne promotivne platforme.

U naučnoj literaturi prisutan je visok nivo saglasnosti među autorima da su gore identifikovane tendencije kreirale preduslove da sadašnjost i budućnost modernog sporta postane nerazdvojna od perspektiva procesa globalizacije (Pritchard, 2019; Zhang et al., 2018). Sport predstavlja vitalno mesto za teorizaciju i empirijsko istraživanje višedimenzionalnog i dugoročnog procesa globalizacije (Sage, 2011; Giulianotti & Robertson, 2007). Olimpijske igre pružaju najbolji primer za analizu odnosa između globalizacije i sporta (Roult, 2016; Giannoulakis et al., 2008). Ovo su neki od razloga zašto smo se odlučili da relaciju koja se uspostavlja između koncepta digitalne globalizacije i marketinga mega događaja analiziramo kroz mega događaj u industriji sporta.

Pored globalne pozicioniranosti sportista, klubova i takmičenja, za adekvatno razumevanje globalne pozicioniranosti sporta važno je pomenuti i vlasnike najvećih sportskih klubova. Više od polovine klubova jedne od najpopularnijih fudbalskih liga, engleske Premijer lige, danas je u vlasništvu stranaca. Transnacionalni procesi u fudbalu su se masovno povećali kroz intenzivnu migraciju sportista. Većina fudbalskih klubova kreira vezu sa drugim zemljama, kroz regrutovanje igrača koje se globalno realizuje, što kao direktnu posledicu ima privlačenje ljubitelja fudbala (navijača) sa drugih tržišta.

Na Slici broj 1. predstavljeno je poređenje broja država koje su članovi poznatih svetskih sportskih federacija i organizacije UN u 2019. godini.

Izvori: www.un.org; www.iaaf.org; www.fifa.com; www.olympic.org

Slika 1. Broj država članova globalnih sportskih organizacija i UN u 2019. godini

Mediji su odigrali krucijalnu ulogu u procesu globalizacije savremenog sporta. Od sredine XX veka, televizija je stvorila polje kulturno-komercijalnih sila koje je radikalno transformisalo sport. Televizijska pokrivenost značajno je povećala globalnu popularnost sportskih događaja (Bellman et al., 2019). Prema kriterijumu televizijske pokrivenosti, Letnje olimpijske igre u organizaciji MOK-a i Svetski fudbalski kup u organizaciji FIFA-a predstavljaju dva najpopularnija sportska događaja na globalnom nivou. S obzirom na obim, strukturu i geografski doseg globalne televizijske pokrivenosti, Olimpijske igre smatraju se danas jednim od najvažnijih događaja za sve kompanije koje žele da ostvare globalno promotivno prisustvo kroz povezivanje sa simbolima olimpijskog pokreta i takmičarima na olimpijskim borilištima (Desbordes & Richelieu, 2012, Trkulja, 2008).

Rast globalne televizijske pokrivenosti i rastuća komercijalizacija sporta, omogućili su korporativnim sponzorima sportskih događaja neverovatno uverljivu platformu za kreiranje globalnog profila svojih brendova. Štampa, radio i televizija nisu samo prenosili navijačima informacije i slike o sportu. Oni su takođe služili za promovisanje sporta široj javnosti. Razvoj tehnologije televizije, posebno pojava emitovanja satelitske televizije, značajno su doprineli globalizaciji sporta.

> Razvoj industrije sporta kao biznisa karakteriše više faza: temelj sporta, njegova kodifikacija, stratifikacija, profesionalizacija, post-profesionalizacija, komercijalizacija i post-komercijalizacija. Komercijalizacija sporta podrazumeva razvoj otvorenog poslovnog sistema, u kome organizacije iz okruženja vide mogućnost korišćenja sporta u sopstvene svrhe, najčešće kroz marketing aktivnost sa ciljem integracije svih segmenata javnosti sportista, klubova, sportskih federacija, sportskih takmičenja i medija (Beech & Chadwick, 2013).

Napori u globalizaciji sportskog događaja mogu se prepoznati u dva paralelna ali izuzetno povezana trenda (Giorgio, 2018):

1. Kompanije pokušavaju da iskoriste sportske događaje kako bi lansirale nove, povećale prodaju postojećih ili delimično inoviranih proizvoda ili usluga, te direktno uticale na tržišnu pozicioniranost i imidž koji globalno žele da ostvare, i

2. sportskim događajima koji imaju jasan cilj da uvećaju tržišnu popularnost radi ostvarivanja različitih biznis koristi na globalnom nivou, kroz unapređenje prepoznatljivosti i vidljivosti.

Za koncept digitalne globalizacije posebno je važno prepoznati neke specifičnosti sportskog događaja koje mogu biti pozitivna pretpostavka svih njenih benefita (Trenberth & Collins, 1999, p 20):

1. Sportski događaj je nematerijalan i subjektivan, što u mnogim dimenzijama može odgovarati virtuelnoj strani digitalne globalizacije.
2. Sportski događaj je nekonzistentan i nepredvidiv.
3. Sportski događaj ima ograničen rok trajanja, sa nemogućnošću repeticije u realnom obliku, odnosno on je po njegovom završetku u celosti konzumiran.
4. Aspekti finansiranja i budžetiranja sportskih događaja razlikuju se od onih u tradicionalnom biznisu.
5. Unutar industrije sportskih događaja postoji veoma složena mreža učesnika u rasponu od vladinih agencija do korporativnih sponzora, volontera i samih sportista.
6. Sportski događaji uglavnom se finansiraju od prihoda koji dolaze od sponzorstva i prava TV prenosa.
7. Suština postojanja sportskih događaja je u povećanju konkurencije, a ne njenoj eliminaciji, što definiše najvažniju razliku između industrije sporta i filosofije globalnog biznisa.

Povećanje broja sportista, kao sopstvenih kreatora sadržaja koji se distribuiraju digitalnim kanalima, podstaknut je konvergencijom više makro trendova:

1. Napredak digitalne tehnologije kreirao je nove i neposrednije načine za interakciju igrača i sportske publike, te za izgradnju dubljih odnosa sa navijačima.

2. Kulturna očekivanja sve progresivnije baze navijača koji očekuju od svojih junaka da podele stavove, mišljenja, ali i detalje iz svakodnevnog života i ohrabruju ih da o tome što više govore sa otvorenom željom za što većim nivoom sopstvene identifikacije sa sportskim idolima.
3. Spremnost brendova, ne samo da prihvate, već i da podrže ovakvu komunikaciju, samo proširuje broj raspoloživih virtuelnih platformi na kojima sportisti mogu kreirati digitalni sadržaj.

Kombinacija ovih makro trendova definiše jednu od glavnih posledica koncepta digitalne globalizacije koja je prepoznata u izmeštanju najvećeg dela komunikacionog kanala koji se kreira na relaciji industrije sporta i njegovih pratilaca (navijača) van sportskog borilišta u digitalno okruženje.

Dok je uloga sportista kao kreatora pojedinačnog virtuelnog sadržaja počela kao dopuna komunikaciji koja se dominantno realizovala putem tradicionalnih medija, ovaj trend, podstaknut sportskim zvezdama koje su odrastale u digitalnom dobu, može u narednom periodu doživeti potpunu promenu koja kao rezultat ima kreiranje nove realnosti standarda komunikacije u virtuelnom okruženju.

Kao rezultat ovog procesa, za očekivati je povećavanje uticaja digitalnih brendova samih sportista koji se u korporativnom okruženju mogu izjednačiti sa institucijom influensera. Ovakav platformski pristup može omogućiti širenje i povećanje vrednosti digitalnih brendova sportista, a istovremeno otvoriti vrata narednoj generaciji sportista da krenu u izgradnju ličnih digitalnih brendova, sa unapred planiranom strategijom koja će determinsati izgled čitave industrije sporta koja pod snažnim uticajem digitalne globalizacije prelazi u digitalno okruženje.

U bazičnoj podeli javnosti u industriji sporta, nasuprot sportista se nalazi široka grupa heterogenih ljubitelja sporta (navijača). Kako je tehnologija napredovala, izazov održavanja kontinuiteta komunikacionog kanala prema navijačima, sve je izazovniji. Navijači traže kontinuitet komunikacije, nezavisno od vremena održavanja mega sportskog događaja u digitalno predefinisanom spektru. Na taj način, oni se informišu o rezultatima drugih utakmica, statistici igrača i najzanimljivijih momenata konkretnog događaja, kako bi nadgradili već ostvareni nivo saznanja o njemu. U tom kontekstu, rastuća integracija proširene i virtuelne stvarnosti transformiše iskustvo navijača tako što im pruža priliku da se „približe“ sportistima ili sportskom događaju, preko jedinstvene platforme na kojoj se nalazi ogroman broj različitih informacija koje je najčešće moguće konzumirati u realnom vremenu.

Svakako najveće promene u industriji sporta očekuju se u segmentu sportskih borilišta, koja postaju digitalne platforme koje su kreirane integracijom mega trendova digitalne transformacije i hiper-konektivnosti. U tom smislu, važno je primetiti da je koncept modernog sportskog borilišta veoma sličan osnovnim premisama koncepta digitalne globalizacije. Ako tako posmatramo, tačka preklapanja digitalne globalizacije i marketinga mega događaja može se locirati u konceptu sportskog borilišta koji je determinisan digitalnim kapacitetima.

GLAVA II

1. KONCEPTUALNE ODREDNICE DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Digitalna transformacija se uopšteno može objasniti kao duboka i ubrzana transformacija poslovnih aktivnosti, procesa, kompetencija i modela kako bi se u potpunosti iskoristile promene i mogućnosti digitalnih tehnologija na strateški način. Takođe u praksi, optimizacija korisničkog iskustva, operativna fleksibilnost i inovativnost, te kreiranje novih izvora prihoda i sve više integrisanih ekosistema, determiniše transformaciju aktuelnih poslovnih modela i predstavljaju ključne elemente digitalne transformacije na globalnom nivou.

Danas, kompanije na različite načine koriste digitalne tehnologije u cilju promene iskustva korisnika ili aktuelnih operativnih procesa i modela. U Tabeli broj 9 data su tri osnovna modela korišćenja digitalne tehnologije i njihov uticaj na iskustvo korisnika i operativne procese, zavisno od razloga njihovog korišćenja, koji mogu biti definisani u kategorijama: zamene, proširenja i proboja.

Tabela 9. Osnovni modeli korišćenja digitalnih tehnologija

Cilj / Model	Iskustvo korisnika	Operativni procesi
Proboj	• Prediktivna promocija • Lokacioni marketing • Socijalno determinisane tržišne mogućnosti • Pametni uređaji	• Rast značaja osiguranja • Upravljanje proizvodnjom sa daljine • Uključivanje društva u razvoj proizvoda • Automatizovane fabrike
Proširenje	• Dublja segmentacija potrošača • M-trgovina • Telefoni kao uređaji za plaćanje • Novi digitalni uređaji u različitim industrijama	• Optimizacija distributivnih lanaca • Porast prodaje bazirane na mobilnim resursima • Virtuelna društva unutar kompanija • Konsolidacija praćenja digitalnih uređaja
Zamena	• Bazično izveštavanje i poslovna inteligencija • Jednostavne aplikacije • Facebook strane i oglasi • Pametne kartice menjaju lozinke	• Bazično izveštavanje i poslovna inteligencija • Rad u svako vreme na svakom mestu i uređaju • Blogovi zaposlenih, inetrni Facebook • Ugrađena kontrola pristupa

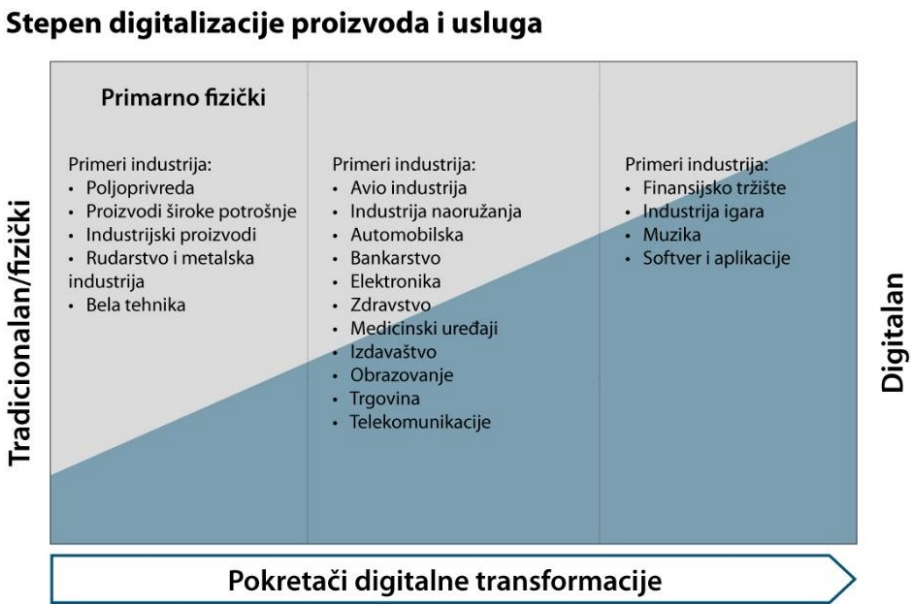
Izvor: (Westerman et al., 2011, p 30)

Neki autori (Newman & Blanchard, 2016; Bharadwaj et al., 2013) prepoznaju digitalnu transformaciju kao proces koji je fokusiran na strukturalne promene u različitim biznis aspektima, kao:

1. Poslovne funkcije: marketing, biznis operacije, ljudski resursi ili poslovna administracija.
2. Poslovne procese: Optimizacija poslovnih procesa od suštinske je važnosti u strategijama digitalne transformacije, takođe ona je snažno oslonjena na konceptualni pristup uspostavljanja adekvatne komunikacije sa klijentima.
3. Poslovne modele: identifikuje se veoma snažan fokus na efektivnu transformaciju osnovne delatnosti, kroz korišćenje novih i inovativnih poslovnih modela baziranih na digitalnim kapacitetima.
4. Poslovne eko-sisteme: uspostavljanje proaktivne i čvrsto povezane mreže partnera i klijenta determinisane digitalnim performansama koje su predefinisane velikom količinom raspoloživih informacija/podataka.
5. Upravljanje informacijama: prihvatanje važnosti informacija za uspešno poslovanje u kontekstu njihove transformacije u strateški važan resurs svake kompanije.
6. Organizacionu kulturu: pri čemu postoji jasna orijentacija ka klijentima uz potpuno uvažavanje značaja usvajanja ključnih kompetencija, te prilagođavanja digitalnoj realnosti u svim segmentima korporativnog organizovanja.

Uvažavajući gore navedene fokuse strukturalnih promena, potpuno je jasno da digitalna transformacija u konceptualnom smislu postavlja ljude i biznis strategiju ispred tehnologije. Zbog toga ovaj proces obeležava snažan fokus na poznavanje i dublje razumevanje ponašanja potrošača, njihovih očekivanja i ponekad skrivenih potreba. Dakle, digitalna transformacija svakako nije samo diskontinuitet izazvan tehnologijom. Suštinski, to nije ni prosta transformacija ka digitalnom okruženju, posebno zato što se digitalno doba vremenski ne podudara sa iniciranjem procesa digitalne transformacije na globalnom nivou.

Ovaj proces gura sve industrije ka kraju fizičko-digitalnog puta. Ovakav smer promene danas pokazuje izvestan nivo neminovnosti koji je predstavljen na Grafikonu broj 10.



Izvor: (Berman & Bell, 2011, p 4)

Grafikon 10. Kretanje industrija od fizičkog ka digitalnom kontinuumu

Koncept digitalne transformacije nije, kako smo to već zaključili, isključivo fokusiran na tehnološka dostignuća. Zato ne iznenađuje činjenica da se njeni nosioci ne prepoznaju samo među najvećim svetskim IT kompanijama kao što su to Microsoft, Oracle, SAP ili IBM, već primeri dobre prakse dolaze od relativno malih kompanija koje zahvaljujući benefitima digitalne tehnologije, revolucionarno inoviraju postojeće biznis vertikale menjajući tradicionalne poslovne modele, uspostavljene koncepte razmene i postavljene kanale komunikacije sa potrošačima. Aktuelni lideri digitalne transformacije mogu se danas pronaći u praktično svakoj industriji.

To je zato što efektivno pružanje digitalnih usluga zahteva:

(a) prelazak sa pristupa koji je usredsređen na proizvode na onaj orjentisan ka digitalnim eko-sistemima
(b) besprekornu poslovnu i tehnološku integraciju u različitim industrijama, što dovodi do saradnje između do skora konkurentski orijentisanih kompanija.

U Tabeli broj 10 prikazana je količina digitalnih aktivnosti koje se dešavaju u vremenskom periodu od jednog minuta na globalnom tržištu.

Tabela 10. Količina digitalnih akivnosti koje se dešavaju u jednom minutu na globalnom tržištu

751.522,00 **US $ se potroši onlajn (on-line)**	156 miliona **imejlova** (**e-mailova) se pošalje**
16 miliona **SMS poruka se pošalje**	**4,1 milion** pregleda video spotova na YouTube kanalu
3,5 miliona **pretraga na Google**	**900.000** logovanja na Facebook profil
452.000 **poslatih tvitova na Twiter-u**	**342.000** aplikacija preuzetih sa interneta
70.017 **sati video sadržaja konzumirano sa Netflix kanala**	**46.200** postova na Instagramu

Izvor: (Lewis, 2018, https://www.emarsys.com/app/uploads/2018/03/Emarsys_5x5_whitepaper_2018.pdf, preuzeto 04. 12. 2018. godine)

Sa druge strane navedene aktivnosti iz Tabele broj 10 prate obimne i raznolike informacije što sve kreira ozbiljan izazov. Kompanije koje mogu da izvuku vrednost iz ovih informacija koristeći analitiku podataka, u velikoj su konkurentskoj prednosti na tržištu. One će dobiti preciznije razumevanje korisnika, čime obezbeđuju da se njihovi proizvodi i usluge mogu prilagoditi do nivoa pojedinca. Ovo je važno zato što očekivanja potrošača rastu u pravcu šireg izbora i kontrole, veće transparentnosti i pristupu informacijama.

ICT alati često se nazivaju digitalnim tehnologijama i oblikuju način na koji ljudi žive, komuniciraju, troše i rade, kršeći barijere vremena i prostora (McDonalds & Russel-Jones, 2012). Mnoge organizacije danas osećaju pritisak da se promene kako bi zadovoljile zahteve klijenata i suočile se sa konkurentskim pritiskom (Westerman et al., 2011). Rešenje koje omogućava digitalnu transformaciju su tzv. društvene, mobilne, analitičke i *Cloud* tehnologije i mogu se smatrati osnovnim tehnologijama fenomena digitalne transformacije, koji su u naučnoj literaturi predstavljeni kao njeni mega trendovi (Bharadwaj et al., 2013). U ovoj disertaciji oni će terminološki biti prezentovani pod tim nazivom.

Iako postoje studije (Fitzgerald et al., 2013; Westerman et al., 2011) koje ukazuju na značaj i potencijalni rast digitalne transformacije, generalno postoji malo akademske literature o konceptu digitalne transformacije. Zbog toga ovaj naziv danas ima karaketistike modernog i popularnog žargona koji se primenjuje u različitim prilikama, ali se najčešće vezuje za radikalnu inovaciju u digitalnom spektru.

Pokušaji konceptualizacije digitalne transformacije od strane vestermana i dr. (Westerman et al. 2011), Stoltermana i Krun Frosta (Stolterman & Croon Forst, 2006), te Lankaširа i Nobela (Lankshear & Knobel, 2008), doveli su do holističkih definicija koje ne zadiru u suštinu koncepta. Svakako, zahvaljujući ovakvom pristupu, postaje očigledno da digitalna transformacija ne podrazumeva postepene, inkrementalne promene, već fundamentalne „radikalne“ promene koje su rezultat primene digitalnih tehnologija.

Barudvadž i dr. (Bhardwaj et al.,2013) i Granadosa i Gupta (Granados & Gupta, 2013) opisuju kako organizacije treba da koriste digitalne tehnologije kao deo svoje poslovne strategije. Rezultat digitalne transformacije je po njihovim mišljenjima, prelaz poslovanja iz tradicionalnog u digitalno okruženje kroz integrisanje novih, inovativnih rešenja za unapređivanje poslovanja i transformisanje poslovnih operacija baziranih na digitalnim kapacitetima.

Angažovanje kompanija kroz željeni način komunikacije i pružanje personalizovanog korisničkog iskustva, vitalno je važan element u izgradnji digitalnog iskustva korisnika. Usredsređenost na njih ključ je za evoluciju pružalaca usluga da postanu digitalni dobavljači. Stoga je, fokusiranje na omogućavanje korisničkog iskustva i preoblikovanje načina na koji se kompanije u ovom odnosu angažuju, od velike važnosti.

Čak i kada je kompanija u potpunosti usvojila principe digitalnog poslovanja, ciklus se nikada ne završava. Potrebno je da se stalno radi na boljem razumevanju korisnika i redefinisanju brenda i ponude kako bi se zadovoljile sve promene očekivanja kupaca koje nikada neće prestati.

2. POJAM DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Patel i Mekkarti (Patel i McCarthy, 2000) bili su jedni od prvih autora koji su u naučnoj literaturi pominjali digitalnu transformaciju, ali nisu dali njenu jasnu konceptualizaciju. Do danas samo nekoliko studija daje definiciju koncepta. Vesterman i dr. (Westerman et al., 2011, p. 5) specificiraju digitalnu transformaciju kao: *“korišćenje tehnologije za radikalno poboljšanje performansi ili dosega preduzeća”.*

Slično tome, Stolterman i Krun Frost (Stolterman & Croon Forst, 2006, p. 744) definišu digitalnu transformaciju na sledeći način: „Digitalna transformacija se može shvatiti kao promene koje digitalna tehnologija uzrokuje ili utiče na sve aspekte ljudskog života“.

Iz druge perspektive, Lankšir i Nobel (Lankshear & Knobel, 2008) opisuju digitalnu transformaciju kao konačni nivo digitalne pismenosti. Prema ovim autorima, ovaj nivo digitalne tehnologije omogućava inovativnost i kreativnost, te stimuliše značajne promene u profesionalnim i naučnim oblastima.

Lukas i dr. (Lucas et al., 2013) predstavljaju sedam različitih dimenzija kako bi se klasifikovale transformacije zasnovane na tehnologiji. Oni predlažu da se, kada su tri dimenzije značajno pogođene, promena zasnovana na tehnologiji smatra transformacionom. Suštinski, u tom trenutku možemo ovakav proces definisati kao početak digitalne transformacije, a uključivanje drugih dimenzija bi odredilo njen pravac, brzinu i strukturu same promene. Sedam dimenzija i kriterijumi uticaja su:

1. Procesi.
2. Kreiranje nove organizacije.
3. Promene u odnosima između organizacije i klijenata.
4. Promene na tržištima.
5. Promene u iskustvu korisnika.
6. Promena u broju korisnika.
7. Mogućnost radikalnih promena. (Lucas et al., 2013)

Sa druge strane, često se primena digitalnih tehnologija podvodi pod pojmom digitalizacija. Digitalizacija se može definisati kao: „…..praksa uzimanja procesa, sadržaja ili objekata koji su nekada bili prvenstveno (ili potpuno) fizički ili analogni i transformisani u biti primarno (ili potpuno) digitalno”. (Fichman et al., 2014, p 334)

Na Grafikonu broj 11. predstavljen je SMACi model tehnoloških dostignuća koja omogućavaju ubrzani proces digitalne globalizacije, te kreiranje mobilnog i povezanog sveta.

Cloud ***(računarstvo u oblaku)***	
Unosi potpunu promenu na globalnom tržištu promovišući onlajn sadržaje i interakciju putem interneta.	
Social Media (društvene mreže)	***Internet of Things (IoT)***
Društvene mreže se koriste za interakciju sa korisnicima	Otvara nove mogućnosti kroz povezivanje različitih uređaja i senzora putem internet konekcije
Mobility (mobilnost)	***Analytics (аналитика)***
Promena fokusa sa tradicionalnog softverskog razvoja namenjena korisnicima desktop računara na mobilne platforme	Obezbeđuje kompanijama da analiziraju velike količine podataka koji im obezbeđuju strateški važne informacije za definisanje biznis strategija

Izvor: (Ernst & Young, 2015, p 8)

Grafikon 11. SMACi model

Realno posmatrano određeni delovi gore prikazanog SMACi modela postojali su i ranije, ali su bili grupisani u silose i nisu bili integrisani, te su kao takvi više dobijali predznak proste informacije, nego strateški važnog resursa koji može značajnije uticati na rezultate biznisa.

Ove društvene, mobilne, analitičke i *Cloud* tehnologije definisane SMACi modelom, prepoznate su kao inicijatori poslovnih inovacija koje utiču na društveni i ekonomski život od strane brojnih autora (Jace, 2015; Udhas et al., 2015; Frank et al, 2014; Bharadwaj et al., 2013; Fitzgerald et al., 2013). Ovim izazvani pomaci koji kumuliraju vidljiv i strateški važan otklon ka digitalnom svetu, smatraju se pokretačkim silama (mega trendovima) koje stoje iza fenomena digitalne transformacije (Fitzgerald et al., 2013; Seeger & Bick, 2013).

Informisanost potrošača uveliko je povećana zbog povećane dostupnosti proizvoda i usluga putem digitalnih uređaja, bilo kada i bilo gde (Smith & McKeen, 2008). Potrošači takođe, razvijaju svoju digitalnu kompetenciju, mogu da procenjuju i kupuju proizvode i usluge na mreži, bez konsultacija sa posrednicima (Granados & Gupta, 2013; Lucas et al., 2013).

Ukratko, informisanost potrošača se povećava kroz pristupačnost i dostupnost informacija, a korisnici dele sve više i više informacija među sobom, demokratizujući korporativni eko-sistem, što rezultira većim očekivanjima kupaca u pogledu upotrebljivosti njihovih proizvoda i fleksibilnosti organizacije.

Suštinski, ovaj proces može se posmatrati i kao nasilna demokratizacija kompanije i brenda inicirana tehnologijom, ne nužno uz saglasnost top menadžmenta. Zapravo, korisnici postaju novi gospodari korporativnog eko-sistema.

3. DIGITALNI IDENTITET

Prema Stanford enciklopediji filosofije, pojam identiteta definiše se kao:

’’ ... različitost između privatne i javne sfere ljudskog života i uvažava činjenicu da je on usko povezan sa setom različitih aspekata vezanih za privatnost svakog čoveka na planeti.’’[3]

Danas, pod uticajem razvoja digitalnih kapaciteta, linija između privatne i javne sfere identiteta postaje sve nejasnija, a značaj sigurne identifikacije pojedinca u virtuelnom okruženju postaje važan element nesmetanog razvoja koncepta digitalne globalizacije. Kao rezultat intenzivnog delovanja specifičnih snaga, koje formiraju digitalno polje oko svakog njegovog korisnika, pojam digitalnog identiteta može se definisati kao skup personalnih informacija i identifikacionog menadžment sistema za autentifikaciju kojima se priključuje sadržajni segment menadžment sistema (Miyata et al., 2006).

Postoje brojne definicije pojma digitalni identitet, a za potrebe ovog rada mi smo se odlučili za sledeću (Windley, 2005):

’’ .... skup podataka o subjektu koji opisuje njegove atribute, preferencije u ponašanju i osobine koje se u virtuelnom svetu mogu identifikovati kroz pojam digitalnog identiteta.’’

Pojam digitalnog identiteta je u fokus svetske javnosti ušao kao posledica ubrzanog rasta popularnosti interneta (Ayed, 2014). Generalno posmatrano, bilo kakva aktivnost koju pojedinci obavaljaju na internetu, iza sebe ostavlja informacije koje kreiraju strukturu i sadržaj njegovog digitialnog identiteta. Ostavljajući komentar na nekom od mnogobrojih onlajn foruma, popunjavanjem neke od identifikacionih formi za članstvo u nekom klubu ili pretplate na neki sadržaj, preko velike količine informacija koje se nalaze na profilima društvenih mreža, do sve češće kupovine proizvoda ili konzumiranja usluga, pojedinci zapravo odaju informacije o sebi: šta rade, kakvi su i kakve su im buduće namere. Sve ovo direktno pomaže da se kreira višeslojan i

[3] Preuzeto 12.09.2018. godine sa https://plato.stanford.edu

podacima bogat digitalni identitet. Zahvaljujući njemu, pojedinci ostvaruju personalne konekcije u virtuelnom svetu, razmenjujući ga međusobno i na taj način verifikujući svoje onlajn prisustvo. U prihvaćenom digitalnom žargonu, pojam digitalnog identiteta je identifikovan kroz instituciju profila na mreži (Boston Consalting Group, 2012).

Danas, većina ljudi zapravo ima više digitalnih identiteta (profila) koji koriste u kretanju kroz virtuelni prostor, a koji su suštinski usklađeni sa samom prirodom konkretne interakcije. Međutim, ovakav pristup generiše brojne izazove analitičarima u sagledavanju validnosti uzorka koji je predmet istraživanja. Svakako, zahvaljujući baš njihovoj različitosti, moguće je identifikovati strukturu identiteta koji pojedinac želi da predstavi grupi sa kojom ostvaruje digitalnu komunikaciju. Suštinski, ovde dolazimo do onih najskrivenijih segmenata ličnosti koji se otkrivaju preko namere ostavljanja željenog utiska na okruženje, koje se ovoga puta može razumeti kroz analizu koncepata pristupa u različitim situacijama koje se realizuju u virtuelnom okruženju (Caroll & Murphy, 2003).

4. ISKUSTVO KORISNIKA

Nema sumnje da su potrošači sve više i više emotivno vezani za svoje uređaje i da prihvatanje tehnologije pokreće emocije (Aquino, 2017). Iskustvo korisnika evoluira korak po korak, potvrđujući da je u pitanju interakcija emocija, bioloških, psiholoških i društvenih faktora, koja se ostvaruje u okruženju definisanom mega trendovima digitalne transformacije čija integracija kreira pretpostavke za određivanje njihovog digitalnog identiteta (Hill-Wilson, 2017).

> ‘’ Percepcija iskustava korisnika je tako složena i raznolika kao i ljudske emocije, veoma je važno razlikovati različite interakcije iskustva, uzimajući u obzir parametre kao što su: namera klijenta u bilo kom konkretnom trenutku interakcije i uređaj koji on koristi, kanale koje koristi korisnik i na koje aktivno utiče, te specifični kontekst u kojem se dešava interakcija odnosno struktura komunikacije sa digitalnim brendovima’’ (Trkulja, 2018b).

Da bi se zatvorile razlike između percepcije klijenata u vezi sa njihovim iskustvima sa kompanijom i percepcijom same kompanije o ponuđenim iskustvima koja su na raspolaganju klijentima, marketing stručnjaci ulažu velike napore da što bolje razumeju putovanja, namere, kanale i ponašanje svakog klijenta. Oni žele da identifikuju iskustvo klijenta koje je rezultat zbira svih

korisničkih iskustava koje klijent ima sa njihovom kompanijom preko svih mogućih digitalnih dodirnih tačaka i ostvarenog sadržaja u tim trenucima.

Iskustvo korisnika može se posmatrati kao univerzalna posledica njegove relacije sa brendom. Svi segmenti kompanije aktivno komuniciraju sa svojim klijentelama sa individualnom perspektivom. Vođenje korisničkog iskustva je integrisani kurs za posmatranje i vođenje komunikacije sa korisnicima koji maksimalno uvažavaju njihova očekivanja. Baš ova promena predstavlja suštinu koncepta digitalnog puta koji podržava dominaciju položaja korisnika unutar strukture i sadržaja komunikacionog kanala.

Suština ostvarivanja konkurentskih prednosti na digitalnom tržištu usko je povezana sa dubokim razumevanjem očekivanja klijenata i kontinuiranim inovacijama, kako bi se ispunila njihova očekivanja, kako u ekonomskom, tako i u mnogo izazovnijem aspektu pouzdanosti, sa ciljem isporučivanja prepoznatljivih i po klijente zadovoljavajućih iskustava kroz sve njihove komunikacione kanale (Lavers & Poratti, 2017). U vremenu digitalne promene, koja je inicirana konceptom digitalne transformacije, neophodno je razmotriti nove standarde postavljene u očekivanjima tehnološke dostupnosti, brzine, transparentnosti, saveta i neposrednosti, a posebno insistiranja samih korisnika za novim modelom personalizacije, kao i za povezivanje naizgled nepovezanih podataka, tipova i izvora, u skladu sa jasnijim razumevanjem njihovog puta u fazi kupovine. U ovako definisanom modelu posebno se postavlja pitanje etike upravljanja podacima o klijentima.

Inicijativa za digitalnu transformaciju, telo koje je formirao Svetski ekonomski forum, 2015. godine, u saradnji sa kompanijom Accenture-om, je u izveštaju iz 2017. godine posebno istakala sledeće (WEF, 2017):

1. U cilju inoviranja i poboljšanja korisničkih iskustava, kompanije koriste podatke o potrošačima koristeći digitalne kapacitete;
2. Višekanalna (Omnichannel) iskustva i masovno prilagođavanje proizvoda će biti omogućena pametnim lancima snabdevanja i pametnim fabrikama;
3. Centralni izazov u procesu sticanja konkurentske prednosti će biti sposobnost kompanije da upravlja korisničkim iskustvima;
4. Sa podacima kao okosnicom njihove isporuke, proizvodi će evoluirati u usluge, a te usluge u korisnička iskustva.

Izvor: (Solis, 2016, p 18)

Grafikon 12. Položaj korisničkog iskustva u konceptu digitalne transformacije

Mobilna tehnologija ustupila je mesto onome što Google naziva "mikro-momentima" i potpuno nadograđuje tradicionalno putovanje klijenata. Kako potrošači sve češće koriste svoje telefone za obavljanje svakodnevnih aktivnosti, oni razbijaju putovanje potrošača na stotine novih „mikro“ dodirnih tačaka, gde traže sadržaj u realnom vremenu, optimizovan za mobilne uređaje, recenzije, iskustva i smernice na internetu. Kao takvi, mikro-momenti predstavljaju nove, kritične mogućnosti za brendove da oblikuju strukturu pristupa korisnicima, kako postojećim, tako još više potencijalnim. Mobilnost je samo jedan primer poremećaja u putovanju klijenata, koga prate društvene mreže, Internet stvari (IoT) i ostali mega trendovi digitalne transformacije.

Izložena struktura promena do kojih je došlo u segmentu iskustva korisnika, dovela je do eksponencijalnog povećanja značaja marketinga kao poslovne funkcije unutar kompanija i to iz sledećih razloga:

1. Marketing mora da razmotri nova naučna saznanja o emocijama i da ugradi specifične ciljne emocije u iskustvo korisnika svih brendova kompanije (McQuivey & Doty, 2015).

2. On mora da razmotri novu realnost da iskustvo korisnika i strategija brenda moraju da budu usklađeni, jer od toga zavise poslovni rezultati kompanije na dugi rok (Chatterjee et al, 2018).

3. On mora znati kako izgraditi digitalni odnos koji je čist, adekvatan i bogat željenim emocijama. (McQuivey & Doty, 2015).

5. DIGITALNE BIZNIS PLATFORME

Dok digitalne tehnologije transformišu svetsku ekonomiju (Coviello et al., 2017; Alcacer et al., 2016; Yoo et al., 2012), sve je veći broj kompanija koje se na globalnom tržištu pojavljuju zahvaljujući primeni digitalnih biznis platformi (Evans & Schmalensee, 2016; Van Alstyne et al., 2016). Suština ovog poslovnog pristupa leži u generisanju vrednosti kroz olakšavanje transakcija između različitih grupa korisnika. Kompanije koje imaju digitalne biznis platforme, uglavnom generišu prihode naplaćivanjem za pravo na pristup njihovoj platformi ili obavljanje transakcija na njoj (Hagiu, 2009; Rochet & Tirole, 2003). Zapravo, biznis platforme (u literaturi se mogu naći i pod nazivom multi-tržišta) nisu fenomeni novijeg datuma, međutim dodavanjem različitih digitalnih kapaciteta one postaju jedan od centralnih mesta transformacije strukture globalnog tržišta (Teece, 2017).

U početku svog razvoja, digitalne biznis platforme su u naučnoj literaturi prepoznavane kao posrednici između dve grupe korisnika (Evans & Schmalensee, 2016). Tako je YouTube (www.youtube.com) najbolji primer dvostrane biznis platforme, koja u isto vreme plasira sadržaj kranjem korisniku, ali i obavlja oglašavanje za druge kompanije koje žele da ostvare komunikaciju sa tim istim korisnicima. Hiper-povezanost korisnika, koja predstavlja jedan od preduslova uspona ovog poslovnog modela, obezbeđuje zahvatanje širokog dela tržišta nezavisno od geografskih limitacija determinisanih specifičnim državnim regulativama (Van Alstilne et al., 2016). Najbolji primeri digitalnih biznis platformi su one iz industrija transporta (Uber.com) i turizma (Booking.com; Airbnb.com i Kayak.com). Danas su digitalne biznis platforme mnogo prisutnije u industriji usluga nego u proizvodnoj industriji. Izražena specifičnost digitalnih biznis platformi leži u mogućnosti da kompanije kretori određenih proizvoda ili usluga u isto vreme budu i njihovi vlasnici (npr. video igre ili softverske aplikacije). Ove kompanije se često u literaturi nazivaju "komplementorima", jer obezbeđuju komplementarnost proizvoda ili usluge sa digitalnom biznis platformom (McIntyre & Srinivasan, 2017; Boudreau & Jeppensen, 2015).

Digitalne biznis platforme, takođe zaokupljaju interesovanje istraživača u segmentu uticaja digitalne transformacije na globalnu ekonomiju, sa posebnim fokusom na konceptualnu promenu u poimanju korporativnog kapitala i strukturu vrednosti koju kompanija ima na tržištu (Constantinides et al., 2018). Posebno je zanimljivo da se uticaj digitalnih biznis platformi tek od skora proučava sa aspekta njihovog uticaja na transformaciju međunarodnog poslovnog sistema (Chen et al., 2018; Ojala et al., 2018; Parente et al., 2018; Brouthers et al., 2016), čemu je prethodio

pristup u kome se njihov uticaj cenio kroz interakciju sa danas veoma diskutabilnim pristupom homogenog tržišta (Lee et al., 2016). U tom kontekstu, premošćavanjem veza između međunarodnog poslovnog sistema i konceptualno jasno postavljene digitalne biznis platforme, naučna zajednica pokušava da obezbedi temelje na kojima bi nastavila buduće istraživanje (Delios, 2017; Doh, 2017). Sve ovo vodi do zaključka da pozicija i značaj koje digitalne biznis platforme imaju unutar koncepta globalne digitalne ekonomije, još uvek nisu do kraja jasno definisane (Evans & Gawer, 2016 Parker et al., 2016).

Dostupna naučna literatura prepoznala je neke aspekte digitalne globalizacije koji su od strateškog značaja za daljnji razvoj digitalnih biznis platformi, kao što su to:

1. Fenomen mobilnosti koji je rezultat visoke penetracije pametnih mobilnih telefona na globalnom nivou, čime se kreira pretpostavka uspostavljanja inovirane komunikacione platforme koja će omogućiti proširenje industrijskog dometa digitalnih javnih platformi, kroz olakšavanje kontakata sa velikim brojem korisnika nezavisno od njihove lokacije i vremena kada je on uspostavljen (Evans & Schmalensee, 2016).

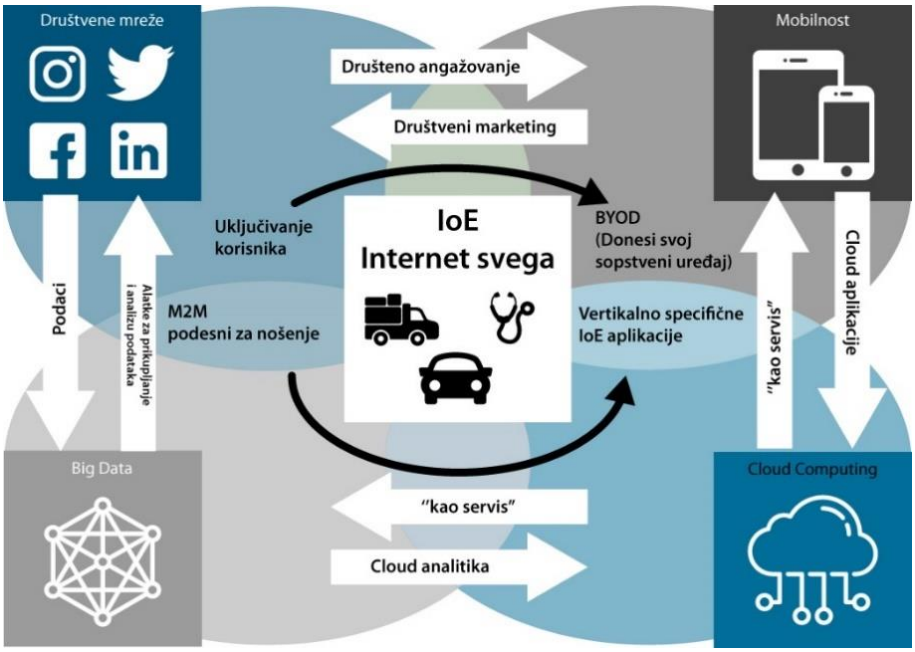
2. Ubrzavanjem procesa digitalne transformacije, digitalne biznis platforme suočavaju se sa smanjivanjem troškova transakcija i ograničenjima kapaciteta. Osim toga, zahvaljujući prodoru u segmentu *Cloud* tehnologije, neophodna podešavanja se mogu uraditi mnogo brže uz neznatno povećanje kapitalnih ulaganja (Autio & Zander, 2016.).

3. Zahvaljujući napretku tehnologija, digitalne biznis platforme proširuju geografski obim tržišta i smanjuju troškove, što im omogućava da u relativno kratkom roku ostvare globalnu dostupnost (Nambisan, 2017).

6. MEGA TRENDOVI DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Komponentne SMACi modela su dugo vremena bile razvijane u strukturi izdvojenih silosa, bez mogućnosti kreiranja potrebnih sinergetskih efekata i konceptualnih modela neophodnih za ostvarivanje digitalne razlike na globalnom nivou. Zahvaljujući konvergenciji unutar SMACi modela, IT postaje krucijalni faktor ubrzanog razvoja digitalne globalizacije. Ovako snažna integracija inovativnih kapaciteta unutar pomenutog modela omogućava isporučivanje sadržaja, razmene i saradnje sa korisnicima u svakom trenutku sa svakog mesta na sveobuhvatan,

personalizovan, sadržajno odgovarajući i troškovno efikasan način. Višeslojni kvalitet odnosa koji obezbeđuje primena SMACi modela, predstavlja konceptualni izraz uticaja mega trendova digitalne transformacije na aktuelnu strukturu i sadržaj relacije kompanije – korisnici i prikazan je na Grafikonu broj 13.



Izvor: (Ernst & Young, 2015, p 8)

Grafikon 13. Struktura relacija unutar SMACi modela

6.1. INTERNET

Kraj XX i početak XXI veka obeležili su brojni, za to vreme potpuno inovativni koncepti, koji su pokušali da kreiraju naučni pristup kao odgovor na eksponencijalni rast značaja informaciono-komunikacionih tehnologija u svakodnevnom životu. Njihova struktura definisala je širok spektar različitih pristupa koji su generisali danas dobro poznate koncepte: informaciono društvo (Dearnley & Feather, 2001), informatičko doba (Castells, 2000) i digitalna ekonomija (Margherio et al., 1998). Takođe, ovim konceptima pridružila su se razmišljanja o ‘’rizičnom društvu’’ i ‘’proizvodnoj nepredvidivosti’’ (Giddens, 2001) koja su se pojavila kao rezultat procesa povezivanja lokalnog sa globalnim tržištem korišćenjem komunikacionih tehnologija. Iako su razlike po pitanju prirode i strukture uticaja interneta na društvena dešavanja i danas relativno velika, ono što od samog početka ima potpunu saglasnost u naučnoj zajednici je činjenica da internet predstavlja krucijalni razlog ubrzanja procesa globalizacije i to zahvaljujući tehnologijama

koje su naslonjene na njega, danas prepoznate unutar korpusa mega trendova digitalne globalizacije.

Zapravo, samo značenje reči internet u doslovnom prevodu sa engleskog jezika znači *mreža unutar mreže*, odnosno u prenesenom značenju mreža svih računarskih mreža koja ima globalnu pokrivenost. Suštinski, njega ne poseduje niko, on je javna otvorena mreža u kojoj su implementirani otvoreni standardi. Ovakva struktura verovatno je jedan od glavnih razloga njegovog globalnog uspeha.

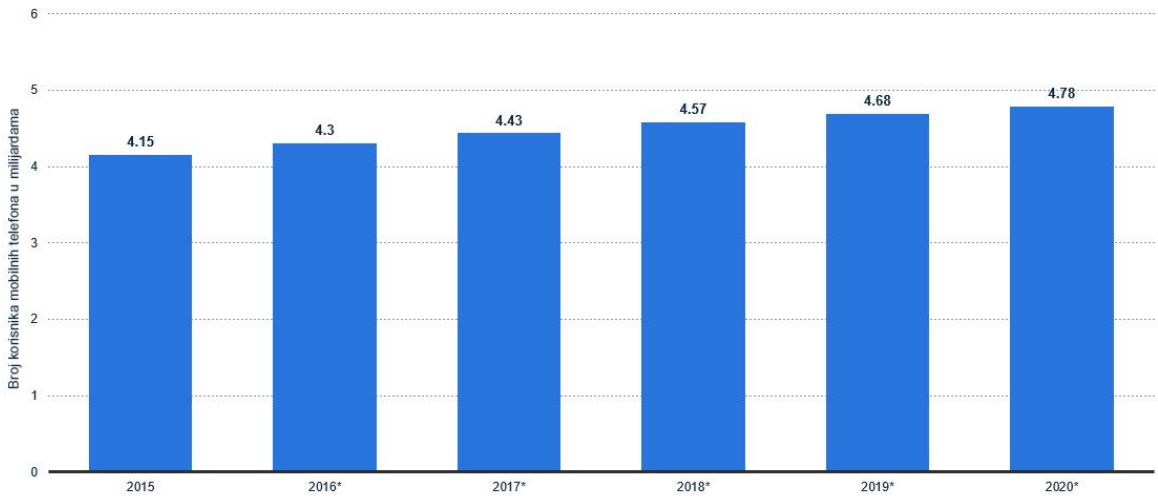
Tim Berners – Li (Tim Berners – Lee) i Robert Kajlau (Robert Cailliau) u Ženevi, devedesetih godina XX veka, svetskoj javnosti predstavili su internet servis World Wide Web (www), sistem međusobno povezanih dokumenata dostupnih na internetu (Gillies & Cailliau, 2000).

U prvoj fazi koja je u literaturi poznata kao Veb 1.0 (Web 1.0), internet je tehnički korisnicima omogućavao unošenje informacija na platformu kako bi one bile globalno dostupne/vidljive. Aktuelnost informacija zavisila je od vremena njihovog inoviranja, a komunikacija je konceptualno bila jednosmerna od vlasnika informacija ka onome kome su one bile namenjene. Zapravo, sadržajna dimenzija Veb 1.0 bila je strogo određivana od strane vlasnika koji su predefinisali teme, strukturu informacija i tako se trudili da direktno utiču na kreiranje određenog imidža kompanije ili njenih proizvoda ili usluga. Ovo je vreme koje je obeležilo nastanak i procvat *dot com* biznisa (.com) na globalnom nivou.

Ubrzanim razvojem dolazi do prelaska sa nivoa Veb 1.0 na novi standard Veb 2.0 (Web 2.0). Ova transformacija nije toliko rezultat tehničke inovacije, koliko je posledica poslovne transformacije u kompjuterskoj industriji, kojom je omogućena dvosmerna komunikacija i ulazak u virtuelni svet koji do tada nije bio globalno moguć. Ova promena dovela je do revolucionarne promene u načinu korišćenja interneta kako na nivou individue tako i od strane najvećih korporacija, ali i malih i srednjih preduzeća kojima po prvi put najnovija tehnologija postaje široko dostupna. Tehnologija je internetu dala mogućnost dvosmerne komunikacije, kreirajući tako pretpostavku da svaki njegov korisnik može biti aktivni učesnik (Moriarty et al., 2009). Pretpostavka dvosmerne komunikacije predstavlja osnovu za pojavu, a danas sveopštu prihvaćenost koncepta integrisanih marketing komunikacija i višekanalnog (*omnichannel)* marketinga kao njenog digitalnog pojavnog oblika. Unošenjem dodatnog nivoa decentralizacije, internet se razija u pravcu kreiranja individualnih veb sajtova, blogova, a kasnije i javnih digitalnih platformi (Facebook, Twitter).

Tehnološki napredak u širopojasnom internetu, te pojava G3, G4 i danas G5 mreža, koje omogućavaju ostvarivanje velikih brzina prenosa informacija, već početkom XXI veka dovodi do propasti dot com (.com) biznisa na globalnom nivou (Brock, 2001; Prasad et al., 2001) i pojave različitih tehnoloških rešenja naslonjenih na kapacitete Veb 2.0, danas poznatih kao mega trendova digitalne transformacije. Paralelno sa ovim procesom odvija se jedna, pokazaće se, jednako važna tehnološka transformacija koja je usko povezana sa trendom uvođenja novih digitalno definisanih uređaja na globalno tržište. Konačnu pobedu, globalnu prevlast u segmentu digitalnog spektra, Veb 2.0 odnosi onog momenta kada je njegovo korišćenje omogućeno na velikom broju tehnički različitih, ali potpuno digitalizovanih uređaja, kao što su to desktop računari, laptopovi, tableti, mobilni telefoni i konzole za video igrice.

Poslednjih godina, najviše zahvaljujući ostvarenom tehnološkom napretku u segmentu mobilnih telefona, sve su prisutnija istraživanja vezana za pojam mobilnog interneta (Hanafizadeh et al., 2019; Humphreys et al., 2013; Fritz et al., 2011; Schroeder, 2010) koja su uglavnom oslonjena na globalno prepoznatu želju korisnika za ostvarivanjem komunikacije sa svakog mesta i u svakom trenutku. Element mobilnosti u korišćenju interneta obezbedio je da većina mega trendova digitalne transformacije imaju istinsko globalno korišćenje koje je do danas nezabeleženo u ljudskoj istoriji. Takođe, ulazak i komunikacija u virtuelnom okruženju je, zahvaljujući korišćenju mobilnih uređaja, postala konceptualno jos sadržajnija, a u tehničkom smislu potpuno realna i održiva na dugi rok. Na Grafikonu 14. dat je broj korisnika mobilnih telefona na globalnom nivou od 2015. do 2020. godine.



Izvor: (www.statista.com, preuzeto, 07.05.2019. godine)

Grafikon 14. Broj korisnika mobilnih telefona na globalnom nivou 2015 – 2020 u milijardama

6.1.1. UTICAJ INTERNETA NA MARKETING

Prvi naučni radovi koji su pokušali da odrede sadržinu i strukturu odnosa između interneta i marketinga pojavili su se još krajem XX veka i vremenski koindiciraju sa procesom njegovog uvođenja, rasta i pozicioniranja. U početku, pristup je bio segmentiran, te tako Hofman i Novak (Hoffman & Novak, 1996) predlažu jedan od prvih modela ponašanja potrošača u kompjuterski redefinisanom okruženju, pri čemu se ovaj pojam odnosi na početne oblike internet sadržaja, strukture i potencijalnog kapaciteta koji on sa sobom u tom trenutku ispoljava, dok su Bakos i Brinjolfson (Bakos & Brynjolfsson, 2000) više posvećeni definisanju onlajn cenovnih strategija.

Danas postoji opšte prihvaćen stav u naučnoj literaturi (Patrick & He, 2019; Balmer & Yen, 2017; Medina et al., 2017; Huang & Gu, 2016) da internet ima krucijalno značajan uticaj na: marketing strategiju, sve elemente marketing miksa: proizvod ili usluge, promociju, cene i distributivne kanale, marketing komunikaciju, korisnički servis, sistem donošenja odluka, marketing zasnovan na velikoj količini podataka, marketing javnih digitalnih platformi, mobilni marketing i globalni marketing, često posmatran kao integrativni koncept prethodno navedenih segmenta.

Zahvaljujući internetu, odnosno njegovoj interaktivnoj prirodi, dolazi do promene pozicije potrošača koji iz tradicionalne pasivne uloge, prepoznate kroz jednosmerno primanje marketing komunikacije, prelaze u ultimativnu aktivnu ulogu, čime postaju ravnopravni učesnici marketing interakcije, a u perpsektivi i dominantniji u komunikaciji prema kompanijama sa daleko većim direktnim uticajem na njihove konačne poslovne rezultate, i to kako na kratki, tako i na dugi rok (Krizanova et al., 2019; Waheed et al., 2018; Ots & Nyilasy, 2017; Patti et al., 2015)

Od samog početka, postalo je jasno da je osnovni cilj marketinga kreiranje pozitivnog i dugoročno kvalitetnog odnosa sa potrošačima korišćenjem prednosti interneta kao komunikacionog kanala. Zapravo, internet suštinski kreira određeno nefizički definisano iskustvo, koje se vremenom transformiše u stav potrošača prema kompanijama. Zato je za marketing krucijalno uspostavljanje adekvatne strategije brenda, kreiranje zadovoljavajućeg nivoa poverenja i kontinuirano držanje nivoa potrošačkih servisa, sve u cilju ostvarivanja visokog nivoa zadovoljstva potencijalnih i aktuelnih potrošača.

Svakako, konačni cilj marketinga je kreiranje visokog nivoa lojalnosti potrošača, te postoji veći broj radova u naučnoj literaturi na tu temu (Steinfield et al., 1995; Armstrong & Hagel, 1996; Bauer

et al., 1999). U tom periodu, posebno se ističe rad Rajkheld i Šefter (Reichheld & Schefter, 2000) koji ističu da se lojalnost ne kreira zahvaljujući uspehu tehnologije, već isporučivanjem kontinuiranog superiornog iskustva korisnika. Mišljenja smo da je ova rečenica suštinski važna za pravo razumevanje odnosa interneta i marketinga, pošto na jasan način pravi distinkciju između tehničko-tehnoloških kapaciteta i poznavanja marketinga u kontekstu upravljanja i vođenja odnosa sa korisnicima. Zapravo, u ovom odnosu, internet je samo tehnička platforma koja omogućava pristup ogromnom broju korisnika, ali ni na jedan način ne utiče na strukturu, sadržaj i konačno kvalitet komunikacije, što je ekskluzivan zadatak marketinga.

6.2. RAČUNARSTVO U OBLAKU (*CLOUD COMPUTING*)

Inovacija je ključna reč koncepta digitalne transformacije. Ako je internet revolucija obezbedila visoki nivo dostupnosti digitalnih sadržaja, servisa i alata, onda je *Cloud computing* integrisao opciju neograničnog kapaciteta resursa i njihove ultimativne skalabilnosti u veoma kratkom vremenskom roku, čime je obezbedila superiornost koncepta digitalne transformacije unutar seta pokretača globalne konkurentnosti. Sa druge strane, *Cloud computing* promovisao je strateški značaj IT, kao poslovne funkcije.

Ako analiziramo pojedinačno sve elemente SMACi modela, potpuno je jasno da je *Cloud computing* važan preduslov njegove konceptualne i operativne održivosti neophodne za kreiranje digitalnog okruženja. Imajući ovo u vidu, a uvažavajući predmet istraživanja, *Cloud computing* će u ovom radu biti percipiran kao skup tehnoloških pretpostavki koje obezbeđuju nesmetano funkcionisanje i razvoj koncepta digitalne transformacije.

Raspoloživa naučna literatura o *Cloud computing*-u dosta je raznorodna i može se klasifikovati na sledeće kategorije (Werfs et al., 2013; Furner, 2013; Whitley et al., 2013; Srinivasan, 2013; Yang & Tate, 2012):

1. Fokusirana na tehnologiju.
2. Fokusirana na biznis.
3. Fokusirana na konceptualizaciju.
4. Fokusirana na domensku strukturu i aplikacije.
5. Fokusirana na bezbednost i zaštitu privatnosti.
6. Fokusirana na implementaciju.

Kao posledica velikog broja prethodno navedenih pristupa, u naučnoj literaturi trenutno nepostoji jedna opšte prihvaćena definicija *Cloud computing*a. Za potrebe ove disertacije, uvažavajući njenu orjentisanost na marketing, odlučili smo se za definiciju koju je dala kompanija Microsoft[4]:

> ‘’ Cloud computing ili računarstvo u oblaku je isporuka računarskih usluga - uključujući servere, skladišta podataka, baze podataka, mrežu, softver, analitiku i inteligenciju - putem interneta („oblak“) da bi se ponudile brže inovacije, fleksibilni resursi i ekonomija obima. U ovakvom modelu plaća se samo za usluge u oblaku koje su korišćene, čime se kreiraju opcije za smanjenje troškova poslovanja, efikasnije korišćenje infrastrukture i fleksibilne promene zavisno od trenutnih zahteva poslovanja.‘’

Koncept *Cloud computing*a baziran je na ponudi različitih servisa koji se pružaju sa napredne hardverske platforme koja se ne mora nalaziti u vlasništvu ili na lokaciji korisnika.

Uvažavajući konceptualnu postavku *Cloud computing*-a, u praksi se danas mogu naći tri različita modela distribucije servisa (Leimeister et al., 2010):

1. Javni *Cloud* – poznat i kao eksterni *Cloud* u kome raspoložive servise pruža treća strana putem interneta, a isti su dostupni svima.
2. Privatni *Cloud* – pretpostavlja opciju u kojoj se *Cloud* kapacitet nalazi unutar kompanije, a svi servisi koje on omogućava se koriste samo za njene potrebe, odnosno distribucija se obavlja kroz privatnu kompjutersku mrežu kompanije.
3. Hibridni *Cloud* – predstavlja kombinaciju prethodna dva modela, što podrazumeva da kompanija deo servisa drži na sopstvenoj infrastrukturi, a deo je izmestila van kompanije u javni *Cloud*.

Biznis validnost koncepta *Cloud computing* prvo je potvrđen na tržištu e-trgovine na kome su lideri Amazon, Google i Alibaba na njega oslonili veći deo dugoročne strategije globalne konkurentnosti (Wang, 2013).

Cloud computing donosi različite poslovne koristi za kompaniju koje se suštinski razlikuju po modelu distribucije. Međutim, neki od prepoznatih benefita imaju univerzalni značaj, kao što su to (Hoberg et al., 2012):

---

www.azure.microsoft.com/en-us/overview/what-is-*Cloud*-computing, preuzeto 18. 12. 2018. godine

1. *Cloud computing pravi značajne uštede u budžetu* i to najviše zahvaljujući smanjivanju incijalne investicije podizanja potrebnih *Cloud* kapaciteta i njihovom pretvaranju iz kategorije kapitalnih u operativne troškove.
2. *Visok nivo skalabilnosti kapaciteta* u režimu - plati koliko potrošiš, koji je zapravo konceptualno ugrađen u koncept *Cloud computing*-a i predstavlja jednu od njegovih glavnih konkurentskih prednosti.
3. *Strateška konkurentska prednost* koja se kreira kroz momentalno obezbeđivanje povećanja potrebnog kapaciteta i momentalnim pristupom strateškim aplikacijama na izmenjenoj infrastrukturi.
4. *Povećanje nivoa bezbednosti* je u skladu sa propisanim visokim standardima koji se primenjuju unutar *Cloud computing* industrije i permanentno se poboljšavaju.
5. *Povećanje fleksibilnosti radnog mesta* direktno odgovara zahtevima digitalne globalizacije koja podržava visok nivo mobilnosti zaposlenih, kako u kontekstu same fizičke lokalcije, tako i vremena koje se provodi na radu.
6. *Snažna podrška ekološkim zahtevima* koju većina kompanija realizuje kroz koncept korporativne odgovornosti i direktno je povezana sa promocijom smanjenja emisije ugljen dioksida, kao danas ekstremno važnog elementa u zaštiti čovekove okoline.
7. *Krucijalni faktor nesmetanog prihvatanja svih benefita digitalne globalizacije* u kontekstu kreiranja neophodnih tehničkih kapaciteta za funkcionisanje koncepata: *Big Data*, interneta stvari (IoT), javnih digitalnih platformi (Social), *blockchain*, veštačka inteligencija (AI) i virtuelna realnost (VR).
8. *Visoka dostupnost* predstavlja jedan od bitnijih elemenata *Cloud computing*a u vremenu kada veliki broj kritičnih operacija kompanija direktno zavise od raspoloživosti i normalnog funkcionisanja digitalnih resursa.

Cloud computing, u kontekstu predmeta istraživanja u ovoj disertaciji, treba posmatrati kao digitalnu platformu koja integriše i podržava mega trendove digitalne transformacije. S obzirom da kao takav ima prvenstveno izvedenu marketing vrednost za kompaniju, u ovom radu ga nećemo detaljnije analizirati.

6.3. VELIKA KOLIČINA PODATAKA (*BIG DATA*)

Globalni biznis eko-sistem, danas proizvodi ogromnu količinu raznovrsnih podataka, kroz prikupljanje milijardi informacija o klijentima, dobavljačima i poslovanju. Milioni umreženih

senzora ugrađeni su u uređaje kao što su mobilni telefoni, pametna brojila, automobili i industrijske mašine koji stvaraju i komuniciraju podatke unutar koncepta Interneta stvari (IoT). Takođe, u procesu poslovanja i komunikacije na relaciji kompanija – pojedinac, generiše se ogromna količina digitalnih podataka koji su sekundarni rezultat drugih aktivnosti. Društvene mreže (Social Media), pametni telefoni i drugi potrošački uređaji, uključujući računare i laptopove, omogućili su milijardama pojedinaca širom sveta da doprinesu povećanju količine dostupnih podataka. Na kraju, sve veći obim multimedijalnih sadržaja odigrao je glavnu ulogu u eksponencijalnom rastu količine podataka, koji kreiraju koncept *Big Data* – velika količina podataka. U digitalizovanom okruženju, potrošači kroz aktivnosti komuniciranja, pregledavanja, kupovanja, deljenja i pretraživanja kreiraju sopstvene, autentično personalne tragove podataka, čiji se volumen kontinuirano uvećava geometrijskom progresijom. Zapravo količina podataka, odnosno *Big Data* je strateški važan fenomen procesa digitalne globalizacije, kako za svakog pojedinca, tako još više za poslovnu zajednicu. U Tabeli broj 11 prikazani su elementi koji mogu pomoći u spoznaji večine i strukture globalnog *Big Data* tržišta.

Koncept *Big Data* stvara značajnu vrednost za svetsku ekonomiju, povećavajući produktivnost i konkurentnost kompanija. Podaci i analitika, danas menjaju osnov globalne konkurentnosti. Digitalni podaci se nalaze svuda oko nas, u svakom sektoru privrede, u svakoj kompaniji i korisniku digitalne tehnologije. Mogućnost skladištenja, agregiranja i kombinovanja podataka, a zatim korišćenje rezultata u cilju izvođenja dubokih analiza, postaje sve pristupačniji. *Cloud* tehnologija uspostavlja kvalitativan okvir koji obezbeđuje niže cene, prevazilazi realno ozbiljne tehnološke barijere i na kraju čini koncept *Big Data* strateški važnim, kako za kompanije, tako i potrošače, kreirajući jedno potpuno drugačije i inovativno digitalno tržište podataka.

Tabela 11. Elementi za predikciju globalnog *Big Data* tržišta

U 2020. godini ukupna količina podataka će premašiti 40 triliona gigabajta
90% ukupnih podataka kreirano je u poslednje dve godine
Čoveku bi trebalo 181 milion godina da preuzme sve postojeće podatke sa interneta
2012. godine analizirano je samo 0,5% ukupno raspoloživih podataka
2019. godine globalno *Big Data* tržište procenjeno je na 49 milijardi US$
2020. godine očekuje se rast tržišta od 14%

Izvor: (Petrov, 2019)

Sredstva za obradu podataka, takođe se poboljšavaju zahvaljujući ogromnom napretku u industriji softvera koja tržištu u kontinuitetu obezbeđuje napredna rešenja velike brzine i hardverske moći. Zahvaljujući ubrzanom razvoju mega trendova digitalne transformacije (*Cloud*, društvene mreže, mobilnost, internet stvari - IoT), mogućnost generisanja, komunikacije, deljenja i pristupa podacima je revolucionisano povećanjem broja ljudi, uređaja i senzora koji su sada povezani globalnim digitalnim mrežama. Sve ovo dovodi do postojanja brojnih načina na koje *Big Data* mogu da se koriste za stvaranje vrednosti u različitim sektorima globalne ekonomije. Naravno, ovaj trend treba posmatrati u kontekstu velikog talasa inovacija, produktivnosti i rasta, kao i novih modela konkurencije i pristupa krerianju vrednosti. *Big Data* svakako može biti posmatrana i kao proizvod serije tehnoloških trendova koji se ubrzavaju i sve ozbiljnije konvergiraju.

Uvažavajući veličinu promene koje donosi koncept Big Data, sasvim je logično da se globalno njegova implementacija susreće sa brojnim izazovima koji su uglavnom povezani sa nedostatkom analitičkih i menadžerskih resursa, obezbeđivanjem adekvatne infrastrukture, podsticanjem konkurencije u cilju kontinuiteta inovacija i rešavanjem brojnih pitanja bezebednosti i poverljivosti podataka. Bez ikakve sumnje, da bi kompanije uspele da kreiraju željenu vrednost iz primene koncepta *Big Data,* moraće da implementiraju nove tehnologije (npr. skladište, računarstvo i analitički softver) i tehnike (nove vrste analize). U tom kontekstu, mnogo je važno na vreme identifikovati zastarele sisteme, nekompatibilne standarde i formate koji značajno sprečavaju integraciju podataka i implementaciju sofisticiranije analitike koja na kraju kreira poslovnu vrednost koncepta *Big Data*.

Da bi kreirale pretpostavke punog korišćenja benefita koncepta *Big Data,* kompanije moraju da integrišu informacije iz više izvora podataka. Podaci su zato postali važna imovina svake kompanije. U realnosti, kompanije će moći da kupuju pristup podacima. Takođe, dobijanje pristupa podacima nezavisnih proizvođača često nije direktno. Na kraju, neki izvori podataka kompanijama neće biti dostupni, pošto njihovi vlasnici neće želeti da ih dele. Ovo je uvek slučaj kada vlasnik podataka procenjuje da oni mogu biti izvor ključne konkurentske prednosti i samim tim je nevoljan da ga podeli sa drugim zainteresovanim stranama. Uvažavajući ovu činjenicu, dolazimo do suštine koncepta *Big Data* koja se u velikom delu identifikuje sa vlasništvom nad jednim ili čitavom grupom, ne nužno linearno povezanih podataka, kojima je jedino zajedničko da predstavljaju stratešku vrednost unutar jedne grane privrede ili ponekad čitave nacionalne ekonomije. Nivo njihove važnosti oslikava realnu veličinu vrednosti ili strukturu konkurentske prednosti koje oni donose kompaniji, vlasniku podataka.

Uvažavajući do sada izneto, jasno je da su ekonomske posledice koncepta *Big Data* brojne i izrazito heterogene prirode. Ovo je dovelo do različitih pristupa njegovom izučavanju, koja su danas prisutna u naučnoj literaturi. Neki autori akcenat stavljaju na kreiranje transparentnosti (Smith et al 2012; Wagner, 2012), a drugi su više okrenuti ka važnosti otkrivanja potreba, odnosno varijacija od primarnog proizvoda koji će povećati zadovoljstvo korisnika (Keller et al., 2012). Određen broj autora fokusiran je na značaj segmentiranja podataka u cilju njihovog prilagođavanja specifičnostima poslovnih aktivnosti (Fisher et al., 2012; Boyd & Crawford, 2012), podršku donošenju poslovnih odluka korišćenjem automatizovanih algoritama (Baldana & Beníteza, 2019; Demirkan & Delen, 2013), te inoviranju poslovnih modela, proizvoda i usluga (Kalmykova et al, 2018; McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Sa druge strane, brz razvoj informacionih tehnologija, kao što su *Cloud* tehnologije, mobilni internet i internet stvari, uz široku promociju IT aplikacija, omogućavaju generisanje svih vrsta podataka i njihovu akumulaciju (Zhou & Yang, 2016). Takođe, rast mogućnosti skladištenja podataka i metoda prikupljanja podataka, dovode do velike količine podataka koje će biti sakupljene i lako dostupne, iz različitih izvora za razne vrste analize. Generalno, koncept *Big Data* danas je poslovna opcija koja se često sreće u strateškim razmatranjima biznis opcija (Frizzo-Barker et al., 2016; George at al, 2014).

Koncept *Big Data* može da ima razna tumačenja, stoga, iako je poslednjih godina on privukao veliku pažnju, još uvek ne postoji opšte prihvaćena definicija (Hartmann et al., 2014). Neki istraživači definišu ovaj koncept poredeći ga sa aspekta podataka koji imaju određene karakteristike, dok oni drugi smatraju da je on rezultat primenjene tehnologije (Frizzo-Barker at al, 2016). Zapravo, koncept *Big Data* se posmatra kao set ogromnih skupova podataka koji se ne može analizirati ručno ili kroz tradicionalne metode. On se može tretirati kao tehnika koja sadrži složene alatke za analizu podataka koje je kompanija u mogućnosti da prikupi i brzo ih analizira kako bi krerirala vrednost (Schroeck et al., 2012). Međutim, koncept *Big Data* danas više nije ograničen samo na polje tehnologije, već je on u funkciji generisanja vrednosti iz raspoloživih podataka (Jabboura et al., 2019; Hartmann et al., 2014; Demirkan & Delen, 2013).

Popularna definicija velikih podataka je da je to: ‘’… sredstvo za informisanje čiji su volumen i brzina veliki, a formati različiti.’’ (Gartner, 2013).

Iz ovako postavljene definicije koncepta *Big Data* moguće je identifikovati njegove tri bitne karakteristike: količina podataka (veliki broj zapisa i informacija), brzina njihovog kreiranja (brzina kojom se podaci generišu i ažurnost njihove analize) i njihova raznovrsnost (odnosi se na njegove različite forme: strukturisane, nestrukturisane i polustrukturisane podatke).

Gore prezentovana definicija inovirana je dodavanjem elementa vrednosti (Merendino et al, 2018; White, 2012) prema kome je nužno u postojeću definiciju dodati faktor vrednosti, pošto ukoliko se raspoloživi podaci ne mogu prevesti u neki oblik vrednosti za kompaniju, koncept *Big Data* je poslovno beskoristan (Amankwah & Adomakob, 2019). Zato je jedna od najvećih strateških prednosti i poslovnih vrednosti koncepta *Big Data* njegova sposobnost da obezbedi veću dostupnost, vidljivost i transparentnost kritičnih informacija za donosioce odluka (Frizzo-Barker et al., 2016).

Takođe, za ovaj rad je posebno značajan osvrt koji je na koncept *Big Data* dala konsultantska kuća Ernst & Young, po kojoj se:

> ‘’… veliki podaci se odnose na dinamične, velike i različite količine podataka koje stvaraju ljudi, alati i mašine. Potrebna je nova, inovativna i skalabilna tehnologija za prikupljanje, hostovanje i analitičko procesiranje ogromne količine podataka prikupljenih kako bi se dobio jasan uvid u poslovanje u realnom vremenu, a koji se odnosi na potrošače, rizik, profit, performanse, upravljanje produktivnošću i povećanje vrednosti za kompaniju.’’ (Ernst & Young, 2014, p 2).

Ovaj osvrt obuhvata poslovno značajne tačke koncepta: koliko je ogroman obim informacija i neophodnih alata i koliko je široka primena znanja. Takođe, ona akcentuje sledeće aspekte: brzina, količina, raznovrsnost i istinitost, kojima se dodaje vrednost kroz koju svaka kompanija traži i želi da doprinese iskustvu korisnika.

Globalna privreda nalazi se danas u procesu transformacije u kome tradicionalne kompanije moraju prevazići brojne izazove i ubrzati podizanje njihovih analitičkih kapaciteta, kako bi bile u prilici da iskoriste sve benefite koncepta *Big Data* (Caesarius & Hohenthal, 2018).

Posebno je značajno shvatiti neke specifičnosti koncepta *Big Data* koje se ogledaju u činjenici da se svi podaci ne mogu lako iskreirati i da njihova vrednost zavisi od njihove posebnosti i konkretne upotrebe. Zato je legitimno pitanje koliko bi kompanije mogle da zarade prodajom podataka? Ipak,

za realno sagledavanje koncepta *Big Data*, mnogo je važnije prihvatiti da vrednost podataka zavisi od načina na koji će se oni koristiti i ko će ih koristiti. Suština je u tome što isti set podataka može da ima različitu vrednost za različite korisnike, u zavisnosti od njihove grane industrije, tržišne pozicioniranosti, strategije nastupa na tržištu, učešća marketing aktivnosti u ukupnom korpusu poslovnih funkcija i svakako strateških ciljeva koje je kompanija postavila.

6.3.1. ZNAČAJ KONCEPTA *BIG DATA* ZA MARKETING

Kao što smo prethodno zaključili, glavni razlog zašto kompanije prihvataju koncept *Big Data* je da bi olakšali ili poboljšali proces donošenja odluka. U kontekstu marketinga, njegova upotreba podrazumeva analizu mnogih potencijalnih scenarija, generisanje novih konkurentnih ideja i olakašavanje donošenja strateških odluka o elementima marketing miksa, koji direktno determinišu poslovni uspeh kompanije.

Postoje tri ključne oblasti u kojima kompetentna upotreba koncepta *Big Data* u kombinaciji sa odgovarajućom marketing strategijom može imati značajniji uticaj na poslovne rezultate kompanije, angažovanje korisnika, zadržavanje i lojalnost korisnika, te marketing optimizaciju:

1. Angažovanje korisnika - Velika količina raznovrsnih podataka pružaju mogućnost da se znatno poveća nivo znanja o kupcu. Glavna briga u prošlosti bila je da se sazna ko su ljudi koji kupuju proizvod ili koriste uslugu, te koji se mogu prevesti u kupce. Danas se zahvaljujući konceptu *Big Data* može otići korak dalje i dobiti pristup širokom spektru informacija, zahvaljujući kome se može doći do saznanja o lokaciji, ukusima ili preferencijama korisnika.

2. Zadržavanje i lojalnost korisnika – Koncept *Big Data* je takođe koristan kada je odnos sa korisnikom već uspostavljen. Što više interakcije kompanija ima sa korisnicima, to više informacija može prikupiti i bolje može razumeti šta utiče na njegove odluke i kakvo je njegovo generalno ponašanje u svakoj fazi procesa kupovine proizvoda ili usluge.

3. Marketing optimizacija - Kontinuirano testiranje i analiza mogu pomoći ne samo u smanjenju troškova marketinga kroz kalibraciju potrošnje između raspoloživih kanala, već i optimizaciji samih marketing programa (Analytics Software & Solutions /SAS/, n.d.)

Pod uticajm digitalne globalizacije, marketing je u stanju kontinuirane promene i danas kompanije raspolažu mnogo širim arsenalom koji im pomaže da bolje razumeju ponašanje klijenata i kreiraju odgovarajući pristup korisnicima. U ovom delu disertacije fokusiraćemo se na elemente koji determinišu trenutni razvoj koncepta *Big Data* na svetskom tržištu. Posebno, zato što je razlika u količini podataka koja dobija punu vrednost kroz primenu ovog koncepta, jedan od najznačajnijih elemenata aktuelnih promena u marketingu kao poslovnoj funkciji.

Zahvaljujući konceptu *Big Data,* ogromna količina dostupnih informacija se prikuplja, skladišti i analizira sa ciljem boljeg i potpunijeg razumevanja potreba, navika, obrazaca ponašanja i očekivanja korisnika. Na osnovu ovih informacija i uspešne analize, korisnik će u narednom koraku dobiti personalizovanu promociju ili proizvod/uslugu (Franks, 2014). Sledeći aspekt koji je važno prepoznati je u uskoj vezi sa obimom podataka, a to je njihova pristupačnost, koja je direktno determinisana ostvarenim napretkom u razvoju interneta kroz standard Veb 2.0.

Takođe, ključ uspeha koncepta *Big Data* u marketing, prepoznat je u dvosmernoj komunikaciji koja se kreira putem javnih digitalnih platformi i uglavnom se odnosi na društvene mreže. Generalno, u pitanju je velika količina nestruktuiranih podataka koji su suštinski spremni za analizu. Video snimci i komentari na društvenim mrežama mogu sadržati korisne informacije o brendovima, proizvodima, korisničkim očekivanjima i mnogim drugim aspektima ponašanja potrošača koji su od strateškog značaja za marketing.

Za marketing je posebno značajan aspekt planiranja, procena i očekivanja od marketing kampanja i samih proizvoda ili usluga, koji je globalno transformisan konceptom *Big Data*. Sada je mnogo lakše prognozirati rezultate određenih marketinških akcija (Reynolds 2016).

Sigurno jedan od pozitivnih efekata uvođenja koncepta *Big Data* jeste i činjenica da zahvaljujući ovom konceptu, mala i srednja preduzeća u domenu marketing aktivnosti mogu parirati na globalnom tržištu mnogo većim i poznatijim kompanijama, što predstavlja nesumnjivo pozitivnu promenu koja je uvedena sa velikim podacima koji približavaju male biznise vrhunskim kompanijama. Iako su zapravo marketing budžeti različiti, pristup informacijama nije značajnije razliličit. Zbog toga postoji povećana konkurencija, posebno kroz globalno prisutno personalizovanje ponuda i korisnici imaju koristi od toga (Reynolds 2016). Glavni razlog ovakve transformacije leži u širokoj dostupnosti tehnologije što predstavlja jednu od posledica digitalne globalizacije. Dostupnost brojnih besplatnih softverskih rešenja, kao što su to Google Analitics

(www.analytics.google.com) ili Hadoop (www.hadoop.apache.org) kreira mnogo ravnopravniju tržišnu utakmicu na globalnom nivou. Sa marketing aspekta, može se jasno zaključiti da postoji prilika bez presedana koja je na ovaj način ostvarena, zahvaljujući čemu se marketing malih i srednjih preduzeća može ravnopravno priključiti kreiranju globalne marketing prakse koju su načelno u prethodnom vremenu ekskluzivno strukturisale velike kompanije. U ovakvom ambijentu, kada je unutar koncepta *Big Data* strana tehnologija izjednačena, prevagu na globalnom tržitšu u marketing segmentu donosiće znanje, odnosno raspoloživost edukovanih ljudskih resursa**.**

Koncept *Big Data* u osnovi je krucijalna inovacija za marketing kao poslovnu funkciju koja sa sobom donosi brojne izazove koji se često poklapaju sa onima koje smo naveli, a koji se reflektuju na korporativnom nivou. U tom pravcu važno je istaći sledeće izazove (Qubole, 2017; Spiegel, 2014):

1. *Kako izabrati prave podatke*, odnosno kako garantovati verodostojnost informacija je od suštinskog značaja za marketing.
2. *Frekvencija promene podataka* koja je velika, što onemogućava njihovo duže proučavanje ili finalnu analizu, već zahteva stalno prilagođavanje marketing tehnika i alata u cilju kreiranja autentične vrednosti.
3. *Nedostatak eksperata* je rezultat prethodno izloženog izazova.
4. *Faktor pune integrisanosti sektora* na nivou kompanije predstavlja jedan od ozbiljnijih izazova za marketing, s obzirom da on može dovesti do redefinisanja moći između poslovnih funkcija u njegovu korist, te je realna pretpostavka da ovo ne mora naići na prihvatanje drugih sektora.
5. *Opasnost nestrukturisanih podataka* - Nestrukturisani podaci, kao što je gore pomenuto, jesu vrsta podataka koja nije organizovana na bilo koji unapred definisani način ili se ne uklapa u bilo koji model podataka.
6. *Pristupačnost*, koncept *Big Data* podrazumeva rad sa ogromnim količinama informacija, od kojih neki delovi mogu da budu prekriveni i skriveni.
7. *Bezbednost podataka* sprečava kompanije da koriste raspoložive podatke u punom kapacitetu, pošto prate polise bezbednosti poverljivih informacija.
8. *Softverska rešenja* još uvek predstavljaju veliki izazov koncepta *Big Data* pošto zahtevaju značajna biznis i tehnička znanja onih koji ih koriste.

Suština marketinga u digitalnom okruženju je da identifikuje, prati i analizira digitalni trag koji ljudi ostavljaju (Andreasen, 2013). Ovi tragovi svakako nisu isti već se razlikuju po: brzini,

raznovrsnosti, obimu, konstrukciji i pristupačnosti. Neki od njih su prilično novi, uključujući različite nove uređaje (senzor podataka) koji se svakodnevno uvode na tržište i koji su u stanju da obezbede nove vrste informacija. Na primer, pametni satovi kao što su Apple Watch ili Samsung Galaxy Watch su samo neki od novih uređaja koje prate pametne naočare, Microsoft Hololens ili Google Glas, a koji kreiraju potpuno novu tržišnu realnost na koju je marketing pozvan da da odgovor. Informacije koje marketing dobija zahvaljujući navedenim uređajima nije do skoro bilo moguće dobiti u takvoj količini i sa takvim kvalitetom i strukturom. Ova vrsta podataka idealna je za predviđanje ponašanja potrošača i daje odgovor na strateško pitanje: kada, gde i sa kakvom ponudom prići potrošaču.

Unutar koncepta *Big Data,* jedan od glavnih izvora podataka od značaja za marketing, su društvene mreže. Suštinski zahvaljujući velikoj popularnosti društvenih mreža, nivo interakcije koji kompanije ostvaruju sa potrošačima na ovaj način i posebno količina i struktura informacija koje se kreiraju u ovom digitalno definisanom komunikacionom kanalu, obezbeđuje marketingu da se približe krajnjem korisniku svojih proizvoda i usluga, te da ostvari do skoro nezamislivi nivo bliskosti. Svakako, uvek treba imati na umu da društvene mreže uglavnom raspolažu izrazito nestrukturisanim podacima – jednim od najvrednijeg izvora podataka. Ovolika količina informacija postaje realna vrednost za marketing tek nakon što pomenuti nestrukturisani podaci prođu fazu analitike. U segmentu društvenih mreža i njihovog doprinosa konceptu *Big Data,* sa aspekta marketinga kao poslovne funkcije, posebno je važno spoznati razlike u konkretnim merenjima ponašanja korisnika društvenih mreža koja su determinisana samom platformom (York, 2016).

Zahvaljujući prethodno iznetim relacijama koje determinišu poziciju marketinga u procesu prikupljanja informacija na društvenim mrežama kao podrške konceptu *Big Data,* kreira se mogućnost da se kroz potpunije razumevanje ponašanja aktuelnih kupaca bolje razumeju i konačno sagledaju realni dometi koje kompanija može da ostvari u budućnosti (Glass & Callahan, 2014). Zahvaljujući ovoj projekciji, marketing povećava strateški značaj kao poslovna funkcija unutar kompanija na svetskom tržištu. Svakako, marketing mora da evoluira da bi koristio sve mogućnosti koje obezbeđuje koncept *Big Data*. Nivo interakcije između odeljenja unutar kompanije mora biti visok. Zato je važno da marketing ozbiljno investira u uređaje i softvere koji olakšavaju komunikaciju i čine integraciju unutar kompanije realnom (Delgado 2017). Koncept *Big Data* je

posebno značajan za marketing, jer pruža visoko pouzdan alat za analiziranje uspešnosti promotivnih kampanja, koje po pravilu čine veliki deo ukupnog budžeta. Nivo raspoloživih detalja za analizu je ogroman. Zato kompanije mogu da poboljšaju i prilagode svoje marketing kampanje u realnom vremenu, kada se neki promotivni koncepti pokažu efikasnijim od drugih (Murdock, 2014).

U Tabeli broj 12 prikazana je količina internet saobraćaja na globalnom nivou u periodu od 1992. godine do 2022. godine.

Tabela 12. Globalni internet saobraćaj 1992 – 2022. godina

Godina	**Količina internet saobraćaja**
1992	100 GB dnevno
1997	100 GB po satu
2002	100 GB u sekundi
2007	2.000 GB u sekundi
2017	46.600 GB u sekundi
2022	150.700 u sekundi

Izvor: (Cisco Visual Networking Index, 2019, p 5)

Kao što smo već istakli, koncept *Big Data* posebno je važan u definisanju marketing miksa, a kada je u pitanju određivanje cena proizvoda ili usluga posebno je važno obratiti pažnju na dva aspekta (Baker et al. 2014):

1. Kontinuirano praćenje strukture podataka - Marketing na raspolaganju obično ima više neiskorišćenih podataka, tako da je potpuno jasno da kompanije generalno ne koriste pun spektar raspoloživih informacija u procesu formiranja ili naknadnog usklađivanja cena. Zato je realan izazov za marketing da od raspoloživih informacija napravi potpuno relevantan i tržišno vredan izbor koji će doneti pravu vrednost procesom analize. Često zanemareni podaci kriju željene opcije koje kupac očekuje kako bi okončao proces kupovine.

2. Automatizacija - Marketing treba da ima potpunu svest o rizicima automatizovanog postavljanja cena, posebno jer po pravilu ovakav koncept ne prepoznaje postojanje do tada nepoznatih standarda ponašanja korisnika koji tek treba da budu prevedeni u kupce.

6.4. JAVNE DIGITALNE PLATFORME - DRUŠTVENE MREŽE

Koncept društvenih mreža ne dolazi iz oblasti informatike, već iz sociologije. Društvena mreža je klaster pojedinaca, grupa ili organizacija koje su povezane iz nekog razloga. Ovo prvenstveno društveno ponašanje ima izraženu crtu ličnosti (Ryan 2011, p 4). One predstavljaju četvrtu generaciju promena u odnosu čovek - informaciona tehnologija. Hronološki, taj odnos je započeo pojavom mejnfrejms (mainframes) računara u sedamdesetim godinama prošlog veka, nastavilo se sa ličnim kompjuterima osamdesetih godina, te internetom devedesetih godina, da bi se stiglo do društvenih mreža koje su obeležile kraj XX i početak XXI veka. Društvene mreže idu dalje od tehnike i medija. One su jedan od najznačajnijih društveno-kulturnih fenomena ove decenije.

Zahvaljujući prednostima Veb 2.0 tehnologije, poslednjih godina društvene mreže povećavaju značaj u svim aspektima života i biznisa. Broj aktivnih korisnika ovih platformi kontinuirano raste, a u poslovnom kontekstu one postaju značajan komunikacioni kanal kompanija ka svim grupama javnosti. Ovakav trend doveo je do značajne demokratizacije korporativnih komunikacija i promene balansa moći unutar prodajnog procesa u korist potrošača.

Za ovu disertaciju od suštinskog je značaja razumevanje njihovog uticaja na ponašanje potrošača, posmatranih kao korisnika javnih digitalnih platformi, kao i odnos koji se kreira između njihovih članova (Zaglia, 2012). Uvažavajući realnost današnjeg poslovanja i digitalno izmenjenih uloga u njemu, jasno je da su komunikacione prednosti javnih digitalnih platformi u velikoj meri dovele do razumevanja i definisanja Marketing 4.0.

U cilju kompletnijeg razumevanja pojma društvenih medija, autori nude njihove različite definicije prepoznate u dijapazonu od toga kako oni međusobno komuniciraju, do toga kako dele informacije (Alalwan et al., 2016). Ono što je zajedničko svim ovim definicijama je da se društveni mediji doživljavaju kao jedna vrste komunikacionog kišobrana za različite tehnologije, platforme, onlajn komunikaciju i po prvi put identifikovane onlajn zajednice (communities).

Za potrebe ovog rada, odlučili smo da kao referentnu uzmemo sledeću definiciju: ’’ Društveni mediji mogu biti definisani kao mediji koji omogućavaju ljudima da koriste online tehnologije kako bi delili svoja mišljenja, prikupljali informacije, pružali podršku, upoznavali se sa različitim idejama, proizvodima i uslugama’’ (Li & Bernoff, 2008, p. 603).

U nastavku ćemo pomenuti još neke pristupe definisanju društvenih medija, u cilju sagledavanja širine njihovog naučnog obuhvata:

1. To je grupa internet aplikacija koje grade ideološke i tehnološke osnove Veb 2.0 i koje dozvoljavaju kreiranje i razmenu od korisnika napravljenog sadržaja. Ovaj sadržaj predstavlja zbir svih načina na koji pojedinci koriste društvene medije (Kaplan & Haenlein, 2010).
2. Društveni mediji koriste mobilne i internet tehnologije kako bi kreirali visoko interaktivnu platformu preko koje pojedinci i grupe dele, zajednički kreiraju, diskutuju ili menjaju već kreirani sadržaj (Kietzmann et al., 2011).

Zajedničko svim navedenim definicijama pojma društvene mreže je da imaju naglasak na: razmeni, deljenju, diskusiji, komunikaciji, menjanju i kreiranju sadržaja. Unutar ovih odrednica, zapravo se i krije najveća komunikaciona vrednost koju društveni mediji donose marketingu kao poslovnoj funkciji, kreirajući pretpostavke za njegovo podizanje na sledeći nivo razvoja koji je digitalno definisan.

Kako bi spoznali strukturu društvenih medija neophodno je prepoznati prirodu interakcija koja se na njima kreira. U tom smislu, za ovu disertaciju je važno prepoznati neke od mogućih relacija:

1. Interakcija između kompanija i članova društvenih medija u realnom vremenu.
2. Interakcija između članova društvenih medija u realnom vremenu.
3. Mogućnost praćenja lične ili kompanijske stranice i njena dostupnost 24 x 7.
4. Mogućnost članova ili kompanija da kreiraju ili menjanju sadržaj stranice u realnom vremenu.

Shodno iznetim kriterijumima društvene medije je moguće podeliti u dve grupe. U prvoj se nalaze sajtovi društvenih mreža, a u drugoj sajtovi za kreaciju i deljenje sadržaja.

Sajtovi društvenih mreža su zapravo aplikacije koje omogućavaju korisnicima da kreiraju lični profil, te pozovu prijatelje i kolege da mu mogu pristupiti, i/ili slati e-majlove i instant poruke između tako kreirane zajednice na www. Glavni funkcionalni blokovi sajtova društvenih mreža su: identitet, konverzacija, prisustvo, odnos i grupa. U ovu podgrupu društvenih medija spadaju Facebook i Linkedin.

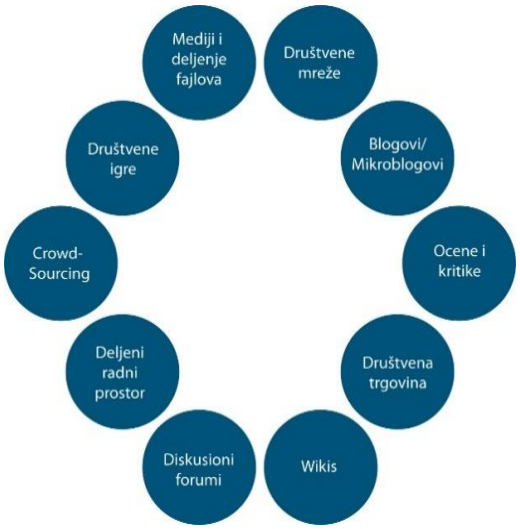
Sajtovi za kreaciju i deljenje sadržaja mogu se definisati kao veb servisi na kojima pojedinci mogu ostaviti svoje mišljenje ili reakciju, dodati film ili sliku u cilju deljenja sadržaja sa svakim ko ima pristup internetu (Kaplan & Haenlein, 2010). Glavni funkcionalni blokovi sajtova za kreaciju i deljenje sadržaja su: deljenje, konverzacija i reputacija. U ovu podgrupu društvenih medija spadaju Twitter, Instagram i YouTube.

Glavne karakteristike društvenih medija koje obezbeđuju nesmetanu kolaboraciju i struktuiranu komunikaciju su (Kietzmann et al., 2011):

1. Učešće – Uključuje prilog i odgovor od svakog pojedinca koji pokaže interesovanje za konkretnu temu ili sadržaj čime se polako briše linija između medija i publike
2. Otvorenost – Društveni mediji su transparentni. Korisnici su veoma otvoreni i u najvećoj meri iskreni u svojim komentarima, identitetu i motivima za konkretnu reakciju. Suštinski, društveni mediji veliki deo svoje snage crpe baš iz ove karakteristike, kreirajući do skora neslućenu bazu za komunikaciju, kako po strukturi, tako mnogo više po samom obimu.
3. Konverzacija - Za razliku od tradicionalnih medija, društveni mediji obezbeđuju platformu za dvosmernu komunikaciju.
4. Zajednica – Društveni mediji dozvoljavaju brzo formiranje zajednica i efektivno komuniciranje unutar njih. Zahvaljujući ovome, pojedincima je omogućeno da kreiraju potencijalno veoma uticajne zajednice, koje su formirane na bazi zajedničkih interesovanja.
5. Povezanost – Društveni mediji se baziraju na mogućnosti brzog povezivanja kao i korišćenju različitih linkova prema drugim sajtovima ili resursima, a sve u cilju sadržajnijeg i kvalitetnijeg sadržaja primarne komunikacije unutra kreirane zajednice ili između pojedinaca.

Uvažavajući činjenicu da je svet duštvenih mreža u svojoj ukupnoj veličini, odnosno brojnosti korisnika izjednačen ili veći od najvećih svetskih tržišta, za kompanije je veoma važno adekvatno pozicioniranje društvene analitike unutar kompleksa strateškog planiranja. Društvena analitika predstavlja znanje merenja i analiziranja kreirane interakcije unutar društvenih mreža, kako bi se

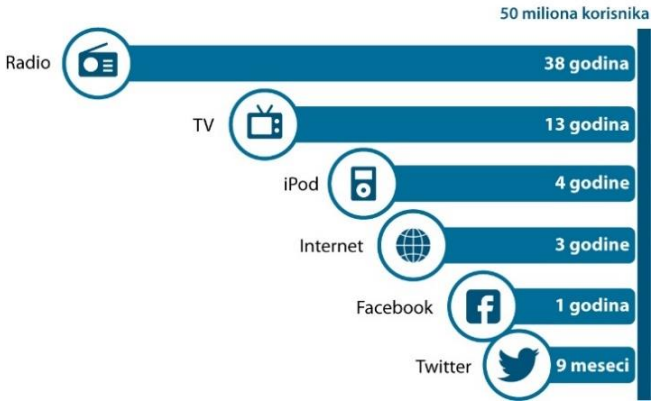
prikupili validni i vremenski ažurni podaci neophodni za donošenje relevatnih menadžerskih odluka. Set izvora informacija (društvenih tehnologija) koje se koriste od strane pojedinaca i kompanija na društvenim mrežama i na kojima se bazira društvena analiza, predstavljen je na Grafikonu broj 15.



Izvor: (Chui et al., 2012, p 4)

Grafikon 15. Set izvora informacija (društvenih tehnika) na kojima se bazira društvena anliza

Prihvatanje društvenih mreža, kao komunikacionog sredstva od strane korisnika, beleži, istorijski posmatrano, neverovatnu brzinu koja se po pitanju adopcije na 50 miliona korisnika smanjuje ispod granice od 12 meseci. Na Grafikonu broj 16 predstavljen je pregled vremena adopcije nekih od najpoznatijih medija, odnosno sredstava masovne komunikacije.



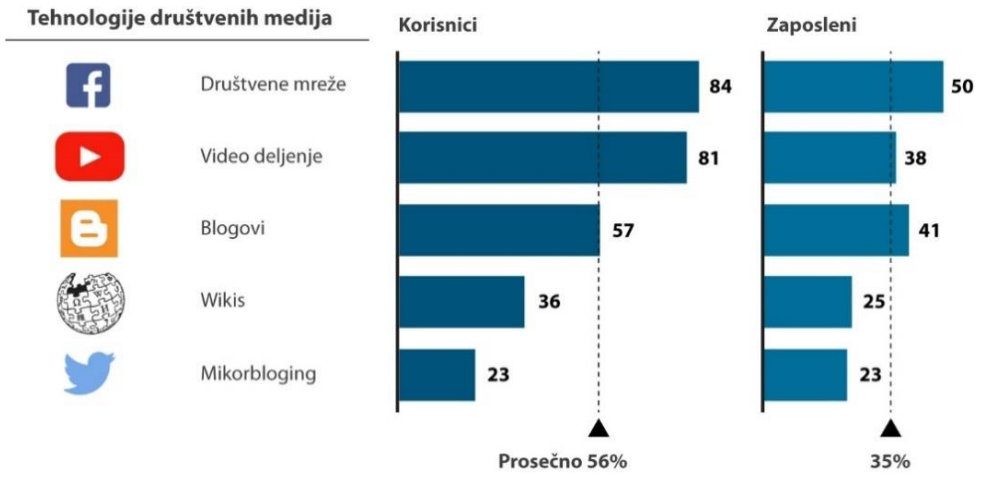
Izvor: (Chui et al., 2012)

Grafikon 16. Vreme adopcije 50 miliona korisnika izabranih sredstava masovne komunikacije

Svakako, vremenom su društvene mreže postale tehničko-tehnološki savršenije i omogućavaju brojne prednosti svojim korisnicima koje su prost rezultat ubrzavanja digitalne globalizacije, ali i postaju visoko komercijalizovane, pošto kompanije prepoznaju brojne koristi od komunikacije sa njihovim korisnicima koji se mere u milijardama potencijalnih potrošača. Suštinska prednost društvenih mreža u tom smislu leži u činjenici da one, za razliku od tradicionalnih tržišta, nisu geografski ograničene i nemaju nikakve barijere ulaska, odnosno one su ideal procesa globalizacije koji do skora i pored velikih napora nije bio ostvaren. Kompanije društvene mreže prvenstveno koriste za odnose sa javnošću (PR – Public Relations, engl.) kako bi kreirale i održavale pozitivan odnos potrošača prema njihovim proizvodima, uslugama, brendu i korporativnim vrednostima. Svakako, najveći biznis interes, od uspostavljanja strateške saradnje sa društvenim mrežama, ima marketing i u nastavku ćemo se detaljnije osvrnuti na suštinu ove relacije, koja značajno utiče na poslovne rezultate koje kompanije ostvaruju.

U tom kontekstu je važno, u ovom delu disertacije istaći činjenicu da postoji razlika u brzini prihvatanja društvenih mreža između korisnika i kompanija. Zato se od samog početka u naučnoj literaturi ističe važnost prihvatanja društvenih mreža od strane kompanija unutar koncepta Kompanija 2.0 (McAlee, 2009).

Na Grafikonu broj 17, dat je uporedni prikaz prihvatanja društvenih mreža između korisnika i kompanija na globalnom nivou u 2012. godini. Uvažavajući brzinu promene, ovaj prikaz je u disetaciji prezentovan kao dobar primer situacije u kojoj korporativni svet zaostaje u prihvatanju savremenih tehnoloških trendova u odnosu na stanovništvo, iako sa druge strane u tome ima veoma jasan i nedvosmislen interes.



Izvor: (comScore, 2012)

Grafikon 17. Prihvatanje društvenih medija korisnici/kompanije u 2012. godini

Kako bi zaključili, osnovne karakteristike koje imaju društvene mreže i onlajn zajednice su uticaj na korisnika i njegovo ponašanje u potrošnji, razmena informacija između ljudi i kompanija, kreiranje ličnih i poslovnih odnosa u virtuelnom svetu koji nije geografski ograničen, kao i uticaj na nivo lojalnosti prema konkretnom brendu ili njegovoj poznatosti. Sa druge strane, za razliku od tradicionalnih medija, vrednost društvenih mreža nije u njima samima, nego u veličini i strukturi zajednice svakog korisnika koje su uspele da kreiraju. Ovo je jedna od krucijalnih specifičnosti i potvrda činjenice da digitalna globalizacija transfromiše medijski prostor u pravcu potpune demokratizacije koja se u ovom trenutku odvija više u korist krajnjih korisnika, a manje u korist korporativne zajednice koja čini sve kako bi što pre uhvatila priključak i uspostavila novi balans moći. Društvene mreže su omogućile globalnu interakciju koja je iskoristila brzinu, širinu i ekonomiju interneta Veb 2.0.

6.4.1. ZNAČAJ DRUŠTVENIH MREŽA ZA MARKETING

Većina stanovnika planete, danas, pokazuje jasnu nameru da prenese komunikaciju u virtuelno okruženje, odnosno društvene mreže (Facebook, Twitter, Linkedin...). Kao rezultat ovoga, kreiran je visok nivo pozitivnog stava prema svim oblicima društvenih mreža i tehnologijama koje ih podržavaju (Alalwan et al., 2016; Rathore et al., 2016). Takođe, relacija koja se kreira između društvenih mreža i njihovih korisnika identifikovana je kao jedna od najprogresivnijih oblika socijalne interakcije sa vidljivim uticajima na svakodnevni život (Abed et al., 2015; Zhu & Chen, 2015). Sve ovo iniciralo je veliko interesovanje marketinga za ''život'' koji se odvija na društvenim mrežama i razvoj brojnih pristupa kako bi se obezbedilo adekvatno pozicinirnje brenda i kontrolisao imidž kompanije, te uspostavio jedan kvalitetniji, dvosmerno definisan kanal komunikacije sa ciljnim tržištem (Leeflang et al., 2014; Filo et al., 2015; Schultz & Peltier, 2013). Takođe, do danas su kompanije uložile veliki napor i alocirale su značajan budžet potreban za privlačenje što veće grupe potencijalnih korisnika i to kroz visok nivo interakcije i insitucionalnih oblika PR aktivnosti (File et al., 2015). Relacija marketinga i društvenih mreža zaokuplja pažnju naučne zajednice i brojni autori su pokušali da sa različitih strana osvetle specifičnost ovog odnosa.

Uvažavajući raspoloživu naučnu literaturu (Dogtiev 2018; Ruize-Mafe et al., 2018; Colliander & Marder, 2018; Geurin & Burch, 2017) moguće je identifikovati sledeće vrste značaja društvenih mreža za marketing:

1. Veza sa korisnicima kao aktivnim učesnicima u komunikaciji i njihovo vođenje kroz virtuelni prodajni proces do samog čina kupovine proizvoda ili usluge.
2. Kreiranje poznatosti – Prepoznato u povećanju kredibiliteta kroz adekvatnu strukturu, a posebno sadržaj komunikacije sa korisnicima.
3. Istraživanje marketinga i profilisanje korisnika – Društvene mreže se mogu korisiti kao dobro mesto za prikupljanje informacija o proizvodima i brendovima kao i stavovima konkurencije i njihove percepcije tržišta.
4. Strateški važan element koji marketing dobija ekskluzivno od društvenih mreža, a koji je u poslovnom smislu strateški važan input za postavljanje dobitne poslovne taktike, definisan je u digitalnom identitetu korisnika društvenih mreža.
5. Marketing komunikacija i interakcija – društvene mreže pružaju jedinstven komunikacioni kanal za efikasnu distribuciju željene poruke na ogromnu veličinu baze korisnika po troškovima koji teže 0.
6. Kreiranje prodajnih mogućnosti – predstavlja zapravo izvedenu kategoriju komunikacije na društvenim mrežama kojom se identifukuju potencijalne mogućnosi za prodaju proizvoda ili usluga (venčanje, rođendan, zaposlenje, priprema za letovanje ili zimovanje, najava kupovine automobila, stana ili preseljenje u drugi grad/državu/kontinent).
7. Društvene mreže kao prodajne platforme – stvar je biznis procene da li će društvene mreže biti nadograđene tehničkim mogućnostima koje obezbeđuju njihovim korisnicima kapacitete elektronske trgovine.
8. Spoznaja razloga ispoljenog ponašanja korisnika na društvenim mrežama predstavlja strateški input za uspostavljanje kompanijske digitalne strategije.

Da bi se u potpunosti razumeo marketing na društvenim mrežama, neophodno je prepoznati njihovu ulogu u procesu komunikacije. Uvažavajući strukturu i dinamiku komunikacije koja se kreira unutar tog dijaloga, moguće je identifikovati niz tačaka u ovom procesu koje predstavljaju momente promene u ponašanju korisnika, koje determinišu rezultate marketinga na društvenim mrežama. Iz tog razloga, neophodno je pokušati definisati ove tačke promene. Uvažavajući naučnu literaturu (Maecker et al., 2016; Agnihotri et al., 2016; Orenga-Roglá & Chalmeta, 2016; Kim & Drumwright, 2016; Elena, 2016) moguće je izdvojiti sledeće tačke:

1. Prisustvo korisnika na više različitih društvenih mreža - predstavlja očiglednu posledicu eksplozije društvenih medija, čime se kreira mogućnost informisanja korisnika iz više različitih izvora. Zato je danas zadatak marketinga da obezbedi pravovremeno prisustvo kompanija na

svim digitalnim lokacijama gde je moguće uspostaviti komunikaciju sa korisnicima. Ovo zapravo inicira proces transformacije ka višekanalnom (omnichannel) marketingu, koji danas predstavlja više obavezu opstanka nego izbor kompanija na globalnom tržištu.

2. Momenat prelaska iz faze prodaje u finalnu kupovinu i iz položaja pasivnog sakupljanja informacija u aktivnu tražnju proizvoda ili usluga. Momenat ove promene često je nenajavljen i impulsivan, a rezultat je interakcije na više društvenih mreža.
3. Percepcija brenda – U virtuelnom okruženju, uloga percepcije i reputacije igra značajniju ulogu u definisanju onoga šta je zapravo prava vrednost brenda za korisnika. Digitalno posmatrano, brend je zaista obećanje ispunjavanja potreba i očekivanja potencijalnih korisnika kupljenim proizvodom ili uslugom koji više ne moraju biti materijalni. U tom kontekstu, društvene mreže snažno promovišu baš socijalnu dimenziju brenda koja se povezuje s kredibilitetom, ličnostima, poverenjem, otvorenoscu, transparentnošću, te njegovim značajem i nivoom prisustva na društvenim mrežama. Pozicija povezanog kupca, kao i korisnika koji determinišu mišljenje drugih u okviru svoje zajednice, dovela je do izmeštanja pristupa od centralizovanog, prema svim korisnicima, ka centričnom, prema konkretnom korisniku. U promenjenoj, mnogo autentičnijoj strukturi i sadržaju komunikacije ka korisnicima, marketing želi da na pravi način zadrži koliko je moguće, viši nivo kontrole unutar komunikacionog kanala, kontinuirano tražeći odnosno pokušavajući da locira korisnike koji imaju uticaj na veći segment društvenih mreža, čineći sve da povećaju finalnu prodaju.
4. Rastuća očekivanja korisnika i potreba kompanija da slušaju i reaguju – digitalna tranformacija je povećala zahteve i očekivanja korisnika od kompanija. To je ključni razlog zašto one počinju da obraćaju više pažnje na iskustvo korisnika, a posebno na digitalni utisak koji korisnici stiču kroz komunikaciju na društvenim mrežama.
5. Obrazovani korisnici – dostupnost ogromne količine informacija i multiplikacija broja komunikacionih kanala u digitalnom spektru, ubrzale su edukaciju korisnika.
6. Značaj komentara na društvenim mrežama – predstavlja za marketing verovatno najizazovniji segment novouspostavljene relacije u digitalno definisanom komunikacionom kanalu.
7. Uspon društvenog kupca – Sve veći broj potrošača koriste društvene mreže veoma intenzivno i oslanjaju se na njih u donošenju odluka o kupovini. Za marketing je od posebnog značaja da prihvata postojanje ovakve vrste kupaca, sa kojima je nužno ostvariti kontakt drugačijeg tipa od onoga koji je uobičajen za komunikaciju sa tradicionalnim potrošačima. Svakako da je danas i dalje segment tradicionalnih potrošača brojniji, ali razmatrajući aspekt vremena koje je pred nama, budućnost sigurno pripada drugoj grupi.

8. Produženje ciklusa kupovine – na prvi pogled deluje paradoksalno da se i pored svih prednosti digitalne transformacije, koja suštinski ubrzava procese, ciklus kupovine produžava.
9. Iskustva korisnika su nova marketing platforma – uvažavajući značaj višekanalnog (*omnichannel)* marketinga, baš iskustva korisnika koja se dele širinom čitavog digitalnog spektra, a na društvenim mrežama posebno, predstavljaju jedan vid biznis monete koju je moguće koristiti u prodajnom ciklusu sa ciljem njegovog ubrzanja, povećanja verovatnoće uspeha ili kreiranja korporativnog imidža, odnosno poznatosti brenda proizvoda ili usluga. Nezavisno od biznis cilja, marketing je jedina poslovna funkcija u kompanijama koja je u stanju da ove zadatke uspešno realizuje. Zbog svoje kompleksnosti i realativnog nivoa nepredvidivosti podeljenog iskustva korisnika na društvenim mrežama, za marketing je od krucijalnog značaja da rešavanju ove situacije pristupi realno sagledavajući situaciju najčešće platformskim konceptom.

Na osnovu svega do sada iznetog o kompleksnosti društvenih mreža i njihovoj višeslojnoj arhitekturi zahteva koje pred marketing stručnjake stavlja čitav set različitih izazova prepoznatih u iniciranju interakcije sa koriscnicima i aktivnoj uključenosti u nju, izgradnji adekvatne i konceptualno struktuirane mreže, deljenju sadržaja, plasiranju, praćenju i odgovaranju na komentare, te svakako kreiranju i plasiranju različitih promotivnih sadržaja, potpuno je jasno da uspeh ne može biti realan ako kompanije nemaju postavljenu strategiju višekanalnog (*omnichannel)* marketinga. Suština postavljene višekanalne (*omnichannel)* strategije je u pogledu društvenih mreža relativno jednostavna i svodi se na adekvatno razumevanje na koji način treba da se razvije adekvatan pristup društvenim mrežama, kako bi se uspostavila dinamička marketing platforma koja će obezbediti uključenost kompanija u svakoj od etapa digitalnog puta korisnika, te kako bi se kreirao sadržaj koji je njima relevantan i koji ih usmerava u pravcu ispunjenja kompanijskih ciljeva.

Uvažavajući faktor promenljivosti strukture i očekivanja korisnika na društvenim mrežama od kompanija, kako u vremenskom roku, tako možda mnogo više u stilu pristupa i strukturi sadržaja, svaka višekanalna (*omnichannel)* startegija mora biti tako definisana da obezbeđuje laku i brzu promenu, kako u konkretnom segment, tako i u pravcu uticaja. Ovo je samo još jedan razlog zašto je danas formulisanje višekanalne (*omnichannel)* strategije veliki izazov za marketing, najviše usled balansiranja između ponekad konceptualno različitih društvenih mreža koje pružaju različita korisnička iskustva, koji je posebno izražen u segmentu zahteva za kompaktnošću komunikacije i jedinstvenosti poruke koja se želi preneti ciljnom auditorijumu.

Suština marketing komunikacije na društvenim mrežama svodi se na zadržavanje korisnika na njegovom digitalnom putu – od faze svesnosti do faze zastupanja (Kotler et al, 2017).

Svakako, kompanije imaju različiti marketing pristup tokom digitalnog puta korisnika, koji je direktno determinisan njegovom trenutnom pozicijom. Shodno tome, moguće je prepoznati određene pravilnosti u marketing aktivnostima koje korespondiraju tačkama/etapama na digitalnom putu korisnika, od kojih su najvažnije: etapa podizanja, etapa angažmana, etapa kupovine, etapa zadržavanja, etapa rasta, etapa zalaganja (Følstad, & Kvale, 2018).

1. *Etapa podizanja* je prvi korak digitalnog puta korisnika. U ovoj etapi kompanije inisitiraju na brendiranju, visokom rangiranju na pretraživačima (SEO[5]) i rade sve na povećanju ukupnog prisustva na društvenim mrežama. Cilj marketinga je da inicira svest o brendu i da zainteresuje korisnike za njega kroz plasiranje relevantnih i personalizovanih poruka.

2. *Etapa angažman* deo je onaj u kome korisnici pokazuju interesovanje za kompaniju i informacije koje od nje dolaze, čime se kvalifikuju kao potencijalni potrošači. U ovoj etapi, korisnici društvenih mreža postaju deo prodajnog ciklusa koji se od ovog momenta paraleno odvija tokom digitalnog puta na društvenim mrežama. Kompanijama je u ovoj etapi krucijalno važno da pažljivo prate ponašanje korisnika, povećavaju nivo komunikacije, sada već adekvatnije kalibrisanim porukama, te da ih približi sebi i pripremi za sledeći talas konverzacije. Ovo je trenutak kada je moguće započeti sa slanjem personalizovanih sadržaja koji odgovaraju ispoljenim željama i očekivanjima korisnika. Takođe, ovo je pravi momenat za marketing da krene u proces edukacije korisnika kako bi se od samog početka kreirala pozitivna atmosfera prema kompaniji i u budućnosti izbegli opasni negativni komentari. U ovoj etapi se inicira kreiranje lojalnosti kod korisnika. Takođe, marketing u ovoj fazi uključuje korišćenje plaćenih oblika oglašavanja, kako bi pojačao pritisak i pogurao korisnika ka fazi konačne kupovine.

3. *Etapa kupovine* definiše deo digitalnog puta u kome korisnici pokazuju spremnost da pristupe činu finalne kupovine. Za kompaniju, ovo predstavlja potvrdu ispravnosti postavljene digitalne marketing strategije, koja se realizuje na društvenim mrežama, a za marketing, zadatak da obezbedi jednostavnu transakciju za korisnike. U ovoj fazi dolazi do nužnosti usklađivanja

[5] Marketing suštinski koristi veb stranicu kao ‘’matičnu bazu’’ za aktivnosti u digitalnom spektru. Uspešnost dovođenja korisnika interneta na veb stranicu determinisana je pozicijom u organskim rezultatima pretrage, te je zato za marketing važna optimizacija pretraživača (SEO). SEO je strateška aktivnost koju marketing sprovodi radi kvalitetnijeg pozicioniranja unutar pretraživača (npr. Google, Bing).

aktivnosti više poslovnih funkcija u kompaniji (najčešće marketinga, prodaje, logistike i podrške) kako bi se proces uspešno okončao i obezbedilo zadovoljstvo korisnika. Po pravilu, ovaj proces inicira i vodi marketing sektor. Ovo je samo još jedan dokaz povećanja uticaja marketinga kao poslovne funkcije unutar kompanija koji je direktan rezultat procesa digitalne globalizacije.

4. *Etapa zadržavanje* predstavlja krucijalni deo digitalnog puta posmatranog sa aspekta kreiranja pretpostavki za povećanje prihoda kompanije na dugi rok. Takođe, za marketing je od velikog značaja kreiranje pretpostavki za izgradnju dugoročnih veza sa korisnicima, baziranim na poverenju koje vremenom prelazi u visok nivo lojalnosti prema konkretnoj kompaniji ili brendu proizvoda ili usluge. Za marketing na društvenim mrežama to znači potpuno razumevanje da su korisnici samo deo mnogo veće i ne nužno homogene publike, te da se svakom od njih treba pristupati sa najvišim mogućim nivoom personalizacije u komunikaciji, koja mora biti kontinuirana i sadržajno efikasna. U ovoj fazi je brzina odgovora ili dostavljanje traženih informacija korisniku od krucijalnog značaja i pokazuje realnu posvećenost koje kompanije pokazuju na društvenim mrežama prema svakom delu publike koja je ka njima okrenuta. Odsustvo adekvatne komunikacije sa korisnicima najčešće u ovoj fazi dovodi do pojave negativnih objava o doživljenom iskustvu ili u blažoj formi eskalaciju zabrinutosti u vezi sa finalnim ishodom korišćenja proizvoda ili usluge. U oba slučaja, ovo predstavlja veliku opasnost po kompaniju i alarm marketingu da adekvatno reaguje, u cilju održavanja potrebnog nivoa pozitivne klime na društvenim mrežama.

5. *Etapa rasta* potvrđuje da se posao za marketing na društvenim mrežama ne završava činom prodaje i korišćenja kupljenog proizvoda ili usluge. Zapravo, pravi angažman marketinga tek počinje sa ciljem kreiranja novih tržišnih mogućnosti ili ponovne kupovine. U ovoj etapi digitalnog puta, marketing koristi prednost da je publika na digitalnim mrežama već dovoljno segmentirana unutar njegove ciljne grupe, te intenzivno koristi digitalni marketing sa ciljem upoznavanja korisnika sa drugim, po strukturi njegovog profila, mogućim tržišnim opcijama.

6. *Etapa zalaganje* predstavlja poslednju etapu digitalnog puta, na kome korisnik treba da promeni svoju ulogu i postane promoter kompanijskog brenda, proizvoda ili usluga. Ovo je zapravo ultimativni cilj marketinga u digitalnom okruženju, jer kredibilitet kompanije dislocira van nje, obezbeđujući na taj način veći broj tačaka koje promotivno pritiskaju ciljnu grupu i to čine sa najvišim nivoom kredibiliteta, koji zahvaljujući nezavisnosti onih koji ga unose u

komunikacioni kanal, ima veliku tržišnu vrednost. Posmatrano sa strane marketinga, ovakva pozicija korisnika koji postaju neke vrste kompanijskih advokata, na društvenim mrežama se može izjenačiti sa kreiranjem lojalnosti kod korisnika. Realno gledano, ova etapa odnosa kompanije i korisnika direktan je rezultat procesa digitalne globalizacije i kao takva nije postojala u tradicionalnom marketingu. Cilj marketinga u ovoj etapi je da obezbedi vrhunsko iskustvo za korisnika, čime ga sa uspehom može prevesti u advokata kompanije. U tom kontekstu, marketing je u obavezi da definiše čitav set aktivnosti koje će posebno targetirati ovu grupu korisnika kako bi se zadržalo njihovo zadovoljstvo, a oni sami prepoznali kao poseban segment ciljne grupe koji ostvaruje dodatne benefite.

6.5. MOBILNE TEHNOLOGIJE

Mobilna komunikacija je u realnosti pretvorila želju ljudi da komuniciraju sa bilo kog mesta u bilo kom trenutku, u stvarnost, a koja je bila nezamisliva pre samo 25 godina. U sve većoj meri, ubrzani napredak u mobilnom internetu predstavlja nadgradnju iskustva govorne komunikacije sa mnogo bogatijim multimedijalnim sadržajima koji se sastoji od teksta, video zapisa ili slika. Mogućnost povezivanja bežične veze između mašina i senzora predodređena je da preoblikuje okruženje u kome živimo i utiče na naše živote na način na koji to teško možemo zamisliti.

U kratkom roku, mobilni uređaji su evoluirali od luksuznog poslovnog komunikacionog alata do aparata koji je svima dostupan. Mobilni uređaji su dizajnirani kao portabl kompjuteri koji su prilagođeni ručnom korišćenju i odlikuje ih relativno veliki ekran sa skladno uklopljenom tastaturom i tasterima za navigaciju. Oni predstavljaju poslednju i najveću medijsku revoluciju i integrišu sve prednosti filma, televizije i kompjutera.

Mobilni uređaji su od izlaska na tržište prepoznati u nekoliko različitih hardverskih i softverskih grupa koje pripadaju segmentu potrošačke elektronike (consumer electronics), od kojih su najpoznatiji:

1. *Lični digitalni asistent (Personal Digital Assistant – PDA)*, na tržištu poznat i kao džepni kompjuter, je ručni uređaj koji kombinuje elemente kompjutera, telefona/faksa, i ima opciju povezivanja na internet.
2. *Tablet računar* predstavljaju evoluciju notebook kompjutera sa ekranom na dodir. Zahvaljujući tome, moguće je upravljati tablet računarom pomoću stylus olovke kao na PDA

uređaju, ali i pomoću prstiju, što predstavlja veliki tehnološki iskorak u iskustvu koji korisnik ima pri korišćenju.

3. *Pametni mobilni telefon (Smartphone)* predstavlja jednu od osnovnih platformi u okviru koncepta mega trendova digitalne transformacije i suštinski direktno utiče na nivo zadovoljstva korisnika efektima digitalne globalizacije.

U početku dominantno namenjen poslovnoj upotrebi, pojavom ajfon (Iphone) linije mobilnih uređaja, pametni mobilni telefoni postaju pitanje ličnog prestiža. Broj proizvođača pametnih telefona kontinuirano se povećava, što je rezultat dostupnosti tehnologije i povećanja njihovog značaja u procesu digitalne globalizacije u kojoj se oni izdvajaju kao ozbiljna komunikaciona platforma i alternativa drugim medijskim uređajima. Na globalnom tržištu, nakon dugo godina dominacije proizvođača sa Zapada (Ericsson, Nokia, Motorola, Siemens), lideri su postale kompanije sa Istoka (Samsung, Huawei, LG, Xiaomi). Pametni mobilni uređaji danas se najmanje koriste za njihovu izvornu funkciju – telefonski razgovor. U Tabeli broj 13 predstavljena je struktura globalnog tžišta mobilnih telefona u periodu Q4 2017 – Q1 2019. godina.

Tabela 13. Struktura globalnog tržišta mobilnih telefona Q4 2017 – Q1 2019

Quarter	2017Q4	2018Q1	2018Q2	2018Q3	2018Q4	2019Q1
Samsung	18.9%	23.5%	21.0%	20.3%	18.8%	23.0%
Huawei	10.7%	11.8%	15.9%	14.6%	16.2%	18.9%
Apple	19.6%	15.7%	12.1%	13.2%	18.3%	11.8%
Xiaomi	7.1%	8.4%	9.5%	9.5%	6.7%	8.9%
Vivo*	6.0%	5.6%	7.9%	8.3%	6.9%	7.4%
OPPO*	6.9%	7.4%	8.6%	8.4%	7.9%	7.4%
Others	30.9%	27.6%	25.0%	25.7%	25.1%	22.7%

Izvor: (IDC, 2019)

Implementacija mobilnih tehnologija, uvažavajući sve veću potrebu za radom zaposlenih van radnog mesta, te svakako obezbeđivanje fleksibilnosti radnog vremena, kao i prednosti direktnog kontakta nezavisno od lokacije u svakom trenutku, danas predstavlja više nužnost nego potencijalnu opciju za kompanije koje žele da zadrže tržišnu poziciju i koriste benefite digitalne globalizacije. Sa druge strane, u ovom procesu kompanije dobijaju saglasnost zaposlenih koju one nisu očekivale, a koja je rezultat ubrzane popularnosti mobilnih uređaja za lične potrebe. Sve ovo

je kao rezultat imalo daleko manje probleme u prihvatanju kompanijskih inicijativa za integraciju mobilnih tehnologija u svakodnevno poslovanje, ali i dramatično smanjenje vremena obuke kako bi se u što kraćem roku stvorila kritčna masa obučene radne snage koja će garantovati uspeh ovog procesa.

Nezavisno od kompanija i njenih zaposlenih, mobilna tehnologija se ubrzano razvija i u kratkom roku postaje idealna platforma za komunikaciju, koju obeležava najviši nivo interaktivnosti. Uporedo sa razvojem mobilne tehnologije dešava se napredak u telekomunikacionom spektru kroz uvođenje standarda 3G, 4G i danas 5G, kao i LTE mreža čime je povećana moć i brzina transfera podataka.

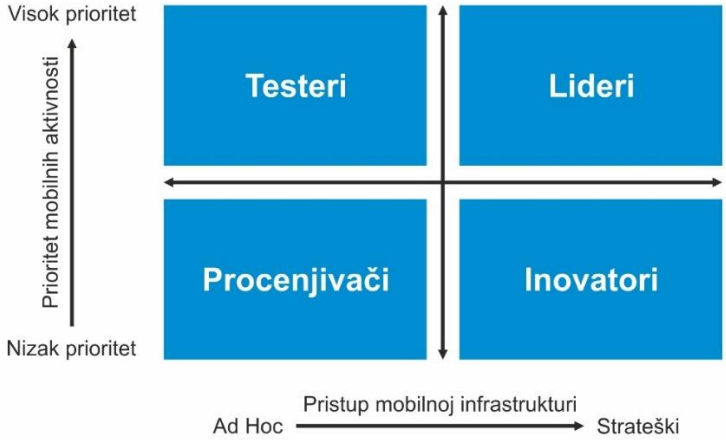
Prva generacija mobilnog prenosa podataka (1G) dogodila se krajem 70-ih godina prošlog veka i koristila je analogne radio-signale i bila je korišćena kao dominant za razgovore. Početkom 90-ih godina prošlog veka, zamenila ju je 2G digitalna ili popularno nazvana GSM (Global System for Mobile Communication) mreža. Dodata je funkcionalnost slanja SMS-ova. Krajem 90-ih u upotrebu ulazi 3G mreža (UMTS, HSPA) koju odlikuje brži prenos podataka, što kreira opciju korišćenja interneta na mobilnim uređajima. Ova mreža predstavlja prelomnu tačku integrisanja mobilnih uređaja u poslovne svrhe i kreiranja mobilnih opcija za većinu biznis funkcija u kompanijama, u čemu dominiraju segmenti marketinga i prodaje. Početkom XXI veka, tačnije 2009. godine u Skandinaviji promovisana je 4G (LTE – Long Term Evolution) mreža koja pravi revoluciju na tržištu mobilnih uređaja, obezbeđujući praćenje video sadržaja u realnom vremenu.

Zahvaljujući brzini koja je i do deset puta bila veća od prethodnog standarda 3G, mobilni internet postaje globalna realnost. Uvođenjem 5G mreže, kao poslednjeg stadijuma u razvoju mobilnog prenosa podataka, omogućene su brzine prenosa koje su od deset do 100 puta veće od 4G. Brzina prenosa podataka je do deset gigabita u sekundi, a na ivicama dostupnosti od sto megabita u sekundi, što garantuje kašnjenje signala koje je manje od milisekunde.

Zahvaljujući tome, a posebno eksploziji mobilnih aplikacija koje su na raspolaganju korisnicima, značaj i popularnost ove tehnologije širi se kod svih grupa javnosti na tržištu, te kao takva postaje intersantna za sve poslovne funkcije koje pokušavaju da kreiraju što kvalitetniji komunikacioni kanal sa potencijalnim potrošačima njihovih proizvoda i usluga. U toj grupi poslovnih funkcija, posebno mesto pripada marketingu koji je na vreme prepoznao brojne prednosti mobilne tehnologije za kreiranje dinamičnog komunikacionog kanala koji ima najviši nivo kontinuiteta, kako u vremenskom, tako i lokacijskom aspektu.

Socijalno umrežavanje transformisalo je način na koji ljudi dele informacije. Čitav set novih mogućnosti kreiran je zahvaljujući prednostima mobilne tehnologije, posebno pametnih mobilnih uređaja koji integrišu društvenu povezanost i fizičku lokaciju i uspostavlja kategoriju ‘’društvene lokacije’’ koja ima izuzetnu važnost za marketing i prodaju kao poslovne funkcije. Sa druge strane, integrisani senzori i globalni sistemi pozicioniranja (GPS) u mobilnim uređajima služe kao katalizatori za nova tehnološka rešenja koja unose globalnu revoluciju u poznate modele marketing pristupa globalnom tržištu.

Uvažavajući nivo važnosti koje mobilne tehnologije imaju po ukupno poslovanje kompanije, posebno je značajno prepoznati poziciju koju one zauzimaju unutar korporativne strategije. Za te potrebe koristi se koncept okvira zrelosti mobilne tehnologije (Mobile Maturity Framework) koji identifikuje četiri pozicije koje ona može imati u aktuelnoj koroporativnoj strategiji. Na Grafikonu broj 18 prikazan je koncept Okvira mobilne zrelosti (Mobile Maturity Framework).



Izvor: (Drake & Segal, 2013, p 5)

Grafikon 18. Mobile Maturity Framework

Na Grafikonu broj 18 predstavljena je nužnost pozicioniranja mobilne tehnologije u centar korporativne strategije, a važnost koja joj pripada sagledava se sa aspekta prioriteta i nivoa u kome se ona tretira kao jasno planirana aktivnost. Unutar ove dve promenljive moguće je prepoznati četiri različite pozicije mobilne tehnologije (Drake & Segal, 2013, p 5):

> *Procenjivači,* predstavlja ranu fazu prihvatanja mobilne tehnologije. U ovoj poziciji ne postoji strategija na nivou kompanije, već je uključivanje mobilnih tehnologija prost rezultat izolovanih akcija pojedinačnih sektora koje nisu rezultat opšteg biznis plana.

Testeri, je pozicija u kojoj se uključivanje mobilnih tehnologija identifikuje kao poslovni prioritet, ali je ova aktivnost i dalje vezana za pojedinačan biznis sektor, odnosno ne podrazumeva postojanje iste inicijative na nivou čitave kompanije.

Inovatori, podrazumeva evaluaciju i uvođenje limitiranog broja incijativa vezanih za mobilne tehnologije. U ovoj poziciji postoji namera da se definišu pravila korišćenja mobilnih tehnologija, ali se njihovo realno korišćenje uslovljava potvrdom povrata investicija (ROI), čime se u naučnoj literaturi posmatra kroz primenu konvencionalne metodologije.

Lideri, predstavlja poslednju fazu uvođenja mobilne tehnologije i okuplja kompanije koje su identifikovale značaj strateškog pristupa i završile implementacije infrastrukturnih preduslova. Kompanije, u ovoj fazi prihvatanja mobilne tehnologije, imaju veći broj mobilnih inicijativa uključenih u ukupnu biznis strategiju koju prate jasno definisani operativni planovi.

6.5.1. MOBILNI MARKETING

Asocijacija za mobilni marketing – MMA definiše mobilni marketing na sledeći način: ‘’ Mobilni marketing je skup iskustava koja omogućavaju organizacijama da komuniciraju i da uspostave direktan kontakt sa auditorijumom na interaktivan i tržišno relevatnan način putem mobilnog uređaja.’’ (MMA, 2009.)

Prema Kaplanu (2012) mobilni marketing je marketing aktivnost koja se realizuje kroz internet mrežu dok je korisnik u pokretu i na koju se on konstantno povezuje pomoću ličnog mobilnog uređaja.

Mobilni marketing kroz pristup personalizovanog kontakta, unosi velike promene u strukturu promotivnih aktivnosti, ali i same pozicije korisnika unutar širokog marketing spektra. Kako bi približili specifičnost mobilnog marketinga, u Tabeli broj 14, daćemo njegovo uporedno poređenje sa osnovnim elementima masovnog marketinga.

Tabela 14. Razlika između masovnog i mobilnog marketinga

Karakteristika	Masovni marketing	Mobilni marketing
Ciljna grupa	Svi postojeći i potencijalni korisnici proizvoda ili usluga	Postojeći i potencijalni korisnici proizvoda i usluga koji poseduju mobilni uređaj i koji prihvataju komunikaciju
Potencijalni tip komunikacije	Tekst, glas i video u velikom broju različitih formata	Tekst, glas i video u veoma limitiranom vizuelnom prostoru sa ograničenjima u brzini prenosa
Pravac komunikacije	Jednosmerna komunikacija	Dvosmerna, interaktivna komunikacija
Sposobnost isporučivanja poruke prema lokaciji korisnika	Nisko	Visoko
Sposobnost merenja i praćenja odgovora	Nisko	Visoko
Mogućnost targetiranja korisnika	Nisko	Srednje
Troškovi po targetiranoj grupi	Visoki	Niski

Izvor: (Shankara & Balasubramanianb, 2009, p. 119)

Imajući u vidu činjenicu da je suština mobilnog marketinga vezana za konekciju prema internetu i konzumiranju sadržaja, koji su najčešće dati u nekom od veb formata, veoma je važno napraviti jasnu distinkciju između veb marketinga i mobilnog marketinga. U Tabeli broj 15 dat je uporedni pregled ove dve vrste marketinga.

Shodno gore navedenim razlikama, mobilni marketing danas definiše poziciju i kapitalizuje značaj zahvaljujući jedinstvenom odnosu sa korisnicima koji se može prepoznati kroz sledeće dimenzije;

1. Pristup korisniku nezavisno od njegove geo-lokacije,
2. pristup personalizovanim informacijama koje definišu profil korisnika zahvaljujući velikom broju različitih podataka koji su dostupni kroz mobilnu interakciju,
3. dijalog sa korisnikom, pri čemu se akcenat stavlja na aktivnu komunikaciju baziranu na njegovom autentičnom odgovoru,
4. emocije korisnika koje se uspostavljaju kroz transfer nivoa njegove vezanosti za mobilni uređaj, i

5. mobilni uređaj kao centralna komunikaciona platforma korisnika koja ima čitav set različitih funkcija koje prevazilaze standard komunikacionog sredstva (npr. mobilna plaćanja).

Tabela 15. Uporedni pregled web i mobilnog maketinga

Veb marketing	**Mobilni marketing**
Troškovno povoljan	Troškovno povoljniji
Brz, ali poruke često ne stižu do korisnika očekivanom brzinom	Momentalni prijem poruke
Multimedijalni kapaciteti	Portabl multimedijalni kapaciteti
Obilje opcija za oglašavanje	Inovativne opcije oglašavanja
Koristan za izgradnju odnosa sa grupama	Koristan za izgradnju odnosa sa pojedincima
Nepostojanja standardnog sistema plaćanja	Ugrađen sistem plaćanja

Izvor: (Dickinger et al. 2005, p 168)

Mobilni marketing često se posmatra sa aspekta njegovog značaja za višekanalni (*omnichannel)* marketing, s obzirom da pruža veliki broj mogućnosti za uključivanje potrošača, a sve sa ciljem kreiranja njihovog jedinstvenog korisničkog iskustva. Uvažavajući popularnost i širinu ovog komunikacionog kanala, koji je u velikoj meri fokusiran na mobilne telefone poslednje generacije, kompanije danas koriste različite načine pristupa krajnjim korisnicima. Ti pristupi su uglavnom rezultat korišćenja velikog broja različitih aplikativnih rešenja, koja mogu biti proizvod konkretne kompanije, te se kao takva tretiraju kao interna, ili su rezultat kreativnosti treće strane, te se ona smatraju eksternim opcijama.

Sa aspekta kompanija, mobilni marketing najviše zahvaljujući ekstenzivnoj prirodi koju karakteriše jedinstvena snaga veze između statusa mobilnosti i kontinuirane prisutnosti na mreži, a koja u svojoj integrisanosti kreira jedinstveni korisnički portal koji je u mogućnosti da obezbedi nesmetan pristup informacijama iz kuće, radnog mesta ili ulice, preko više nivoa pretrage prema različitim parametrima, postaje značajan za većinu potencijalnih kupaca. Ako se tome doda i mogućnost plaćanja putem mobilnih uređaja (m-Payment) dolazimo do opcije u kojoj se čitav proces kupovine može ostvariti u virtuelnom okruženju. Kompanijama je ovakva opcija izuzetno interesantna, jer na taj način prevazilaze brojna ograničenja fizičke trgovine, ali i ubrzavaju sam proces kupovine bez dodatnih troškova, što ima direktan i nepovratan pozitivan uticaj na nivo i strukturu ostvarenog profita.

Međutim, ostvariti uspeh korišćenjem raspoloživih mobilnih kapaciteta nije jednostavan zadatak i zato je nužno voditi računa o prepoznavanju kritičnih faktora uspeha u definisanju pristupa mobilnom marketingu na korporativnom nivou. Jedan od najviše prihvaćenih pristupa u praksi definisan je konceptom MIST (Eslinger, 2014). Skraćenica MIST je akronim reči: M – mobilno, I – intimno, S – socijalno i T- transakciono. Unutar ova četiri pojma definišu se očekivanja svakog korisnika od upotrebe mobilnog uređaja koja ne moraju nužno biti povezana sa kupovinom.

> ‘’ Iza elementa **M** krije se činejnica da kompanije moraju prihvatiti da su ljudi sve manje statični i da tokom dana veliki deo vremena provedu u kretanju, tokom koga mogu prolaziti pored njihovih prodajnih objekata, osetiti iznenadnu potrebu za njihovim proizvodima ili uslugama koje žele zadovoljiti u najkraćem mogućem roku ili tražiti informaciju koja može determinisati njihovu buduću potrošnju. Najbitnije je prepoznati da oni odluke o kupovini sve više donose paralelno sa činjenjem neke druge radnje, te da iznenadno inicirana potreba mora biti zadovoljena u mnogo kraćem roku. Element intimnosti **I** se odnosi na sve izraženija očekivanja korisnika da u procesu komuniciranja dobiju visoko personalizovanu poruku čime se kreira jedan mnogo viši nivo komunikacionog kanala koji ima više šanse da kao rezultat ima finalnu kupovinu. Danas su putem javnih digitalnih platfomi prepoznatim u najvećim društvenim mrežama, potrošači odlično povezani tako da pozitivni i negativni stavovi, prosleđivanje ponude drugima, te preporuke za određene proizvode ili usluge imaju posebnu vrednost za mobilni marketing, a definisani su elementom **S** (socijalno). Na kraju element **T** (transakciono) predstavlja obavezu kompanija da sa korisnicima izgrade kvalitetnu dvosmernu mrežu u cilju ostvarivanja svih benefita mobilnog marketinga. ‘’ (Eslinger, 2014, pp 37 – 40)

Mobilni marketing je od početka opterećen brojnim izazovima, među kojima se posebno izdvaja pitanje privatnosti koje je pod velikim pritiskom povećanja broja poruka koje korisnik ne želi da primi, koje se popularno nazivaju ‘’spam’’, a koje mogu ozbiljno da ugroze kredibilitet komunikacije koja je uspostavljena mobilnim uređajem (Brodt & Hoption, 2005).

6.6. INTERNET STVARI (Internet of Things – IoT)

Internet stvari (Internet of Things – IoT) pretpostavlja primenu mreža fizičkih objekata koji sadrže ugrađenu tehnologiju za komunikaciju i razumevanje ili interakciju sa njima interno ili sa spoljašnjim okruženjem. Danas, u proizvodnji, povezane senzorske mreže već nadgledaju

logistička kretanja i mašine, pomažući organizacijama da smanje troškove kroz njihovo efikasnije korišćenje. Raspoloživa naučna litretaura (Atzori et al., 2010; Haller et al., 2009), u segmentu pojmovnog definisanja Interneta stvari, ističe značaj vrste pristupa kojom se određuje specifičnost IoT-ja.

Danas su u liretauri prisutna dva osnovna pristupa koja su rezultat razlike u početnim fazama definisanja. Prvi je okrenut ka mrežno orjentisanoj viziji, a drugi se usko fokusira na generičke ‘’objekte’’ – uređaje koji su integrisani u jednu jedinstvenu celinu. Shodno tome prvi pristup je ‘’Internet orjentisan’’ dok je drugi ‘’orjentisan na uređaje’’. Razlika u pristupima dovela je do relativno otežanog razumevanja implikacija Interneta stvari na aktuelnu društvenu stvarnost, ekonomske perspektive i tehničko-tehnološki razvoj globalno posmatrano. Spajanjem ova dva pristupa, moguće je postaviti jednu veoma uopštenu i više uslovnu definiciju Interneta stvari koja bi podrazumevala na svetskoj internet mreži međusobno povezane objekte/uređaje jedinstveno adresirane na osnovu standardnih komunikacionih protokola (Swan, 2012).

Za potrebe disertacije, odlučili smo se da kao referentnu koristimu definiciju koju je dao IAB (Internet Architecture Board, /IAB/ ,2015, a koja glasi:

> ‘’ Izraz Internet stvari (IoT) objašnjava trend u kome velika količina uređaja koristi komunikacioni servis koji je definisan internet protokolima. Većina ovih uređaja se najčešće naziva ‘’pametni uređaji’’ i njima direktno ne upravljaju ljudi. Ovi uređaji mogu biti komponente u zgradama ili vozilima, ali isto tako u industriji ili maloprodaji. Zajedničko im je da se fizički nalaze instalirani na različitim mestima i kreiraju jedan potpuno novi komunikacioni sistem.’’

Stabilan razvoj Interneta stvari i njegova korisnost za poslovanje kompanija u velikoj meri je determinisana kognitivnim tehnologijama i analitičkim prednostima koje donose velike količine podataka (*Big Data*). Zahvaljujući korišćenju kognitivnih sistema, raspoložive informacije se mogu tumačiti u širem kontekstu čime se ostvaruju kritični benefiti za pravovremensot i ispravnost donošenja odluka na svim nivoima menadžmenta unutar kompanije. ‘’ Integracija interneta stvari (IoT) i digitalna transformacija mogu biti značajni uticaj na kvantitativne modele i metode koje koristi menadžment brzog rasta preduzeća.’’ (Lončar et al, 2018, p 523).

Cloud je uvažavajući njegove tehničko-tehnološke prednosti u segmentu široke dostupnosti i raspoloživosti dinamičkog skladišta podataka, koji je proširiv na jedna klik, doprineo da Internet stvari prevaziđe neke od teškoća sa kojima se susretao u početnim fazama razvoja (Soldatos et al. 2014). Skalabilnost kapaciteta i njegova dostupnost u formi usluge dovelo je do dislociranja baze podataka, mreže i samih uređaja čime je obezbeđeno da informacija bude dostupna većoj grupi korisnika koji ne moraju biti iz iste kompanije. Ovo je obezbedilo da uređaj može ostvariti konekciju sa bilo kojim drugim nezavisno od ostalih sa kojima se nalazi u primarnoj definisanoj mreži. Zahvaljujući ovome Internet stvari jeste autentičan mega trend digitalne transformacije koji koristi prednosti drugih mega trendova (*Cloud* i *Big Data*), ali isto tako i postaje suštinski važan za proces digitalne globalizacije pružajući jedan potpuno novi smisao velikoj količini podataka i analitici koja ih prati.

Povezani uređaji u konceptu Internet stvari, ne menjaju samo način na koji potrošači žive i rade, već dramatično preoblikuju izglede čitavih industrija. Dodavanje kompleksnijih i naprednijih uređaja i povećanje njihovog broja kreiraće ogromne količine podataka koje kompanije mogu iskoristiti kako bi poboljšali korisničko iskustvo, a samim tim i poslovne rezultate otvarajući starteški prostor za uvođenje, novih i inovativnih biznis modela.

Internet stvari (IoT) pokreće inovacije i nove mogućnosti, realocirajući svaki predmet, potrošača i aktivnost u digitalni prostor. U isto vreme, vodeće kompanije čine slične organizacione promene tako što digitalizuju zaposlene, biznis procese, te finalne proizvode i usluge. Proliferacija povezanih uređaja u kombinaciji sa poboljšanim, cenovno pristupačnijim tehnološkim platformama i usvajanje zajedničkih standarda čini strateške pretpostavke za brži rast IoT u globalnim razmerama.

Internet stvari predstavlja jedan oblik konvergencije različitih kompjuterskih trendova i različitih modela povezivanja koji su se razvijali kroz relativno duži vremenski period, a čiji sadašnji razvoj dobija veliko ubrzanje, obezbeđujući tako Internetu stvari da kvalitetno isprati brzinu digitalne globalizacije, čime postaje jedan od njenih validnih pokretača. Takođe, potpuno je jasno da kreiranje institucije ‘’hiper-povezanog sveta’’ koji se ostvaruje zahvaljujući razvoju internet tehnologije i napretku unutar mega trendova digitalne transformacije, predstavlja garant postojanja, ali još više kontinuiranog napretka Interneta stvari. Napredak se, više nego ikada pre, mora konceptualno i sadržajno iskontrolisati, kako ne bi značajnije uticao na ugrožavanje pozicije čoveka u procesu digitalne globalizacije, što predstavlja krajnje realnu pretnju, koja se sve više povećava.

Kompanije moraju na sebe preuzeti različite opcije koje nastaju iz kreacije digitalnih eko-sistema koje su namenjene korisnicima, a iz strukture mreže pokušati da vizualizuju tržišnu vrednost (Weiller & Neely, 2013). U tom kontekstu, ovako uspostavljen digitalni eko-sistem može se definisati kao mreža koja predstavlja konceptualno zatvoreni sistem, koji sačinjava jedna kompanija, njeni kupci, konkurencija, posrednici, dobavljači i tržišta. On predstavlja integraciju informativnih mreža, komunikacionih tehnologija, društvenih mreža i mreža znanja. Ovakav ekosistem se razlikuje od konvencionalnog, pošto digitalni nudi dinamičan, sistemski prikaz, te uključuje i one sa neposrednim ulogama, kao što su kompanije iz drugih vertikala industrije koje proizvode komplementarne proizvode ili opremu, regulatorne agencije, finansijske institute, istraživačke institute, medije i univerzitete (Baghbadorani & Harandi, 2012).

Generalno, koncept digitalnih eko-sistema zapravo je biznis model koji je snažno fokusiran na korisnika, u kome on može doživeti potpuno iskustvo o različitim proizvodima ili uslugama kroz jedinstvenu digitalno definisanu tačku pristupa. Odnos unutar ovako definisanog sistema strogo je komercijalan i najčešće zasnovan na veoma jasnim ugovornim obavezama koje su digitalno predefinisane. Ovakav pristup kompanijama dramatično smanjuje operativne troškove poslovanja odnosno povećava operativni profit bez značajnijih promena u postojećoj organizacionoj strukturi koja se najčešće kreće u pravcu dodatne optimizacije, kako sektora, tako i radnih mesta unutar njih. Orkestracija digitalnih eko-sistema se poslednjih godina izdavaja kao zasebna kategorija korporativnog menadžmenta koja je direktna posledica digitalne globalizacije.

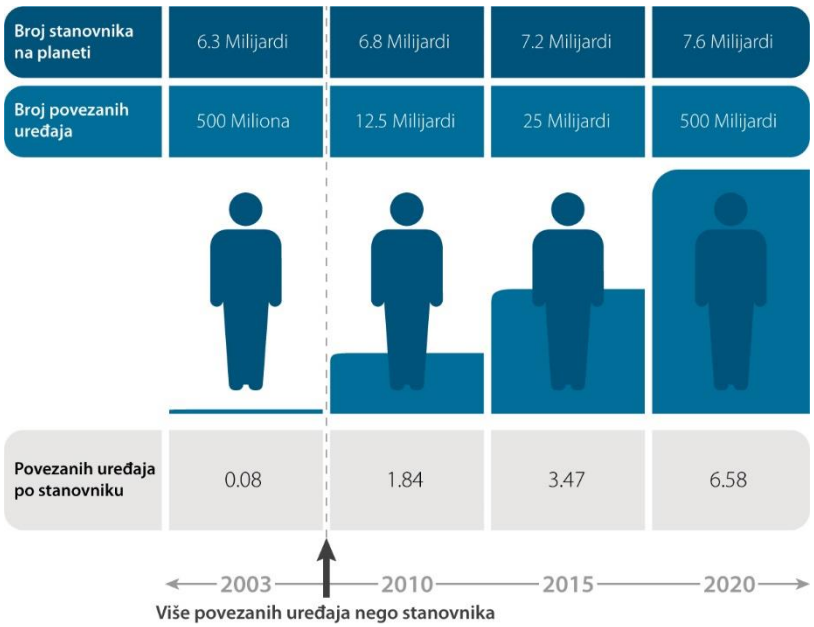
Prema istraživanju Gartnera (2017), procena je da će 2020. godine u svetu biti oko 20,4 milijarde povezanih uređaja koji će zapravo kreirati globalnu platformu Interneta stvari. Trend povećanja broja povezanih uređaja i vrednosti tržišta, posmatranih prema kategoriji korišćenja na globalnom nivou predstavljen je u Tabeli broj16.

Tabela 16. Broj povezanih mobilnih uređaja u svetu prema kategoriji korišćenja (u milionima)

Kategorija korišćenja	**2016**	**2017**	**2018**	**2020**
Lično - privatno	3.963,0	5.244,3	7.036,3	12.863,0
Između industrijskih vertikala	1.102,1	1.501,0	2.132,6	4.381,4
Unutar industrijskih vertikala	1.316,6	1.635,4	2.027,7	3171,0
UKUPNO	**6.381,7**	**8.380,6**	**11.196,6**	**20.415,4**

Izvor: (Gartner, 2017, https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2017-02-07-gartner-says-8-billion-connected-things-will-be-in-use-in-2017-up-31-percent-from-2016, preuzeto 22. 05.2018.)

Za ovu disertaciju zanimljiva je i predikcija rasta tržita Interneta stvari koja je predstavljena na Grafikonu broj 19 od strane globalnog informatičkog lidera, kompanije Cisco.



Izvor: (Adaptirano iz Evans, 2011, p 3)

Grafikon 19. Projekcija rasta tržišta Interneta stvari 2003 – 2020. godina

Svakako, najveća opasnost šire primene Interneta stvari i njegovog razvoja u budućnosti, leži u realnosti pomeranja kontrole sa čoveka prema uređajima i algoritmima. U tom kontekstu, Internet stvari predstavlja najveći izazov u definisanju savremenog društva definisanog digitalnim kapacitetima, koje će ipak ostati u kontroli čoveka. Ako bismo govorili o tački u kojoj veštačka inteligencija može napraviti korak napred u globalnoj dominaciji, onda su to sigurno Internet stvari.

6.6.1. UTICAJ IoT NA MARKETING

Internet stvari (IoT) imaju ogroman uticaj na globalno tržište, a posebno na modifikaciju sadržaja i strukture odnosa koji se kreiraju na relaciji kompanija i korisnika njihovih proizvoda ili usluga. U tom kontekstu, promena odnosa u najvećoj je meri determinisana načinom prikupljanja i obrade podataka, te povećanjem udela marketing automatizacije koja je identifikovana u osnovi kreirane komunikacije. U tako izmenjenom okruženju, strateški važna prednost koju marketing ostvaruje, sadržana je u dostupnosti, pravovremenosti, visokom nivou ispravnosti velike baze podataka kojima se prati, beleži i analizira ponašanje kupca, od samog čina kupovine do individualnog korišćenja proizvoda. Na ovaj način, marketing bi mogao da smanji potrebu za anketama ili drugim načinima prikupljanja podataka, čime bi značajno povećao nivo troškovne efikasnosti. Marketingu

je potrebna jedna platforma koja bi orkestrirala veličinu, strukturu i izvore podataka koji se prikupljaju iz heterogene strukture integrisanih uređaja na mreži.

Imajući u vidu brojne komparativne prednosti Interneta stvari koje mogu biti iskorišćene za definisanje jednog novog marketinga definisanog baš na njemu, u Tabeli broj 17, uvažavajući postojeću literaturu, predstavili smo razlike između tradicionalnog marketinga i marketinga definisanog na prednostima Interneta stvari.

Direktni marketing će zahvaljujući Internetu stvari biti efikasniji i efektivniji nego ikada, s obzirom da se personalizovane poruke mogu poslati preko brojnih povezanih uređaja, a ponašanje korisnika i korišćenja može se kontinuirano nadgledati. Svi drugi oblici marketinga takođe će povećati efikasnost, kao rezultat mogućnosti da budu visoko individualizovani i precizni, umesto da se zasnivaju na demografskoj, psihografskoj ili geografskoj segmentaciji. Danas smo svedoci vezivanja koncepta ciljanog marketinga za istoriju pregleda sa konkretne IP adrese koje smo imali na računarima, tabletima i mobilnim telefonima. Zapravo, sve što je povezano biće u mogućnosti da prati ponašanje potrošača i da pošalje krajnje ciljne poruke u realnom vremenu.

Tabela 17. Specifičnosti tradicionalnog marketinga i onog definisanog na prednostima Interneta stvari

Tradicionalni marketing	**Marketing definisan prednostima Interneta stvari**
Prikupljanje male količine podataka sa mreža, ograničeno znanje o kupcima	Praćenje ponašanja kupaca na i van mreže uključujući kombinovanje ovih informacija, visok nivo poznavanja kupaca
Manja dostupnost medija na kojima je moguće realizovati aktivnost oglašavanja	Potencijalno velika količina uređaja koji mogu postati mediji za marketing komunikaciju, čime će ona postati deo svakodnevne komunikacije kompanija sa kupcima
Ne postoji veliki broj opcija za personalizaciju marketing sadržaja prema kupcima	Personalizacija marketing aktivnosti do nivoa geo-lokacije
Baneri, displeji	Pronalaženje novih oblika promotivnih sredstava (oglasa, audio zapisa, video poruka, reklamnih klipova…) što vodi kao redefinisanju seta sredstava marketing komunikacije

Izvor: (Autor)

Internet stvari otvara potpuno novi sadržaj i strukturu relacije koju korisnici ostvaruju sa brendovima. On pomaže nizu poslovnih funkcija u kompanijama (marketing, logistika, podrška, prodaja, proizvodnja) da uspešno realizuju komunikaciju koju žele da kreiraju sa potrošačima i ostvare neki od postavljenih ciljeva, kao što su to: formiranje poznatosti i imidža brenda, kontekstualna važnost koju on ima za korisnika, zadovoljstvo korisnika, kreiranje lojalnosti, promovisanje primenjenih inovacija i svakako, konverziju potencijalnih u finalne kupce.

Posebno važna specifičnost za marketing je nivo informisanosti kompanija promenama koje se dešavaju na strani kupaca od okončanja prodaje, odnosno od momenta početka korišćenja proizvoda ili usluga baziranih na integraciji proaktivinih, predvidljivih i udaljenih usluga. Na ovaj način marketing je u poziciji da može da reši problem sa kupcima, pre nego što ga oni uopšte postanu svesni ili da barem obavesti kupca o njegovoj pojavi. Ovakvom preventivnom komunikacijom korisnik proizvoda ili usluga je pravovremeno informisan, zadovoljan brigom kompanije i konačno lojalan. Dobar primer ove specifičnosti Interneta stvari je kompanija Tesla, globalno poznati proizvođač automobila na elektronski pogon, koji insistira na proaktivnim uslugama na daljinu. U tom pravcu kompanija je povezala automobile koje automatski i bežično ažurira novim softverom.

Barijera većeg i konceptualno značajnijeg ulaska Interneta stvari u marketing, identifikovana je kroz zabrinutost kreiranja troškova njihovog korišćenja, nedostatka znanja ili svesti o njegovom uklapanju u generalnu marketing strategiju, te svakako kroz izazov njegovog adekvatnog pozicioniranja u kontekstu drugih mega trendova digitalne transformacije, a posebno društvenih mreža. Sa druge strane, *Cloud* tehnologije, *Big Data*, AI, istakli su potrebu za alternativnim mrežnim sistemima koji mogu da poboljšaju inovacije umesto da ih ograničavaju. Internet stvari menjaju način na koji njegovi korisnici razmišljaju o podacima. Zapravo oni sve više postaju svesni vrednosti koje podaci, koje oni razmenjuju, predstavljaju za kompaniju. Ovo svakako ne znači da oni ne žele da ih podele, najviše svesni benefita dobijanja visoko personalizovanih ponuda. U razvijenom modelu Interneta stvari, ovi podaci postaju neki oblik digitalne valute koja se može razmenjivati (deljenje podataka za određene popuste ili druge pogodnosti). U takvoj, suštinski izmenjenoj podeli uloga u komunikacionom kanalu Interneta stvari, dolazi do monetizovanja interakcije i kreacije novog balansa moći između kompanija i korisnika. Marketing, kao poslovna funkcija, treba da preuzme strateški važnu ulogu koja će obezbediti stabilnost digitalnog globalnog tržišta, u pravcu definisanja novih standarda komunikacije unutar koncepta Internet stvari koji će se svakako reflektovati na sve ostale mega trendove digitalne transformacije. Iz ove situacije

kreiraće se preduslovi za definisanje koncepta Marketing 5.0 koji bi trebalo da, između ostalog, definiše odnos ljudi i mašina u budućnosti koja nije daleko.

Struktura dobijenih informacija iz integrisanih uređaja na mreži, za marketing je strateški bitna, kako bi se ocenilo iskustvo kupca sa kupljenim proizvodom ili uslugom, za šta mogu da pomognu sledeća saznanja (Swan, 2012, p 24):

1. kontekst u kome kupac koristi proizvod,
2. vrsta potrebe koje kupac zadovoljava,
3. anticipiranje nivoa isporučene personalizacije od strane kupca, i
4. druga ne nužno materijalna značenja koja proizvod ili usluga ima za kupca.

Na ovaj način sistematizovane, informacije mogu biti od koristi marketingu za otkrivanje budućih potreba, ali i za identifikaciju strukture motivacionih pokretača koji definišu ponašanje potrošača u procesu kupovine ovog puta posmatrane kao jednim segmentom mnogo šireg i dužeg digitalnog puta. Zahvaljujući ovom saznanju, marketing je u poziciji da uradi momentalne korekcije u procesu komunikacije kako bi se iskustvo korisnika korigovalo u pozitivnom smeru (Kambies et al., 2016).

6.7. OSTALI MEGA TRENDOVI DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Pored do sada navedenih mega trendova digitalne transformacije koji se nalaze u zreloj fazi razvoja, a njihova upotrebna vrednost unutar marketing koncepta svakim danom postaje sve veća, kao rezultat ubrzavanja tehnoloških inovacija na globalnom tržištu danas su prisutni i drugi koncepti koji su u fazi inkubacije.

Shodno predmetu istraživanja i činjenici da je ova disertacija jasno fokusirana na danas naučno utemeljene koncepte koje je moguće jasno pozicionirati u odnosu na digitalnu globalizaciju, u ovoj disertaciji ostali mega trendovi digitalne transformacije biće elaborirani u mnogo kraćoj formi, sa ciljem sagledavanja budućih opcija koje mogu biti od strateškog interesa po razvoj marketinga kao poslovne funkcije. U tom kontekstu, prepoznali smo sledeće mega trendove digitalne transformacije:

1. Blockchain tehnologije
2. Virtuelnu realnost
3. Veštačku inteligenciju

6.7.1. BLOCKCHAIN TEHNOLOGIJE

Poverenje je najvažniji aspekt i kritičan faktor uspešnog poslovanja. Takođe, sama filozofija izgradnje i uspeha najvećih svetskih brendova oslonjena je na dostignuti nivo poverenja korisnika. Posmatrano sa strane komunikacionog spectra, dominacija interneta dovela je do implozije poverenja, što je samo još jedna potvrda činjenica da tehnologija svakako u većini slučajeva jeste odgovarajuće rešenje, ali sa druge strane izvesno može kreirati i set problema koje realno treba sagledati.

Gornji kontekst je zapravo okvir u kome treba tražiti adekvatno razumevanje poslovnog značaja *blockchain* tehnologije. *Blockchain* tehnologija je distribuirana knjiga koja pruža način da se informacija trajno zabeleži i deli unutar zajednice. Zajednica definiše grupu osoba koje na svojim računarima imaju svoju kopiju informacije čija tačnost sadržaja mora biti validirana od strane svih ostalih članova. Informacija koja je arhivirana unutar *blockchain* koncepta može biti transakcija, ugovor, identitet, potvrda o vlasništvu, ali i bilo šta drugo što može biti zapisano u digitalnoj formi. Upisi u distribuiranu knjigu moraju biti konačni, transparentni i dostupni kroz opciju ‘’search’’ za sve članove zajednice.

Kao tehnološko rešenje *blockchain* predstavlja logičan nastavak rešavanja prisutnog problema poverenja u digitalnom okruženju. Kada samo jedan entitet upravlja ovim podacima, opasnost od ugrožavanja privatnosti je na visokom nivou. Sa druge strane, svaka kompanija želi da, koristeći digitalni identitet korisnika, ostvari konkurentsku prednost na tržištu. Iz ove dve premise je suštinski jako teško izvući validan model koji obezbeđuje potreban nivo bezbednosti digitalnog identiteta, najviše zbog toga što se u najvećem broju slučajeva njegovi elementi ne nalaze više u vlasništvu onih kojima pripadaju, već su kod onih sa kojima je on deljen. Zahvaljujući *blockchain* tehnologiji, pojedinačni subjekti imaju vlasništvo i kontrolu nad svojim podacima, a kompanije su primorane da se ponašaju odgovorno (Migitko, 2019).

Ideja koju promoviše *blockchain* tehnologija je zamena posrednika koji su u distributivnom lancu prepoznati kao čuvari poverenja, putem primene kompleksnih algoritama koji potvrđuju integritet zajednice u celini. Imajući ovo u vidu, prisustvo *blockchain* tehnologija u finansijskom sektoru kroz koncept kriptovaluta predstavlja više nego logičan izbor ulaska na globalno tržište. Sa druge strane, u ovom trenutku, s obzirom na snažan fokus na tržišni uspeh i medijski fokus kriptovalute Bitcoin (na tržište uvedena 2009. godine), ostali mogući načini upotrebe su u drugom planu.

Konceptualno posmatrano, ova tehnologija je odlično rešenje za ubrzavanje i povećanje transparentnosti unutar globalnih distributivnih kanala posmatranih kao jednog od važnih stubova globalne ekonomije koja je u tranziciji ka digitalnom okruženju.

Ideja *blockchain* tehnologije je da kroz set multidisciplinarnih inovacija kreira decentralizovani biznis eko-sistem velikog broja učesnika koji se međusobno ne poznaju, ali zahvaljujući uspostavljenom konceptu, oni razmenjuju vredne informacije na način da im posrednik nije potreban, a uspostavljeni lanac u kome se podaci nalaze ima najviši nivo poverenja svih učesnika. Zbog toga ovakav scenario više nije pitanje potrebe ili mogućnosti, već samo vremena koliko će biti potrebno da se isti značajno integriše u biznis logiku postojećih poslovnih modela baziranih na prednostima digitalne globalizacije.

Kao što smo istakli, digitalni identitet predstavlja biznis monetu XXI veka. Iako svesni njegove vrednosti, njegovi vlasnici susreću se sa velikim problemima da kreiraju poziciju iz koje mogu monetizovati njegov sadržaj. Zahvaljujući *blockchain* tehnologiji, ovaj problem može biti rešen na za sve strane veoma jednostavan i kontrolisan način. Danas, postoje digitalni servisi (uPort, MetaMask, Keybase) koji svojim korisnicima nude potpunu kontrolu nad elementima identiteta i istorije ostvarenih transakcija. Samo postojanje ovakvih opcija dovodi do toga da kompanije moraju da obezbede prava na korišćenje digitalnog identiteta pojedinaca, a zahvaljujući *blockchain* tehnologiji oni mogu da to naplate. Ovakav koncept će indirektno značajno povećati neophodnost i potrebu izgradnje robusnog Sistema, koji može podržati mikroplaćanja kao finansijski servis.

Najveći potencijal *blockchain* tehnologija prepoznat je u transformaciji programa poverenja korisnika (loyalty programs) koji bi uobičajene koristi monetizovali kroz lansiranje autentične kompanijske kriptovalute. Takođe, kombinacijom *blockchain* tehnologija i mobilnog targetiranja kroz višekanalnu (*omnichannel)* marketing platformu (gatcoin) moguće je izdavanje velikog broja tokena kojima bi se mogli ostvariti različiti popusti u prodajnim objektima, davati kao poklon u prigodnim prilikama ili omogućavali dobijanje turističkih aranžamana.

Realno posmatrano, interesovanje za *blockchain* tehnologiju će rasti u narednim godinama. Danas je ona kao tehnologija daleko od neophodne kritične mase onih koji su je prihvatili, kako bi mogla da napravi vidljivu promenu na globalnom tržištu.

6.7.2. VIRTUELNA REALNOST

Virtuelna realnost definisana je opremom koju osoba nosi preko očiju, a koja mu obezbeđuje da kriera video-audio iskustvo koje je proizvedeno kompjuterski, kao da je ono deo stvarnog života (The Cambridge Dictionary, n.d.).

Tražnja za virtuelnom realnošću je sve veća, iako su u početku njene primene očekivanja bila skromna. Izuzetan napredak u tenologiji pametnh mobilnih telefona doprineo je vrtoglavom širenju ove tehnologije i smanjenje incijalne cene njenog korišćenja. Sa druge strane, baš ta uslovna veza korisnik – pametni mobilni telefon – kupovina, posebno je zainteresovala marketing odeljenje najvećih kompanija koja su kroz nju tražili alternativni način pristupa ciljnim grupama sa mnogo bogatijim audio-vizuelnim paketima koji prave ozbiljni digitalni iskorak u virtuelni svet.

Zbog svega navedenog, virteulna realnost je promenila strategiju ulaska na tržište iz pozicije tehnološkog rešenja u koncept komunikacione platforme, koja pruža sadržajnije iskustvo korisnicima. Njihov uspeh zapravo je definisan konvergiranjem fizičkog i virteulnog sveta, te kao takav jeste autentična posledica digitalne globalizacije.

U marketing smislu, virtuelna realnost kao platforma, pomaže kompanijama da premoste jaz između iskustva i delovanja u čijem su fokusu korisnici njihovih proizvoda ili usluga. Suštinski, ova platforma generiše digitalno uzbuđenje koje korisnike ohrabruje da se odluče za kupovinu proizvoda ili korišćenje usluge, vraćajući se tako u fizičku realnost.

Jedna od konceptualnih prednosti virtuelne realnosti otelotvorena je u prednosti da pokazan proizvod ili usluga ne moraju stvarno postojati u momentu njihovog pokazivanja. Ovo predstavlja stratešku korist sa kompaniju, s obzirom da je zahvaljujući njoj moguće uključiti korisnike u proces dizajniranja proizvoda ili koncipriranja usluge, od idejnih rešenja do finalnog dizajna. Količina i struktura povratnih informacija koje kompanije dobijaju od korisnika u ovako projektovanom procesu razvoja, imaju veliki značaj u podizanju nivoa proizvodnje ili isporuke usluga i to iz jedne tačke, za čitavu kompaniju. Ovakvu mogućnost kompanijama ne može da omogući trentuno ni jedan drugi mega trend digitalne transformacije, te je zbog toga ovo i najznačajnija upotrebna vrednost virtuelne realnosti u poslovnom kontekstu.

Takođe, samo postojanje opcije virtuelne realnosti imaće dosta uticaja na dinamičan odnos korisnika i brendova na globalnom tržištu. Umesto da informacije sakupljaju iz brojnih izvora kojima dominiraju različiti oblici oglašavanja, korisnici će želeti da ostvare virtuelni kontakt sa konkretnim proizvodom ili uslugom.

Uvažavajući gore navedene konceptualne postavke pozicioniranja virtuelne realnosti unutar marketinga kao poslovne funkcije, moguće je identifikovati sledeće vidove njene upotrebe (Smart Insight, 2019):

1. Virtuelni doživljaj proizvoda.
2. Edukovanje korisnika.
3. Integrisanje u maloprodaji (virtuelni saloni).
4. Olakšavanje kontakta sa korisnicima.
5. Održavanje kontinuiteta komunikacionog kanala ka svim grupama javnosti.

U ovom trenutku najveći, limitator šire upotrebe virtelne realnosti ogleda se u još uvek nedovoljno prilagođenoj tehnologiji, kako na strani kompanija proizvođača, tako i marketing odeljenja koji imaju primetnu disfokusiranost, imajući u vidu brojne mogućnosti koje pružaju mega trendovi digitalne globalizacije.

6.7.3. VEŠTAČKA INTELIGENCIJA

Veštačka inteligencija uključuje sposobnost mašina da oponašaju ljudsko razmišljanje, rasuđivanje i proces donošenja odluka (WEF, 2018). Veoma često u naučnoj literaturi, najčešće kao posledica specifičnosti predmeta istraživanja, pod ovim terminom se elaborira koncept mašinskog učenja (machine learning). Iz tih razloga, a u cilju jasnijeg pozicioniranja pojma veštačke inteligencije unutar skupa mega trendova digitalne globalizacije, daćemo objašnjenje ovog pojma.

Mašinsko učenje predstavlja segment veštačke inteligencije u čijem je fokusu kompjuterska sposobnost da pomoću algoritama izvršavaju zadatke na osnovu učenja iz prethodnih podataka i primera više nego konkrentnih komandi programiranih na osnovu ispoljenog ljudskog ponašanja. (Rebala et al. 2019).

U praksi, po pravilu, kompanije pod pojmom veštačke inteligencije ističu zapravo njihove kapacitete u mašinskom učenju. Uvažavajući ovu specifičnost u tretiranju pojma veštačke

inteligencije na globalnom tržištu, posebno uzimajući u obzir činjenicu da je mašinsko učenje njegov podskup, dalju elaboraciju ćemo nastaviti terminološkom odredbom veštačka inteligencija.

Globalno posmatrano sa strane tehnologije, liderstvo u segmentu istraživanja i razvoja veštačke inteligencije predvode najveće kompanije sa zapada i istoka: FAANG (Facebook, Apple, Amazon, Netflix i Google) i BAT (Baidu, Alibaba i Tencent) sa posebnim fokusom na prepoznavanje lica i oponašanje govora (Novel, 2016).

Tržište veštačke inteligencije je u velikom usponu sa veoma perspektivnim procenama rasta u narednim godinama. Prema procenama Bank of Amerika, Meril Linč (Bank of America Merrill Lynch), prihod od tehnologija povezanih sa veštačkom inteligencijom bi trebalo da sa 2 milijarde dolara u 2015. godini poraste do 127 milijardi dolara u 2025. godine sa ukupnim godišnjim rastom od 51% (Ma et al., 2017).

Glavni pokretač ubrzanog rasta popularnosti i realnog tržišnog značaja veštačke inteligencije je direktno povezana sa rastom važnosti podataka u digitalnom obliku. Infrastrukturno posmatrano, veštačka inteligencija ojačava svoju platformsku snagu kroz povećavanje kompjuterskih performansi, što predstavlja rezultat velikog tehnološkog proboja u ovom segmentu. Očekivano smanjenje troškova kompjuterskih kapaciteta u platformi veštačke inteligencije na svake tri godine iznosi 50% (AI Impact, 2015).

Kada posmatramo poslovne funkcije unutar moderne menadžment prakse, taj uticaj će po veličini intenziteta promene najviše biti prisutan u marketingu. Kako smo već napomenuli, glavni pokretač razvoja veštačke inteligencije identifikovan je u broju i strukturi podataka u digitalnom obliku, čega je marketing nepresušan izvor i primarni kolektor unutar kompanija. U tom kontekstu, možemo razlikovati dva načina upotrebe veštačke inteligencije u marketingu, koje su predefinisane ciljem koji se želi postići i to:

1. Interni način, koji je vezan za marketing kao sektor unutar kompanije i uglavnom se odnosi na optimizaciju marketing inicijativa, kampanja i akcija.

2. Eksterni način, definisan opštim interesom kompanije prepoznatim u digitalnom identitetu korisnika i poslovanju u virtuelnom okruženju.

Za marketing je od strateške važnosti korišćenje raspoloživih kapaciteta veštačke inteligencije tokom čitavog digitalnog puta korisnika, sa ciljem autentičnog razumevanja njihovih potreba i bolje predikcije budućih namera u potrošnji.

GLAVA III

1. POJAM I VRSTE DOGAĐAJA

Istražujući dostupnu naučnu literaturu posvećenu poimanju termina događaj, uvideli smo da postoji razlika u uglu posmatranja, što implicira različite definicije koje pružaju uglavnom segmentirana objašnjenja. Raznolikost je velika. Od onih kratkih definicija koje daju za poslovne potrebe neupotrebljivu, opštu naznaku dešavanja, do onih koje zapravo definišu jedan izdvojen, jasno profilisan aspekt događaja.

U tom kontekstu, početak može predstavljati jedna uopštena definicija događaja koja se fokusira na dešavanje (Crowther & Donlan, 2011), zatim ona koja ističe da su dve najbitnije specifičnosti događaja njihova jedinstvenost i privremenost (Getz, 2007) i one koja poentira na njihovoj multidimenzionalnosti (Silvers, 2007) do one koja pokušava da prepozna i istakne važnost menadžmenta događaja (Wagen, 2004).

Ipak za ovu disertaciju od suštinskog je značaja sledeća definicija događaja (Kotler et al. 2002, p. 43):

’’.. događaji su osmišljeni da komuniciraju konkretnu poruku targetiranim grupama javnosti...’’

Navedena definicija u sebi sadrži suštinski krucijalne elemente neophodne za adekvatno razumevanje samog pojma događaja u marketing okruženju i to najviše kroz isticanje elementa komunikacije poruke ka targetiranim grupama javnosti. U ovako postavljenom, odnosno definisanom pojmovnom okviru, logično je kreirati uslovno parafraziranu definiciju koja bi bila mnogo kraća, ali za ovu disertaciju suštinski ključnu, a koja bi glasila:

... događaji su osmišljeni za marketing....

U gornjoj parafraziranoj definiciji, krije se direktan odgovor o povezanosti samog koncepta događaja i marketinga kao poslovne funkcije. Svakako, na ovaj način bi se mogla objasniti suština

istraživanja ove disertacije, kojom se pokušava približiti relacija digitalne globalizacije i marketinga, kroz prizmu mega događaja.

Zavisno od prirode i razloga organizovanja događaja moguće je napraviti različite podele. Značaj ovih podela najviše se ogleda u činjenici da su one neophodne za adekvatno mapiranje različitih marketing i PR pristupa konkretnoj vrsti događaja. Na Grafikonu broj 20 predstavljena je tipologija događaja.

Kulturni		**Muzički**
Religijski		**Korporativni**
Komercijalni	+	**Politički**
Privatni		**Sportski**
Specijalni		**Turistički**

Izvor: (Adaptirano iz Raj et al. 2017, p.9)

Grafikon 20. Tipologija događaja

Ovakva podela najbolje pokazuje da je organizacija događaja konceptualno orijentisana na jasno definisan segment javnosti kome se želi preneti sadržajno tematski određena poruka u jasno definisanom vremenskom i prostornom okviru. Ova odrednica važi samo u segmentu prenosa poruka, odnosno unutar komunikacionog snopa, a ne odnosi se na efekte koje jedan događaj može da kreira. Najbolji primer ovoga, su efekti koje kreiraju sportski događaji koji se lociraju u segmentima kulture, komercijale/biznisa, te turizma. Baš ovakva raznolikost efekata, koji su objektivno u suprotnosti u odnosu na izolovano posmatran proces prenosa poruke ka targetiranoj grupi javnosti, predstavlja bitnu specifičnost događaja koji je od strateškog značaja za marketing kao poslovnu funkciju, a posebno njegovu promotivnu dimenziju.

Pored prepoznavanja različitih vrsta događaja, za marketing je od velikog značaja i razmatranje njihovih karakteristika. Zahvaljujući baš ovome, danas su kreatori marketing kampanja u poziciji da definišu mnogobrojne elemente neophodne za uspeh na tržištu, uvažavajući multidimenzionalne karakteristike koje jedan događaj sa sobom nosi. U naučnoj literaturi postoji dosta segmentarnih pristupa karakteristikama događaja, suštinski najviše zbog ograničenja koja pred istraživača postavlja usko fokusirana orjentacija u analizi konkretnih vrsta događaja.

Na Grafikonu broj 21 predstavljen je jedan od koncepata karakteristika događaja koji smatramo referentnim za ovu disertaciju.

Izvor: (Shone & Parry, 2019, p 13)

Grafikon 21. Karakteristike događaja

Karakteristike događaja detaljnije ćemo predstaviti u nastavku (Shone & Parry, 2019, pp 13 - 19):

1. Jedinstvenost – predstavlja jedan od glavnih karakteristika događaja u marketing kontekstu. Iako se većina događaja ponavlja u pravilnim vremenskim terminima, gde se mera vremena može definisati na skali od jedne do četiri godine, pojedinačno svaki od njih je drugačiji, ali i u svom izrazu jedinstven. Takođe, većina onih najpoznatijih svetskih događaja (Olimpijske igre, svetska prvenstva u različitim sportovima, EXPO izložbe) po pravilu menjaju mesta mesta održavanja, struktura učesnika je promenjena i svaki sledeći donosi neku inovaciju koja povećava njihovu atraktivnost kod publike (Bladen et al., 2017). Posmatrano sa marketing strane, baš ova kontroverznost u dimenzijama jedinstvenost – različitost, kreiraju neproporcionalnu promotivnu mogućnost koju je skoro i nemoguće kreirati bilo kojim drugim sredstvom komunikacije ka ciljnim grupama, kako na lokalnom, tako i globalnom nivou.

2. Promenljivost – ova karakteristika predstavlja prosti derivat prethodne i ima za cilj da još jednom akcentuje baš tu karakteristiku događaja koja se ogleda u njegovoj raznolikosti.

3. Visoka radna angažovanost – Postojanje dovoljnog broja ljudi koji će organizaciono podržati događaj u različitim segmentima i u vremenski različitim periodima (priprema pre održavanja,

tokom održavanja, nakon održavanja događaja), te njihova specifična obučenost za izvršenje ponekad veoma specifičnih radnji predstavljaju kritične faktore uspeha.

4. Nepromenljivo vreme trajanja – Po pravilu, globalno najpoznatiji događaji imaju jasno vremensko trajanje u okviru kojeg je opet izvršena jasna vremenska podela u trajanju podsegmenata. Zahvaljujući ovoj dimenziji, dolazimo do jedne, za marketing bitne relacije, kupac – roba – vrednost, koja suštinski kreira mogućnost uspešne komunikacije na relaciji organizator događaja – publika. Iz ovih razloga, za marketing je pravovremeno uključivanje u proces definisanja satnice krucijalno važno sa aspekta ostvarivanja njegovih ciljeva, posebno u segmentu promocije.

5. Nematerijalni doživljaji – Većina događaja u sebi nose mentalne vrednosti. Njegovi učesnici žele da na njemu osete sreću, uzbuđenje i da kreiraju lepa sećanja nakon njegovog završetka. Ovo karakteristika zapravo otvara veliko polje za delovanje marketinga koje zadire u sam centar strukture jednog događaja. Svakako, sama priroda marketinga garantuje da će u ovako definisanoj komunikaciji, organizatori događaja veoma lako i sigurno doći do njegovih učesnika, a nakon toga, iskusnim vođenjem kroz koncept imaginarnog marketing miksa, ispuniti sva njihova očekivanja.

6. Interakcija – Svaki događaj je definisan određenim brojem učesnika koji su fizički prisutni i mnogo većim brojem koji ga prati putem različitih oblika medija. Iz tih razloga, sama karakteristika interakcije formirana je u dve ravni. U prvoj, gde su učesnici fizički prisutni, razvija se direktan oblik komunikacije koji nije svojstven onima koji ga prate putem medija, u drugoj ravni. Sa aspekta organizatora događaja, tretman ove dve grupe učesnika potpuno je drugačiji. Dok za prvu grupu koja je fizički prisutna, postoji jasno odrađeno planiranje kako bi ovi učesnici bili maksimalno zadovoljni svim aspektima organizacije događaja (smeštaj tokom događaja, dostupnost svih sadržaja, raspoloživost svih pratećih usluga), druga grupa se više tretira kao dodatak koji je suštinski više klijent medijima koji pokrivaju događaj nego samog organizatora. Baš iz ove relacije koja je inicirana interakcijom kao karakteristikom događaja, kreirao se jedan poseban odnos u trouglu organizator događaja – medijske kuće – učesnik događaja. Kao rezultat toga, kreiran je jedan kompleks događaji – mediji (Event Media Complex), koji je najzaslužniji za vrtoglavi uspon značaja marketinga u industriji događaja, a prikazan je na Grafikonu broj 22.

1. Potrebe učesnika

Marketing miks Komunikacioni miks

Izvor: (Trkulja, 2004, p 3)

Grafikon 22. Kompleks događaji - mediji

7. Atmosfera – Bez atmosfere nema događaja. Kvalitet atmosfere jedan je od značajnih kriterijuma konačne ocene uspeha jednog događaja. U tom kontekstu, izdvojila su se dva cilja koji se postavljaju pred organizatore događaja. Prvi je da se sam događaj osmisli na način da se atmosfera kreira čak i u slučajevima kada publika nije došla dovoljno motivisana na njega, a drugi da se u sam događaj, odnosno u njegov tok ugrade pojačivači motivacije kako bi atmsofera u pravom trenutku doživela vrhunac i kreirala pozitivno osećanje kod publike.

8. Ceremonija – Većina događaja u svom vizuelnom izrazu karakteriše veliko prisustvo rituala i simbola koji sa sobom nose određena specifična značenja (Bladen et al. 2017). Najbolji primer toga su Olimpijske igre sa svojim ceremonijama otvaranja i zatvaranja Igara, te dodeljivanjem medalja. U svakoj od ovih ceremonija akcenat je na kreiranju najvišeg nivoa interakcije izmedju učesnika (sportista) – publike (na borilištu i van njega) – događaja. Veliki deo dugotrajnosti, popularnosti i atraktivnosti događaja leži baš u ovoj karakteristici.

U ovako konceptualno postavljenom setu karakeristika događaja, kreira se jedan kritični faktor koji determiniše interesovanje različitih segmenata javnosti u marketing segmentu, prepoznat u fenomenu tradicije.

Tradicija je suštinski kompozitna tvorevina koja direktno utiče na pozicioniranost, poznatost i generalno tržišnu vrednost konkretnog događaja, u ovom kontekstu sada posmatranog kao robne marke. Baš u toj transformaciji događaja u robnu marku koju je moguće valorizovati na tržištu, odnosno njegovu tranziciju u višeslojnu komunikacionu platformu, leži njegova realna kapitalno važna dimenzija koja se realizuje kroz marketing.

Svakako, u pomenutoj literaturi mogu se pronaći brojni primeri istraživanja brenda sportskog događaja (Desbordes & Richelieu, 2019; Kotler & Armstrong, 2017; Oriard, 2010), ali oni se više

bave segmentarnim pristupima sa ciljem spoznavanja efekata koji se dešavaju i kasnije realizuju u izvedenoj fazi događaja. Ono što je zajedničko svim ovim izvorima je predmet istraživanja. U svim slučajevima u pitanju su mega događaji u industriji sporta, što direktno podržava našu odluku da uticaj digitalne globalizacije diskutujemo na njihovom primeru.

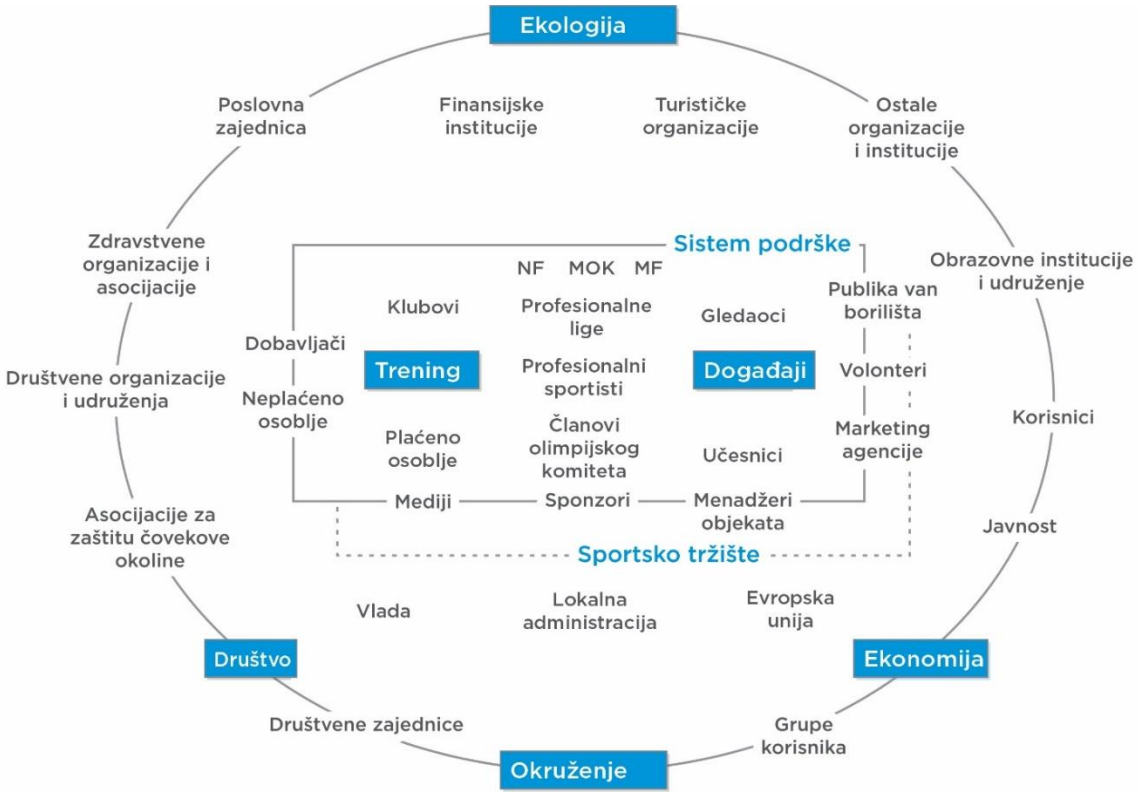
2. SPORTSKI DOGAĐAJ I INDUSTRIJA SPORTA

Sportski događaj predstavlja jedan od najosnovnijih stubova sportskih resursa, ali i marketing resursa bilo kog sportskog društva, kluba, organizatora takmičenja ili bilo kog sportiste i trenera (Tomić, 2001, p.130).

Sportski događaj predstavlja fenomen za sebe. Interesovanje za njegovo bliže naučno određenje obeležilo je poslednje decenije prošlog veka. Početkom XXI veka, sport je izrastao u jasno izdvojen industrijski sektor. On danas predstavlja značajan element mnogo šireg segmenta industrije zabave. Zahvaljujući sve većem anažovanju moćnih multinacionalnih korporacija u sportu i činjenici da velike sportske asocijacije u menadžment strategiji sve više prihvataju korporativni pristup ciljnim tržištima, sve više se relativizuje jasna granica između sporta i zabave. Taj trend je u ovom trenutku pravolinijski i nepovratan. U naučnoj literature, ovaj trend se često identifikuje sa procesom komercijalizacije svetskog sporta **(**Redwood et al. – 2019; Louw, 2011; Heinemann, 2010**).**

Za adekvatno razumevanje važnosti sportskog događaja za globalnu industriju sporta, neophodno je analizirati dva eko-sistema. Prvi je onaj koji definiše opšti sportski ekosistem, dok drugi predstavlja biznis model posmatran kao njegov podsistem koji uređuje krucijalne biznis procese u ovoj, danas visoko profitabilnoj industriji.

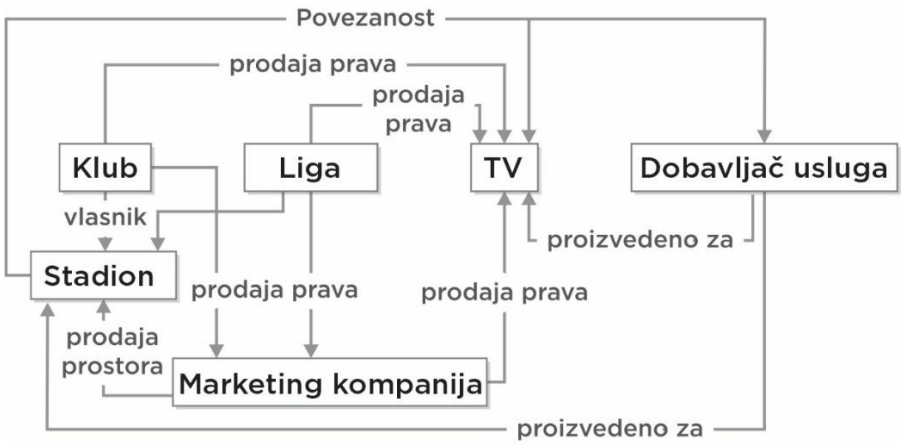
Svetska industrija sporta danas je jedna od najviše globalizovanih grana privrede. U tom smislu i kompleksnost bitisanja u njoj mnogo zavisi od sposobnosti prilagodjavanja uticaju brojnih faktora koji dolaze sa različitih strana iz veoma razuđenog i nesavršeno optimizovanog sistema. U ovako razvijenom eko-sistemu, neophodno je kreirati pobedničku strategiju koja mora uvažavati partnerstvo sa različitim entitetima. Na Grafikonu broj 23 predstavljen je razvijen oblik sportskog eko-sistema koji je definisan sa tri kotne tačke: okruženje, društvo i ekonomija i razvijen u tri komplementarne ravni: sistem sporta, sportsko tržište i okruženje sporta.



Izvor: (Ferrand & McCarthy, 2009, p 14)

Grafikon 23. Razvijen oblik sportskog eko-sistema

Kao pandan ovom eko-sistemu u paraleli egzistira biznis sistem sporta koji definiše poslovne odnose unutar nosioca aktivnosti. Na Grafikonu broj 24 prikazali smo procese koji obezbeđuju funkcionisanje sportskog tržišta u četiri najvažnije kategorije prihoda: od ulaznica, prodaje medijskih prava, sponzorstva i robnog programa.



Izvor: (Autor)

Grafikon 24. Biznis sistem sporta

Kako bi upotpunili gore izloženi konceptualni pristup i isti doveli u ravan sa predmetom istraživanja ove disertacije, neophodno je navesti četiri glavna trenda koja pokreću sportsko tržište na globalnom nivou poslednjih godina (KPMG, 2016):

1. Povećanje značaja tehnologije i podataka u formiranju sportskog proizvoda i realizacije sportskih aktivnosti od faze treninga do organizacije događaja.
2. Komunikacija sa ljubiteljima sporta putem društvenih mreža.
2. Povećanje onlajn konzumiranja sportskih sadržaja.
3. Povećanje broja žena u ukupnoj sportskoj publici.

Nove tehnologije menjaju dosadašnje razumevanje koncepta, značaja i samog izgleda sportskih borilišta, brišući razliku između gledalaca koji događaje prate uživo na borilištima i onih koji isti prate van njega. One zapravo kreiraju nove pretpostavke za promenu odnosa sporta i medijskih korporacija u cilju kreiranja jednog potpunog novog izgleda i doživljaja sportskog događaja (McGillivray, 2017).

Shodno geografskoj odrednici istraživanja u disertaciji koja je fokusirana na Zapadni Balkan, odnosno tržišta Slovenije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine i Srbije, u Tabeli broj 18, dat je pregled perspektiva rasta tržišta sportskih događaja na izabranom uzorku i poređenje sa međunarodnim projekcijama za period 2019. godine do 2023. godine.

Tabela 18. Perspektive rasta tržišta sportskih događaja na tržištima Zapadnog Balkan (US$)

Tržište / **Kriterijumi rasta**	**Globalno tržište**	**Evropsko tržište**	**Srbija**	**Bosna i Hercegovina**	**Hrvatska**	**Slovenija**
Ostvareni prihodi u 2019.	25,42 milijarde	6,77 milijardi	5,00 miliona	0,90 miliona	15,00 miliona	9,00 miliona
Prosečna stopa rasta 2019 – 2023	8,40%	8,10%	11,40%	13,10%	9,50%	12,30%
Prosečan prihod po korisniku	89,91	107,96	21,79	18,84	58,58	82,40

Izvor: (www.statista, 2019. godina, preuzeto, 21.01.2020.)

3. MEGA SPORTSKI DOGAĐAJI

U prethodnom delu, upoznali smo se sa raznorodnom strukturom sportskih događaja. U cilju jasnog definisanja vrste događaja koja je predmet istraživanja u ovoj disertaciji, veoma je važno sagledati sledeće perspektive: onu koja pravi razliku između obima i veličine događaja, te one koja pravi razliku između medijske eksponiranosti i prisustva publike.

Prva je ona koja pravi razliku između obima i veličine događaja čime se definiše nivo kompleksnosti, potencijalni uticaj i benefit koje on kreira. Veličina događaja se u konkretnom slučaju posmatra kao kapacitet uključivanja, privlačenja i mobilizacije međunarodnog učešća u svim njegovim dimenzijama. Sa druge strane, obim događaja obuhvata različitost sadržaja i tema koje ga definišu. Takođe, on meri strukturu i brojnost resursa koje moraju biti mobilisane kako bi se on realizovao u punom kapacitetu. Na kraju, on sagledava njegov komunikacioni kapacitet.

Na Grafikonu broj 25 prikazana je razlika između obima i veličine nekih od najpoznatijih svetskih događaja

Grafikon 25. Obim i veličina najpoznatijih svetskih događaja

Izvor: (Shanghai Manual, 2010, p 299)

Druga je ona koja definiše kriterijume postavljene strategije dolaska do najšire publike. Ova perspektiva posebno je aktuelizovana povećanjem uticaja medija na industriju sporta. Nakon perioda razvoja koje je definisalo brojno prisutvo publike na sportskim borilištima, vreme u kome je prihod od ulaznica bio dominantan izvor prihoda čitave industrije, nastupa period u kome dominantni segment definišu ljubitelji sporta koji događaje prate preko različitih oblika medija. Istorijski posmatrano od radija, preko televizije do digitalnih oblika, relacija sporta i medija postaje kritični faktor uspeha ove industrije.

Na Grafikonu broj 26 predstavljen je odnos između ljubitelja sporta koji događaj prate na borilištu i onih koji to čine putem različitih medija.

Izvor: (Shanghai Manual, 2010, p 301)

Grafikonu 26. Odnos između ljubitelja sporta koji su događaj prate na borilištu i onih koji to čine putem različitih medija

Imajući u vidu prethodno navedene faktore moguće je napraviti hijerahiju sportskih događaja, koja je predstavljena na Grafikonu broj 27.

Izvor: (Jago & Shaw, 1998a, navedeno u Trkulja, 2008, p 52)

Grafikon 27. Hijerarhija sportskih događaja

Svi sportski događaji podeljeni su na one obične i specijalne, a imajući u vidu predmet disertacije, mi ćemo se fokusirati samo na one koji čine specijalne sportske događaje. Specijalni sportski događaji definišu se kao tematski događaji na koje je pozvana publika u ograničenom vremenu sa godišnjom ili dužom frekvencijom (Getz, 1998).

Kao što je to prikazano na Grafikonu broj 27, glavni specijalni sportski događaji podeljeni su na holmark (Hallmark) i mega sportske događaje. Holmark (Hallmark) sportski događaji predstavljaju one koji su jedinstveni i specijalni, a mesto njihovog održavanja se ne menja i dobro je poznato publici širom sveta.

Oni su podeljeni na one manje događaje, festivalskog tipa i glavne događaje. U Tabeli broj 19 predstavljene su razlike između glavnih specijalnih sportskih događaja i svih ostalih događaja.

Tabela 19. Razlika između glavnih specijalnih i ostalih sportskih događaja

Osobine sportskih događaja	Osobine glavnih specijalnih sportskih događaja
1. Ograničeno vreme trajanja 2. Nemaju pravilan vremenski raspored održavanja 3. Utiču na povećanje poznatosti, imidža države, regiona, grada 4. Imaju izražen socijalni karakter 5. Privlače turiste i utiču na razvoj turizma konkretne destinacije	1. Privlače medijsku pažnju 2. Privlače veliki broj ljubitelja sporta 3. Uključuju elemente statusa i prestiža 4. Akumuliraju novčana sredstva koja se realizuju u regionu 5. Po završetku ostavljaju značajne infrastrukturne objekte i sportska borilišta 6. Povećavaju tražnju za uslugama u regionu 7. Imaju nacionalni ili međunarodni značaj 8. Uključuju dodatne događaje koji ne moraju biti sportskog karaktera 9. Uključuju tradicionalizam i simbolizam 10. Veliki budžet 11. Veliki broj sportista učesnika događaja

Izvor: (Jago & Shan, 1998b, kako je navedeno u Trkulja, 2008, p. 52)

Mega sportski događaji podrazumevaju najveće svetske sportske manifestacije. U Tabeli broj 20 data je podela sportskih događaja po kriterijumima vrste i veličine.

Iako je u naučnoj literaturi tema mega događaja veoma popularna, paradoksalno je da ne postoji opšte prihvaćena definicija. Suštinski, specifičnosti mega događaja i njihova percepcija u akademskim krugovima deli sudbinu mnogo šireg razumevanja događaja koje ima neopravdano veliku širinu. Neki od autora u mega događaje uključuju i EXPO manifestacije, političke samite, konvencije i festivale (Rose & Spiegel, 2011), a neki se opet strogo fokusiraju samo na sportske događaje (Horne & Manzenreiter, 2006; Maenning & Zimbalist, 2012a). Veoma je čest slučaj dodavanja posebnih sportskih događaja kategoriji mega događaja, kao što su to Svetsko prvenstvo u ragbiju ili Super Boul (Super Bowl) (Maenning & Zimbalist, 2012b).

Tabela 20. Podela sportskih događaja prema vrsti i veličini

Vrsta događaja	Primer	Ciljna publika/tržište	Vrsta medija
MEGA	Olimpijske igre Svetsko prvenstvo u fudbalu	Globalna	Globalna TV
SPECIJALNI	F1 Grand Prix Panameričke igre Igre Komonvelta	Regionalna / Nacionalna	Međunarodna / Nacionalna TV
HALLMARK	Australijske igre Prvenstvo SAD u atletici	Nacionalna / Regionalna	Nacionalna / Lokalna TV
DRUŠTVENI	Gradska takmičenja Opštinska takmičenja	Regionalna / Lokalna	Lokalna TV / Štampa

Izvor: (Roche, 2003, navedeno u Trkulja, 2008, p. 54)

Za potrebe ove disertacije, odlučili smo se za sledeću definiciju mega događaja (Mills & Rosentraub, 2013, p. 239):

> ’’... značajna nacionalna i globalna takmičenja koja generišu veliki broj učesnika, globalnu medijsku pokrivenost i zahtevaju velika javna ulaganja u infrastrukturu, borilišta, za održavanje događaja i drugu opštu infrastrukturu, kao što su to putevi, stambeni objekti i transportni sistem, sa posebnim akcentom na unapređenje ekoloških standarda...’’

Ovakva definicija ističe četiri elementa svakog mega događaja:

1. Publika.

2. Mediji.

3. Kapitalna ulaganja.

4. Razvoj infrastrukture i unapređenje ekoloških standarda.

Takodje, ovakva definicija otvorila je mogućnost izdvajanja onih najvećih mega događaja i uvođenje jedne nove kategorije prepoznate kao giga događaji (Muller, 2015).

Sa druge strane, uvažavajući trend povećanja veličine i strukture, a posebno kompleksnosti mega događaja, realno je pojam giga događaja posmatrati kao standard koji će prevladati u narednih 10-ak godina. U tom smislu, Olimpijske igre i svetska prvenstva u fudbalu predstavljaju predvodnike

ovog trenda koji čitavu industriju događaja preko njegovog sportskog segmenta podiže na, za marketing, još zanimljiviji nivo.

U Tabeli broj 21 dat je uporedni pregled izabranih kriterijuma mega sportskih događaja u periodu 2010 – 2012. godine.

Tabela 21. Mega sportski događaji 2010 – 2012. godine (iznosi dati u milionima US$)

Događaj	**Prodatih ulaznica**	**Prava TV prenosa**	**Ukupni troškovi**	**Kapitalne investicije**	**Operativni budžet**
Svetski kup u fudbalu Južna Afrika 2010	3,1 M	2.408	5.500	5.000	540
Olimpijske igre Vankuver 2010	1,5 M	1.280	7.500	4.300	3.230
Evropsko fudbalsko prvenstvo Ukrajna/Poljska 2012	1,4 M	1.076	48000	47.100	640
Olimpijske igre London 2012	8,2 M	2.569	14000	9.300	4.750

Izvor: (Muller, 2015, p 631)

Za razliku od ostalih vrsta događaja, oni definisani kao mega događaji, u svojoj strukturi imaju dva vezivna elementa prepoznata u tvrdom i mekom segmentu, a prikazani su u Tabeli broj 22. U prvom segmentu se nalaze svi oni infrastukturni preduslovi bez kojih se mega događaj ne bi mogao realizovati u potrebnom kapacitetu, dok se u drugom nalaze svi oni elementi koji definišu sam momenat njegove realizacije i uglavnom ga čine nematerijalne dimezije. Vezivanjem ova dva dela, dobija se element jedinstvenosti svakog mega događaja koji definiše njegovu najočigledniju, kritičnu različitost u industriji sporta i industriji događaja.

Tabela 22. Uporedni prikaz vezivnih delova sportskog mega događaja

Soft segment	Hard segment
Znanje, organizacija, tehnologija	Primarna infrastruktura, trening objekti
Sportske federacije, komunikcija, atmosfera	Sekundarna infrastuktura, kapaciteti za smešaj sportista, telekomunikaciona infrastruktura
Kulturni identitet, sećanja, idealizacija	Tercijalna infrastruktura, elektrane, prateći kulturni sadržaji, ostala infarstukura iz domena turizma i industrije zabave

Izvor: (Lienhard & Preuss 2014, p. 8)

3.1. DEFINICIJA I KONCEPT MARKETINGA MEGA DOGAĐAJA

Globalna naučna literatura na različite načine interpretira konceptualnu postavku i značaj koji marketing mega događaja ima u širokom korpusu promotivnih aktivnosti, uglavnom kao rezultat drugačijeg definisanja događaja, a shodno tome i pozicije koju marketing u njemu zauzima kao poslovna funkcija (Raj et al., 2017; Rinallo, 2017; Ferdinand, 2016; Masterman, 2014).

Uvažavajući gore navedeno, za adekvatno razumevanje marketinga mega događaja, neophodno je sagledati različite aspekte, koji definišu njegov realan položaj u poslovnom smislu. Specifičnosti sportskog događaja pružaju jedninstvenu mogućnost da se u pojedinim delovima potpuno jasno razdvoje sile koje na internom i eksternom polju utiču na kreiranje kapaciteta njegove sportske i poslovne izlazne strategije usmerene ka svim segmentima javnosti.

Početni nivo analize u ovom delu disertacije fokusiran je na razmevanje odgovarajuće definicije događaja koja bi se najbolje mapirala na postavljene ciljeve istraživanja. Nakon toga, sagledana je tipologija, kao i karakteristike događaja koji su nam pomogli da jasnije definišemo njihovu mega dimenziju, uvažavajući svu kompleksnost sistema kome pripadaju.

Ciljevi istraživanja postavljeni u disertaciji, zahtevaju jasno definisanje uzorka unutar mnogo šireg skupa mega događaja. Kao što smo to u Uvodu istakli, u disertaciji će fokus biti na sportskom događaju i njegovoj izraženoj mega dimenziji realizovanoj kroz najveća globalna takmičenja kao što su to: Olimpijske igre i svetska prvenstva u fudbalu. U jednom delu, pragmatično posmatrano,

u interesu dosega istraživanja, kroz kvalitetnije fundiranje naučnog okvira koji je danas moguće definisati na osnovu raspoložive literature i primera dobre prakse, u analizu će biti uključene i profesionalne lige američkog sporta (NFL, NBA, MLB, NHL).

Uvažavajući dosadšnju marketing praksu na globalnom nivou, važno je napraviti distinkciju marketinga događaja po kriterijumu pozicioniranosti segmenta sponzorstva u njemu. U prvom slučaju, segment sponzorstva predstavlja krucijalni deo marketinga konkretnog događaja i uglavnom ih organizuju kompanije kako bi promovisale proizvod ili brend. Ovaj oblik marketinga se u naučnoj literaturi može naći kategorisan kao sponzorsko bazirani marketing događaja (Wood, 2009). Ovakvi događaji nisu predmet istraživanja u ovoj disertaciji. Drugu grupu čine događaji koji marketing posmatraju kao samo jednu komponentnu u spektru različitih aktivnosti neophodnih za njihovu organizaciju. Takvi događaji kreirani su primarno za marketing, ali nemaju jednoznačno prepoznatljivu i isključivu orijentisanost ka jednoj kompaniji, proizvodu ili brendu. Po definiciji, kod ovakvih oblika marketing događaja postoji gradacija kvaliteta i ekskluziviteta relacije između kompanija i organizatora događaja sa ciljem posrednog promovisanja posmatranog kao sastavnog dela finalne ponude organizatora koja se stavlja na raspolaganje korisnicima odnosno učesnicima događaja. U tom kontekstu, marketing mega događaja, po svim svojim karakteristikama, spada u ovu grupu i predstavlja predmet istraživanja disertacije.

U raspoloživoj naučnoj literaturi postoje brojne definicije marketinga mega događaja od kojih je uvažavajući predmet istraživanja disertacije, sledeća od posebnog značaja:

Prema Behreru i Larssonu (Behrer & Larson, 1998a) marketing događaja je pokušaj da se koordiniše komunikacija oko sopstvenog ili sponzorisanog događaja. Događaj je aktivnost koja obuhvata ciljnu grupu u vremenu i prostoru, sastavljajući komuniciranu poruku i kreirani događaj (Behrer & Larsson, 1998a, citiriano u Trkulja, 2008, p. 73)

Značaj ove definicije ogleda se u činjenici da ona jasno ističe integraciju između kreirane poruke koja se želi iskomunicirati i događaja na kome se ta komunikacija realizuje na interaktivan način. Takođe, zahvaljujući njenoj univerzalnosti prepoznatoj u marketing izrazu, ona se zavisno od ugla posmatranja može usklađivati prema specifičnostima mega događaja sve do granice koja pretpostavlja njegovu čisto sponzorsku orijentaciju. Sa stanovišta marketinga događaja, možemo govoriti o onima koji se ponavljaju u pravilnim vremenskim razmacima ili o jedinstvenim marketing događajima. Sa druge strane, moguće je pretpostaviti i perspektivu sa aspekta sponzora događaja, prepoznati zajednički cilj koji može biti povećanje prodaje proizvoda, promena ili izgradnja imidža.

Zahvaljujući ovakvom pristupu u definisanju marketinga događaja, potpuno je jasno da dvosmerna komunikacija, bazirana na interaktivnosti, definiše kvalitet i širinu komunikacionog kanala, te suštinski determiniše njegov marketing uspeh.

> ‘’ Dok kompanije tradicionalno kapitalizuju vezu sa sponzorisanim sportskim događajem, većina olimpijskih partnera izjednačava se sa veličanstvenom slikom o Olimpijskom pokretu i popularnošću Igara. Emocije, uživanje i duh olimpizma spajaju ljude iz celog sveta slaveći najveće vrednosti današnjeg društva. Zbog toga je globalno pozicioniranim multinacionalnim korporacijama važno da postanu deo tako snažnog pokreta prepunog pozitivnih, simboličnih asocijacija. Prestiž, multinacionalni karakter i uticaj koje Igre imaju u svetu obezbeđuju kompanijama pozicioniranje i reputaciju globalnih lidera. MOK je očigledno preuzeo liderstvo u sportu uvažavajući trend njegove komercijalizacije.’’ (Trkulja et al. 2019, p. 256)

Sa druge strane, interaktivnost koja se kreira na svakom događaju, u sebi nosi različite predznake uglavnom fokusirane na nivo identifikcije gledalaca prema primarnim učesnicima (sportistima) i sponzorima. Suštinski, ovo takođe predstavlja izraženu specifičnost i realnu prednost marketinga sportskih događaja u odnosu na ostale elemente promotivnog miksa.

Nivo vizuelne integracije poruka koje gledalac mega sportskog događaja prima tokom njegovog trajanja, a nesvesno je fokusiran na kvalitet igre i sportska ostvarenja sportista (sportska umešnost, kreativnost, tehnika i taktika, sportski rezultat), te u jednom veoma indikovanom segmentu na poruke sponzora koje su sveprisutne, kako na samom borilištu, tako mnogo više u medijskom spektru koji događaj pokriva, dovodi do toga da se kreira jedan mnogo veći, sadržajniji i kompleksniji proizvod koji možemo tretirati kao mega sportski događaj. Baš u toj razlici u obuhvatu, gde možemo reći da se kreira produženi proizvod sportskog događaja i dolazimo do odgovora na pitanje kompleksnosti, kako broja relacija, tako mnogo više veličine sadržaja unutar segmenta interaktivnosti marketinga sportskog događaja. Sa aspekta digitalne današnjosti baš takav oblik višeslojne interaktivnosti koja se kreira unutar većeg broja grupa, javnosti predstavlja odličan teren za istraživanje različitih uticaja po marketing, u mnogim slučajevima nezavisno od samog sportskog događaja.

Nivo lojalnosti ljubitelja sporta predstavlja krucijalnu prednost marketinga mega sportskog događaja, uvažavajući nivo njihove spremnosti da isti konzumiraju na lokaciji udaljenoj hiljadama kilometara od mesta njihovog boravka, u svim meteo-uslovima i po cenama ulaznice

koja često prevazilazi njihova mesečna primanja. Ako se sve ovo uzme u obzir, potpuno je jasno da je nivo emotivne vezanosti ljubitelja sporta za sportski događaj ogroman i baš iz te relacije kreira se jedan pozitivan stav prema svim elementima mega sportskog događaja uključujući i sponzore, poslovne partnere i generalno sve ono što kreira kompozitnost proizvoda/usluge koja se isporučuje tokom sportskog događaja.

3.1.1. PROCES DEFINISANJA STRATEGIJE MARKETINGA MEGA DOGAĐAJA

Uvažavajući prethodno navedene specifičnosti marketinga mega događaja, a posebno imajući u vidu njegovu izraženu interaktivnost u jednom kompozitnom pojavnom obliku, ispravno definisanje njegove strategije predstavlja preduslov uspeha koji se želi postići.

Za disertaciju je od posebnog značaja analiza promena u tehnologiji koje imaju direktan uticaj na marketing mega događaja, a uvažavajući njihovu dinamiku i strukturu predstavljaju ozbiljan izazov za organizatora. Zapravo inicirane procesom digitalne globalizacije, a realizovane kroz mega trendove digitalne transformacije, promene u tehnologiji se mogu elaborirati u nekoliko posmatranja i strukturi uticaja, fokusiranih na uspeh postavljene strategije marketinga mega događaja. Uvažavajući doseg digitalne globalizacije, mi smo se odlučili za sledeće perspektive:

1. Adekvatno razumevanje tradicionalnih i digitalnih medija.
2. Poznavanje specifičnosti konkretnih mega trendova digitalne transformacije koji su već etablirani (*Cloud*, Social, Mobile, *Big Data*, IoT), kao i onih koji su u fazi tržišnog sazrevanja (*Blockchain* i AI).
3. Spoznaja opšteg tehničko-tehnološkog okruženja u državi domaćinu mega događaja.
4. Pravna regulativa i biznis praksa u domenu tehnologije od interesa za mega događaj.
5. Dostupnost radne snage sposobne da podrži definisan nivo i struktura tehnološkog bloka, posmatranog kao skup svih planiranih tehnologija koje će biti primenjene na mega događaju.
6. Jasno odvajanje tehnologija koje direktno služe realizaciji mega događaja, od onih koje će biti izolovano korišćene u marketing svrhe, uključujući i opciju zajedničkog korišćenja pojedinih tehnoloških rešenja i koncepata.
7. Jasan fokus na sigurnost podataka odnosno svih informacija u kreiranom tehnološkom

sistemu.

8. Obezbeđivanje alternativnih tehnoloških kapaciteta spremnih da preuzmu operativnu funkciju u slučajevima problema na primarnim sistemima.

9. Kontinuriana analiza cena koštanja tehnologije, imajući u vidu da se radi o jednom od značajnih troškova u ukupnim marketing budžetima mega događaja, ali i organizatora mega događaja.

10. Kreiranje jasne operativne komunikacije između marketing odeljenja i svih ostalih učesnika u organizaciji mega događaja, imajući u vidu da se realizacija često događa na deljenoj infrastrukturi, za šta je neophodan visok nivo sinhronizacije.

Poruka predstavlja konceptualni stub marketinga sportskih događaja i preko nje se definiše sadržina, tonalitet i nivo aktivne ili pasivne agresivnosti u komunikaciji sa ciljnim grupama, odnosno segmentima javnosti prema kojima treba izgraditi komunikacioni kanal i određen nivo interakcije. Korišćenjem različitih sredstava i tehnika marketinga, ovu komunikaciju čini višedimenzionalnom, kako sa aspekta broja ostvarenih kontakata, tako mnogo više sa aspekta ugla i strukture samog pristupa.

Bitan benefit marketinga mega događaja ogleda se u jedinstvenoj mogućnosti da poruka bude iskomunicirana na istom mestu i u isto vreme velikom broju ljudi. Iz ove prednosti, izvodi se izražena socijalna komponenta koja unutar ciljne grupe kreira visoko kvalitetan i pouzdan komunikacioni kanal koji je na raspolaganju marketing stručnjacima pre, u toku i nakon mega događaja.

Rezultanta izražene socijalne komponente prepoznata je u konceptualnom određenju nivoa interaktivnosti između ciljne grupe i samog događaja. Kao i u prethodnom, tako i u ovom elementu marketing mega događaja, nema realnog konkurenta unutar korpusa danas poznatih marketing tehnika i koncepata.

3.1.2. ODNOS IZMEĐU MARKETINGA MEGA DOGAĐAJA I KONCEPTA MARKETING MIKSA

Kako bi se na pravi način razumeo, a zatim i na odgovarajući način definisao marketing mega događaja, neophodno je razumeti njegov položaj i korelaciju sa elementima koncepta marketing miksa.

Marketing miks koncept podrazumeva odgovarajuću kombinaciju instrumenata (proizvod, cena, distribucija i promocija), koji čine ponudu preduzeća koja treba da se bazira na informacijama o potrebama i zahtevima ciljnog tržišta. U ovako definisanom miksu, marketing mega događaja pripada pomotivnom segmentu koji obuvhvata sledeće aktivnosti: oglašavanje, promotivnu prodaju, ličnu prodaju, direktni marketing, PR i sponzorstvo. Marketing događaja nije supstitut nijedne od navedenih komponenti, već im je komplementaran. Sa druge strane, ''međunarodni marketing afirmiše stavove: da je marketing pristup tržištu uvek preventivnog, usmeravajućeg i strateškog karaktera, a da je marketinški odgovor na tržište uvek kretaivnog, programskog i sinergetski-efektivnog karaktera.'' (Rakita & Mitić, 2019, p. 7)

Vezu između promotivnih komponenti i marketinga događaja najbolje su objasnili Abrat i Grobler, na sledeći način (Abratt & Grobler, 1989, p. 353): '' Ne postoji sportski događaj koji može sam sebe prodati bez sopstvenog tržišnog zamaha. On uzima imaginarni marketing miks koji se kreira kod potrošača, a koji je napravljen uz pomoć svih raspoloživih komunikacionih sredstava i time povećava svoju tržišnu snagu."

Očigledno je da ako kompanija koristi marketing mega događaja, ona mora uporedo upotrebljavati i ostale promotivne komponente pre, za vreme i posle događaja. Jedna od glavnih prednosti marketinga događaja u poređenju sa ostalim komponetama promotivnog segmenta leži u tome što cilj može u isto vreme biti direktna prodaja i izgradnja imidža, u zavisnosti od toga na koji način se on koristi.

Marketing mega događaja predstavlja promotivni oblik marketing miksa koji je moguće definisati u pet različitih dimenzija (Trkulja, 2008, p. 76):

1. Emotivna dimenzija – prepoznaje želju kompanija da se približe osećanjima i emocijama potrošača. One to ne čine gurajući proizvode pred potrošače, koliko dodirujući, odnosno privlačeći njihove emocije koje oni gaje prema konkretnom događaju.
2. Dimenzija uključenosti u događaj – kako su potrošači, posmatrani u kategoriji auditorijuma - publike događaja, njegov sastavni deo, poruka se prima spontano, sa većom šansom za uspeh.
3. Intelektualna dimenzija – pretpostavlja određenu poziciju konkretnog događaja na skali vrednosti potrošača.
4. Fizička dimenzija – poruka se prenosi na fizički definisanom prostoru – borilištu.
5. Medijska dimenzija – poruka se prenosi kao nedvojivi deo medijskog proizvoda koji se kreira na događaju.

Centar svakog uspešnog marketinga mega događaja nalazi se u adekvatnom prepoznavanju internih i eksternih promenljivih koje determinišu konačni izgled, ali i finalni uspeh.

Marketing miks mega događaja može jedino biti adekvatno koncipiran i pozicioniran kroz pravo razumevanje već pomenutih segmenta prepoznatih kroz koncept 3C – Consumer (korisnik), Company (biznis partner/kompanije) i Competition (konkurencija). Kroz koncept 3C mi zapravo govorimo o predradnjama definisanju marketing miksa mega događaja fokusiranih na: segmentaciju, targetiranje, pozicioniranje i diferencijaciju (Schwarz & Hunter, 2017).

Drugačija perspektiva gledanja na marketing miks je ona koja se kreira iz ugla samog mega događaja, nezavisno od gore navedene šire slike koja percipira celovitost marketing napora. U naučnoj literaturi može se naći nekoliko konceptualnih pristupa definisanju marketing miksa mega događaja (Pantano et al., 2019; Horne, 2012; Powers & Loyka, 2010; Constantinides, 2006). Onaj koji se najviše mapira na dobro poznati koncept 4P prepoznat je u inoviranom pristupu 5P koji obuhvata: Product (sportski proizvod ili sportska usluga), Price (rezultat analize operativnih troškova održavanja sportskog mega događaja i planiranih prihoda zavisno od prirode samog događaja – profitno orijentisani, dobrotvorni ili čisto marketing fokusirani), Place (jedno sportsko borilište ili više različitih sportskih borilišta uključujući i sve logističke izazove, sigurnost i bezbednost kao ultimativni zahtev), Public relations (mapira sve aktivnosti koje doprinose kreiranju imidža mega događaja kod targetiranih ciljnih grupa/auditorijuma uključuje i oglašavanje, odnose sa predstavnicima medija i promotivne aktivnosti) i Positioning (pozicioniranje mega događaja kroz adekvatno definisanje njegovih glavnih ciljeva i usklađivanje sa očekivanjima auditorijuma posmatranog kao heterogene targetirane ciljne grupe).

Nezavisno od veličine i sadržaja samog mega događaja, njegov marketing miks u sebi takođe integriše tri elementa koji determinišu njegov finalni uspeh i prepoznat je kroz koncept 3E (Hoyle, 2002):

Entertainment (zabava) – suštinski je definisana različitim imaginarnim paketima koji tokom mega događaja mogu biti kreirani unapred (ponuđeni paket koji obično ima povoljniju cenu koštanja) ili individualno krerian paket (paket koji zavisno od preferencija, motivisanosti i interesovanja kreira sam učesnik i on predstavlja zbir individualnih izbora/kupovina).

Excitement (uzbuđenje) – predstavlja jedan od glavnih faktora privlačenja publike na mega događaj kroz kreiranje očekivanog nivoa obećanja/mogućnosti uzbuđenja.

Enterprise (korporativnost) – predstavlja transformisan kriterijum korporativnog ponašanja koji obezbeđuje učesnicima osećanje da prisustvuju nečem jedinstvenom, novom, važnom ali i nepredvidivom i rizičnom.

Kao i kod drugih oblika marketinga definisanih sa aspekta domena vertikalne biznis specijalizacije, marketing miks je posebno važan u segmentu marketing planiranja, kada može imati potpuno drugačiji oblik izražavanja, a kod marketinga mega događaja on je prepoznat kroz pristup 5W (Shone & Parry, 2010; Goldblatt, 2005).

Ovaj pristup daje odgovore na sledećih pet pitanja:

1. Zašto bi publika trošila vreme i novac kako bi prisustvovala mega događaju? (Why)
2. Ko je prava ciljna grupa mega događaja? (Who)
3. Koje je pravo vreme za održavanje mega događaja? (When)
4. Koje je najbolje mesto/lokacija koje će biti domaćin mega događaja? (Where)
5. Kako ćemo objasniti razlog održavanja mega događaja? (What)

Primenom ovakvog pristupa, obezbeđeno je da marketing plan koji se definiše, bude sporovodiv i održiv. Takođe, prolazeći ovakvu vrstu upitnika, sve grupe javnosti koje su fokusirane na mega događaj mogu tokom procesa marketing planiranja biti jasno segmentirane sa posebnim akcentom na nivo zadovoljstva koje one očekuju tokom i nakon njegovog završetka.

Upoređujući marketing miks mega događaja i onoga koji je definisan za standardnu biznis organizaciju, neophodno je sagledati nekoliko specifičnosti.

Posmatrajući *proizvod* kao element marketing miksa, neophodno je prepoznati izraženu jedinstvenost sportskog proizvoda koja se ogleda u sledećim varijetetima:

1. Sa aspekta finalnog izgleda on ima najviši nivo nepredvidivosti.
2. Finalni oblik proizvoda po pravilu donosi najviši nivo zadovoljstva jednom delu auditorijuma, a suprotno tome kod onog drugog može izazvati potpuno drugačije emotivno stanje.
3. Ne postoje dva slična sportska proizvoda u kategoriji mega događaja što ga čini proizvodom najvišeg nivoa vrednosti za sve grupe javnosti.
4. Uvažavajući visok nivo kompozitnosti, jedan mega događaj može kreirati istovremeno veliki broj različitih proizvoda.
5. Sportski proizvod je nematerijalog oblika.

Sa druge strane, element *cene* u marketing miksu mnogo je kompleksniji i rezultat je prvenstveno nestandardnosti sportskog proizvoda koji se isporučuje auditorijumu tokom mega sportskog događaja. Nivo cena je kod sportskog mega događaja uslovljen drugačijim kriterijumima nego što je to slučaj u biznis okruženju. U tom smislu, možemo prepoznati četiri osnovna pravca odnosno cilja koji se žele ostvariti kroz adekvatnu cenovnu strategiju:

1. Visoke cene u cilju maksimiziranja profita (najbolji primer toga su mega sportski događaji u profesionalnom sportu).
2. Cene definisane na nivou koji ohrabruje auditorijum da uzme učešća na mega sportskom događaju (najbolji primer toga su brojni mega sportski događaji koji se organizuju u dobrotvorne svrhe, najčešće posle velikih prirodnih katastrofa).
3. Definisanje cena koje su na nivou cena drugih sličnih mega sportskih događaja (najbolji primer su cene mega sportskih događaja koji su deo nekog većeg takmičenja).
4. Niska cena koja ohrabruje što veći broj ljudi da uzmu učešće u cilju promocije konkretnog sporta (najbolji primer toga su mega sportski događaji u manje popularnim olimpijskim sportovima).

Element *mesto* u ovoj komparaciji predstavlja suštinsku razliku između marketing miksa sportskih mega događaja i onih korporativno orjentisanih, najviše iz razloga njegove specifične pozicije u industriji sporta na globalnom nivou. Sinonim za mesto u sportskoj matrici je borilište/stadion. Danas, borilište/stadion kreira svoj autentičan marketing miks paralelno sa onim koji definiše mega sportski događaj. Baš u toj interakciji koja se kreira između ova dva marketing miksa, veoma se često ostvaruje mnogo bolji opšti rezultat od očekivanog. Jasno je da usklađenost koncepata koji definišu ova dva marketing miksa predodređuje finalni uspeh.

U segmentu *promocije,* kao četvrtog elementa koncepta marketing miksa, razlike su najmanje pošto se u oba slučaja do ciljne grupe pokušava doći relativno istim komunikacionim sredstvima, pri čemu su na obe strane vidno povećane količina i značaj digitalnih medija. Ako pogledamo set komunikacionih sredstava u slučaju marketing miksa mega sportskih događaja, sponzorstvo ima mnogo značajniju ulogu nego što je to slučaj u sferi biznisa.

Ako bi marketing miks koncpet mega sportskih događaja pokušali da posmatramo kroz njegovo mapiranje na auditorijum sportskog mega događaja, došli bismo do veoma zanimljivih zaključaka. Kao pandan marketing miks konceptu 4P bi se mogao uzeti marketing miks koncept auditorijuma 4C (Schultz, 1994.) koji je definisan sledećim elementima:

1. Rešenjem za konzumente sportskog događaja (Customer solution) koje bi stajalo naspram elementa proizvod.
2. Troškovima posetilaca za konzumiranje sportskog događaja (Customer cost) koje bi stajalo naspram elementa cena.
3. Udobnosti posetilaca pri konzumiranju sportskog događaja (Convenience) koje bi stajalo naspram elementa mesto.
4. Setom komunikacionih kanala (Communication), koje posetilac koristi pre, tokom i nakon sportskog događaja) koje bi stajalo naspram elementa promocija.

Najcelovitiji koncept marketing miksa naučnoj javnosti su ponudili Pits i Stotlar (Pitts & Stotlar, 2007) u svojoj knjizi Fundamentals of Sport Marketing u kojoj autori predstavljaju njihov 10P pristup, posebno namenjen marketingu u sportu, sa sledećim elementima:

1. Purpose – Svrha.
2. Product – Proizvod.
3. Projecting the market – Prepoznavanje segmenta tržišta kojem se obraćamo.
4. Position – Mesto koje zauzima konkretan mega sportski događaj unutar tog tržišta.
5. Players – Sagledava poziciju svih učesnika na tržištu.
6. Package – Pravi razliku između osnovnog i proširenog koncepta mega sportskog događaja.
7. Price – Podrazumeva iznos novca neophodnog za konzumiranje osnovnog i proširenog sportskog događaja.
8. Promotion – Obuhvata set promotivnih tehnika prepoznatih u konceptu integrisanih marketing komunikacija.
9. Place – Pretpostavlja mesto, ali i način kako sadržaj sportskog događaja dolazi do korisnika.
10. Promise – merljivost ostvarenih marketing rezultata.

Od gore navedenih 10P, za potrebe promocije i kreiranja kontakta između mega sportskog događaja i korisnika smatramo da su najvažniji: Position, Promotion, Place i Promise, pošto su oni povezani sa širenjem informacija i komunikacijom mega sportskog događaja, a njihov značaj ogleda se u sledećem:

1. Položaj (Position) – svaki mega sportski događaj na tržištu se bori za naklonost ljubitelja sporta i svakako za deo ukupnog novca koji je namenjen za njegovo konzumiranje.
2. Promocija (Promotion) – predstavlja način na koji marketing komunicira sa korisnicima i suštinski se odnosi na promotivni miks. Medijska komponenta prepoznata je kao osnovno vezivno tkivo koje homogenizuje promotivni miks obezeđujući njegovo puno mapiranje na postavljene ciljeve organizatora mega događaja.

3. Mesto (Place) – iako je ovaj element u tradicionalnom pristupu konceptu marketing miksa uglavnom povezan sa distributivnim kapacitetima, u ovom slučaju on je više okrenut ka izboru odgovarajućeg miksa potencijalnih medijskih platformi koje će na adekvatan način preneti mega događaj do korisnika.
4. Obećanje (Promise) – je element koji unosi visok nivo merljivosti u marketing miks kroz mehanizam kojim se merenjem rejtinga gledanosti i tržišnog udela konkretnog medijskog sadržaja može sagledati vrednost povrata investicija (ROI).

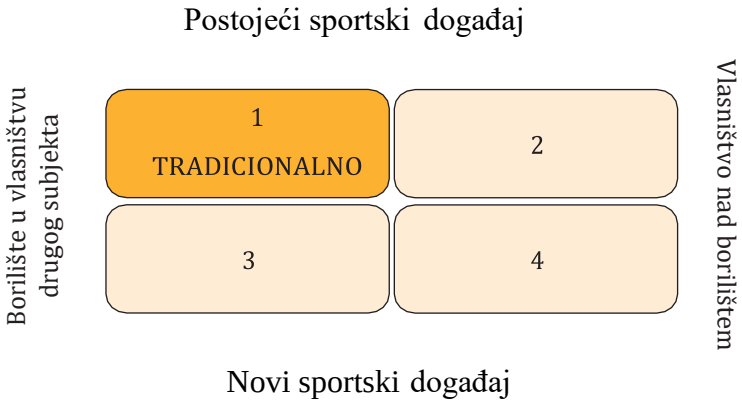
Na kraju, uvažavajući iznete pristupe, jasno je da ne postoji jedan jedinstven jasno i nedvosmisleno definisan marketing miks mega sportskog događaja, već niz različitih opcija koje se prepoznaju zavisno od ugla posmatranja i svakako poslovnog cilja koji se njime želi ostvariti.

3.1.3. ODNOS IZMEĐU MARKETINGA MEGA DOGAĐAJA I SPONZORSTVA

Marketing događaja u praksi se često meša sa ostalim vidovima marketinga, prvenstveno zbog toga što nije jedini način za povećanje poznatosti marke proizvoda i kreiranje imidža. Međutim, najčešća konfuzija odnosi se na razdvajanje aktivnosti tradicionalnog sponzorstva od marketinga događaja.

Osnovna razlika između marketinga događaja i tradicionalnog sponzorstva leži u nivou uključenosti kompanija u konkretnu manifestaciju. U prvom slučaju, kompanija se prema događaju postavlja kao prema segmentu njene ukupne marketing strategije (marketing Olimpijskih igara), dok se u drugom slučaju radi o kupovini eksponiranosti tokom trajanja događaja, a čiji nivo zavisi od visine uloženog novca.

Na Grafikonu broj 28 prikazana je matrica koja objašnjava poziciju tradicionalnog marketinga prema marketingu događaja na primeru vlasništva nad sportskim objektom.



Izvor: (Behrer & Larsson, 1998 b, navedeno u Trkulja, 2008, p.77)

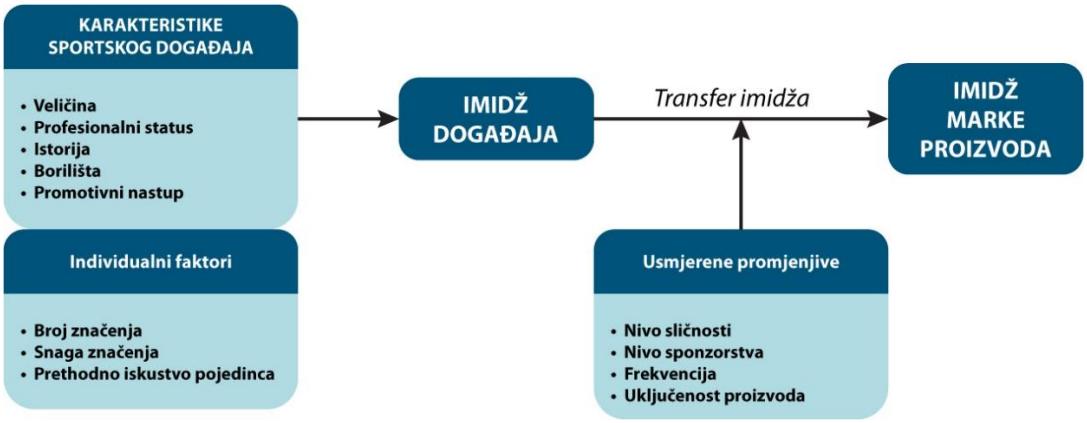
Grafikon 28. Odnos tradicionalnog marketinga prema marketingu događaja

Kada kompanija sponzoriše mega događaj (polje 1) reč je uvek o poslovnom aranžmanu između dve strane. Ovakvo sponzorstvo ograničavaju promotivne mogućnosti kompanije, jer ona nema kontrolu nad dešavanjima tokom njegovog održavanja. Ako kompanija odluči da marketing napor usmeri na polja obeležena brojevima od 2 do 4, ona zapravo ima nameru da poveća nivo kontrole u komunikacionom kanalu, tj. na događaju, čime dolazi do rasta poslovnog rizika. Jasno, nivo rizika se povećava kako se aktivnosti kompanije kreću od polja dva ka polju četiri. Pored toga, ovakvo pomeranje omogućava i integraciju više različitih marketing strategija sa ciljem dobijanja adekvatnog tržišnog izraza.

3.1.4. KREACIJA I TRANSFER IMIDŽA KROZ MARKETING MEGA DOGAĐAJA

Do poslednje decenije XX veka, većina moćnih kompanija je na marketing sportskog događaja gledala kao na svoju obavezu prema društvu. On je u marketing planovima bio pozicioniran negde između donacije i društvene angažovanosti. Šta više, odluku o tome koji će sportski događaj imati podršku kompanije donosio je najviši organ upravljanja, najčešće po ličnim preferencijama, a skoro nikada na osnovu validnih ekonomskih pokazatelja. Danas je situacija potpuno drugačija, marketingu mega događaja se prilazi kao izuzetnoj šansi koja u osnovi nudi mnogobrojne načine za transfer, te potom i kreaciju ili repozicioniranje imidža konkretne kompanije. Takođe, u marketing literaturi prepoznata je, te do određenog nivoa objašnjena, kompleksnost odnosa do koje dolazi u kreiranju i transferu imidža na relaciji sportski događaj – kompanija (Aaker, 1991). Kao osnova za analizu odnosa uzeta je već dovoljno utemeljena oblast koja objašnjava isti proces, a u vezi je sa relacijom sponzorisani sportista – kompanija sponzor.

Problem u celokupnom razumevanju procesa uslovljen je nivoom kompleksnosti odnosa koja je definisana brojnim eksternim i internim varijablama. Kako bismo lakše objasnili proces kreacije i transfera imidža kroz marketing sportskog događaja, ovde ćemo izložiti adaptiran model Mek Krekena (McCracken, 1989a), koji se odnosio na vezu kreiranu između sportiste i sponzora, a prikazan je na Grafikonu broj 29.



Izvor: (Adaptirano iz McCraken, 1989

Grafikon 29. Model kreacije i transfera imidža kroz marketing sportskog događaja

Prikazani model daje pet karakeristika sportskog događaja koje su od značaja u procesu transfera imidža: veličina sportskog događaja, profesionalni status učesnika (amateri ili profesionalci), tradicija/istorija sportskog događaja, borilišta na kojima se događaj održava i promotivni nastup.

Veličina sportskog događaja može biti razmatrana u više kategorija: dužina događaja, broj učesnika, nivo medijske pokrivenosti (lokalni, regionalni, nacionalni i međunarodni). Profesionalni status učesnika je značajna promenljiva, jer u slučaju vrhunskih profesionalaca najčešće podrazumeva najviši nivo sportskog umeća i ima značajan uticaj na ozbiljnost i kvalitet same organizacije događaja. Ova promenljiva je u prethodnom periodu imala veći značaj, jer sve veći nivo profesionalizacije sporta, relativizuje njen uticaj na transfer imidža. Praksa je potvrdila da sportski događaji koji imaju bogatu tradiciju i dug vek trajanja sa sobom, kompanijama prenose asocijacije kao što su kvalitet, legitimitet, trajnost i pouzdanost.

Vizuelni izgled, kapacitet, veličina, opremljenost samih borilišta, takođe imaju značajnog udela u slici o sportskom događaju koja će biti preneta. Svakako da se najkvalitetnije asocijacije prenose u slučaju kada je borilište adekvatno stepenu razvoja društva i kada pruža sve pogodnosti koje razvoj

civilizacije daje kao mogućnost. Na kraju, promotivni nastup na sportskom događaju predstavlja sigurno najviše osporavan element. Dok sa jedne strane dolaze veoma jasna upozorenja da prekomerno isticanje kompanija kroz oglašavanje na sportskom događaju sa sobom nosi i veliku opasnost od loših asocijacija usmerenih uglavnom na danas aktuelno pitanje, komercijalizaciju svetskog sporta, sa druge strane, ističe se da svi moramo postati svesni da je bez korporacija danas nemoguće organizovati bilo koji veliki sportski događaj i da se one mogu posmatrati kao „zaslužni građani“ bez kojih ne bismo gledali sport koji je na nivou današnjeg razvoja društva. Ako bismo tražili neko srednje rešenje, koje bi prethodna dva uzimalo kao ekstreme, teško da bismo ga našli, jer je u čitavom modelu ovo verovatno najpersonalnija asocijacija koja je pod jakim uticajem kulturoloških i socijalnih karakteristika pojedinca.

Individualni faktori predstavljaju segment modela sa izraženim personalnim interpretacijama. To je i osnovni razlog zašto isti mega događaj može imati različite asocijativne elemente kod različitih osoba. U ovom segmentu modela izdvojene su tri kategorije: broj značenja–asocijacija koje pojedinac ima prema mega događaju, jačina konkretnog značenja–asocijacija i prethodno iskustvo koje pojedinac ima sa mega događajem.

Mega događaj koji za sebe vezuje veći broj značenja–asocijacija ponekad je teško povezati sa pojedincem. Ovo je posebno slučaj ako su neka od značenja–asocijacija u međusobnom konfliktu. Za očekivati je da intenzitet značenja–asocijacija nije jednakog intenziteta, te će u transfernom procesu prevladati oni snažniji. Zahvaljujući razlici u snazi pojedinačnih značenja-asocijacija mega događaja on se tokom vremena konzistentno prihvata od pojedinaca i prenosi relativno izbalansiran nivo imidža. Prethodno pozitivno iskustvo koje je pojedinac ostvario ima značajni uticaj na personalni nivo značenja–asocijacija koje kod njega ima jedan mega sportski događaj. Što to pozitivno iskustvo vremenski duže traje, pre dolazi do višeg nivoa vezanosti, nostalgije i generalno kvalitetnije razmene značenja–asocijacija mega događaja.

Iznete karakteristike sportskog događaja i individualni faktori kreiraju imidž mega događaja koji će biti prenesen na imidž proizvoda. U fazi prenosa dolazi do dejstva promenljivih koje usmeravaju i time određujuće utiču na kvaltet prenosa. U modelu one se sastoje od četiri elementa i to: nivoa sličnosti, nivoa sponzorstva, frekvencije mega događaja i uključenosti proizvoda.

Nivo sličnosti između sportskog događaja i sponzora može biti funkcionalna ili imidž definisana sličnost. U prvom slučaju reč je o značenju–asocijaciji koje se stvara time što je proizvod sponzora, indirektno posmatrano, sastavni deo sportskog događaja. Najbolji primer toga

su sponzorski aranžmani u Formuli 1. U njoj se poznati proizvođači ulja i guma pojavljuju kao sponzori, dok u isto vreme te proizvode koriste vozači u svojim bolidima koji se takmiče na stazama i bez kojih je sam događaj teško moguće zamisliti. Do imidž definisane sličnosti dolazi kada imidž događaja odgovara imidžu proizvoda, a ciljna grupa/auditorijum se poklapaju. Ovde se kao najbolji primer mogu uzeti proizvođači bezalkoholnih pića, Coca Cola i Pepsi, koji su veliki sponzori svetskog sporta koji uz sebe vezuje u najvećem procentu omladinu koja je snažno vezana za proizvode pomenutih kompanija. Ovako dvostruko gledanje na nivo sličnosti predstavlja glavno uporište za kvalitetan transfer imidža događaja ka imidžu proizvoda.

Frekventnost sportskog događaja zapravo pravi jasnu razliku između događaja koji se dešavaju samo jedanput i onih koji imaju utvrđenu periodiku. Pozitivan uticaj na transfer imidža ka proizvodu imaju samo događaji sa ustaljenom periodikom, jer je samo u tom slučaju moguće kreirati dovoljno snažnu vezu sa velikim brojem značenja–asocijacija koje se ponavljaju u tačno određenom vremenskom periodu. Ključ uspeha u ovom slučaju leži u pozitivnim repeticijama i izloženosti proizvoda ciljnoj grupi koja je u ovom slučaju obezbeđena.

Uključenost proizvoda predstavlja najkompleksniji deo modela. Prema istraživanjima koje su napravili Peti i Kaćiopo (Petty & Cacioppo, 1986), koristeći svoj ELM model, potvrđeno je da uključivati proizvod ima smisla samo u situacijama kada je sponzorstvo koncentrisano na nivo imidža proizvoda, a potpuno neodgovarajuće, ako je u fokusu nivo korporativnog imidža.

Očigledno da je proces transfera imidža kroz marketing mega događaja od presudnog značaja za sponzorske aranžmane u vreme ubrzanog rasta svetske privrede. Aktivnost sponzora na mega događajima pokrivaju globalni mediji, kao što je to slučaj sa Olimpijskim igrama, zbog čega oni moraju uzeti u razmatranje njene globalne dimenzije sa jedne strane, i njihove ciljeve koji važe za pojedina, lokalna tržišta, sa druge strane. Velika razlika u socijalnim normama i kulturi može od tako jednog mega događaja napraviti manifestaciju koja nije jednako dobro primljena u različitim državama ili čitavim regionima. Iz ovih razloga smtaramo da je prethodnom modelu neophodno dodati i sociološko-kulturnu dimenziju koja ima direktan uticaj na prosec transfera imidža od događaja do proizvoda.

4. INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE

4.1. Definisanje pojma integrisanih marketing komunikacija

Ideja važnosti integrisanja svih prednosti marketinga kao poslovne funkcije se javlja još tokom 80-ih godina u vreme dominacije oglašavanja koji je u velikoj meri determinisao uspeh na tržištu. Sa druge strane, to je period u kome dolazi do rapidnog razvoja prodajne promocije, direktnog marketinga i odnosa sa javnošću (PR) u globalnom marketing spektru. Ovakva situacija dovela je do toga da se u cilju kreiranja kvalitetnijeg i kompletnijeg komunikacionog kanala, prema svim grupama javnosti pokuša napraviti najbolja kombinacija svih elemenata marketinga sa ciljem emitovanja jedinstvene poruke.

Samo definisanje koncepta integrisanih marketing komunikacija (u daljem tekstu: IMC) je u vremenskoj perspektivi korespondiralo sa promenama u važnosti pojedinih elemenata marketinga. Nezavisno od perioda u kome je definicija predstavljena naučnoj javnosti, ona je uvek imala prepoznatljiv fokus na krajnjeg korisnika čime je započinjala njena elaboracija. Tradicionalni pristup separatno je posmatrao funkcije prodaje, masovnog marketinga, odnosa sa javnosti (PR) i promocije. Integrisani pristup insistira na integraciji svih segmenata komunikacije u jedan jedinstveni kanal sa ciljem kreiranja sinergetske veze između svih marketing aktivnosti i poruka koje se u toj interakciji kreiraju i šalju ka krajnjem korisniku (Winchester , 2019; Arens & Wiegold, 2016; Ang, 2014; Percy, 2014)

Na putu kreiranja saznanja o formatu, sadržaju, značaju i krucijalnim relacijama unutar koncepta IMC, kao što smo već rekli, postoje brojne definicije. Mi smo se odlučili za sledeću:

> ‘’Reč je o konceptu planiranja marketing komunikacija koji prepoznaje dodatnu vrednost u kreiranju obimnog plana kojim se valorizuje strateška ulogu različitih komunikacionih disciplina (kao na primer oglašavanja, direktni odgovori, prodajna promocija i odnosi sa javnošću) i onda definiše njihovo kombinovanje sa cilje obezbeđenja jasnoće i konzistentnosti poruka, odnosno maksimizirao komunikacioni potencijal’’ (Caywood et al, 1991, pp. 2-3)

Krajem XX veka fokus naučnog istraživanja u domenu IMC-a bio je na spoznavanju da je u pitanju proces, a ne aktivnost koju je moguće podeliti u zasebne sekvence, te da su kontrola i upravljanje ovim procesom od krucijalne važnosti. Takođe, u ovom periodu uočen je i značaj dugoročnih

efekata koje IMC mogu da kreiraju u ponašanju krajnjih korisnika. Zahvaljujući ovom zapažanju IMC se počinje posmatrati kao strateški proces koji ne ulazi u operativne marketing segmente. Iz tog perioda citiraćemo jednu holističku definiciju koja na drugačiji način gleda na IMC (Duncan & Moriarty, 1998, p. 34): ‘’IMC je proces strateškog kontrolisanja ili uticaja na sve poruke i ohrabrivanja svrsishodnog dijaloga u cilju kreiranja i hranjenja profitabilne relacije sa konačnim korisnicima i drugim akterima’’

Noviji pristupi definisanju IMC idu u pravcu apostrofiranja značaja dvosmerne komunikacije zasnovane na realnim podacima. Ovakva stanovišta rezultat su povećanog uticaja informaciono-komunikacione tehnologije, posebno u domenu interneta posmatranog kao idelnog komunikacionog kanala. U ovako promenjenoj situaciji na globalnom tržištu, u kojoj zahvaljujući hiper-konektivnosti sam process komunikacije dobija multimedijsku i multidimenzionlnu dimenziju, posebno je zanimljiva definicija koja glasi (Kliatchko, 2005, p. ?): ‘’IMC je od strane javnosti vođen proces strateškog upravljanja akterima (javnostima), sadržajem, kanalima i rezultatima, te komunikacionim programima fokusiranih na brend.’’

Ova definicija, uvažavajući dinamičan razvojni put razumevanja pozicije, uloge i strukture IMC, u naučnoj literaturi navodi na nekoliko važnih zaključaka:

1. U pitanju je marketing aktivnost fokusirana na javnost.
2. Aktivnost koja prepoznaje različite elemente brenda i kreira niz logičnih konekcija sa njima.
3. U konceptu integracije prepoznaje mogućnost kreiranja sinergije koja prevazilazi kvalitet i snagu svakog posebnog elementa uključenog u IMC.
4. Jedan dugoročan i biznis racionalni pogled na relaciju koja se kreira između konačnog kupca i brenda/kompanije, ali i drugih aktera na tržištu, iz čega se jasno prepoznaje njegov strateški značaj po poslovni uspeh kompanije na tržištu.
5. Svakako nakon svega iznetog, IMC se logično može definisati kao strateški proces.

Poslednjih godina, pod velikim uticajem digitalnih medija, kompanije dolaze u poziciju da prikupe mnogo više podataka o ponašanju konačnog korisnika, njegovih preferencija u potrošnji, ali i da kreiraju interaktivan komunikacioni kanal najvišeg nivoa personalizacije (Kotler et al, 2017, p 411).

Tabela 23. Uporedni prikaz tradicionalne marketing komunikacije i koncepta IMC

Tradicionalne marketing komunikacije	**Koncept IMC**
Masovni marketing i masovne komunikacije	Marketing jedan na jedan
Transakcioni marketing model	Relacioni marketing model
Autput (Output) marketing komunikacije	Autkams (Outcomes) marketing komunikacije
Monolog oglašivača	Monolog kupca
Masovna, nepoznata cilja grupa	Poznata ciljna krupa
Masovna poruka	Targetirana poruka
Zasipanje auditorijuma porukama oglašavanjem	Izgradnja odnosa

Izvor: (Kliatchko, 2008)

Paralelno sa evolucijom definisanja koncepta, u naučnoj literaturi mogu se naći različiti sinonimi za IMC kao što su to: ''novi advertajzing'', ''orkestracija'', ''marketing jedan na jedan'', ''360 stepeni marketing'' Rossiter, Percy & Bergkvist, 2018; Hudson & Hudson, 2006; Watson, Zinkhan & Pitt, 2000). Svi ovi sinonimi zapravo indirektno definišu specifičnost IMC u pojedinoj fazi njegovog razvoja, ali suštinski i skreću pažnju na osnove ovog koncepta, a to su: integracija, usklađenost akcija, sveobuhvatni pogled na marketing aktivnosti i svakako snažan fokus na krajnjeg korisnika.

Predstavljeni razvoj definicije koncepta IMC mora se sagledavati kao kontinuirani strateški proces koji nije i ne može biti ograničen na pojedinačne kampanje ili sekvencionalne marketing aktivnosti i na kraju ne predstavlja operativnu implementaciju komunikacione strategije. Takođe, koncept predstavlja ultimativan integrativan pristup koji kreira ekstremno važan benefit za marketing i njegovu tržišnu efikasnost, kako sa pozicije brenda, tako mnogo više sa pozicioniranosti kompanije na tržištu.

4.2. KOMPOZICIJA INTEGRISANIH MAREKTING KOMUNIKACIJA

Kao što smo prethodno istakli, IMC predstavlja miks određenih marketing elemenata koji mogu biti definisani za konkretnu priliku ili biti formatirani za čitav niz događaja kojima se treba preneti jedinstvena i istovremena poruka ka svim segmentima javnosti.

Takođe, istaknuti trend transformacije koncepta IMC vremenski se podudara sa promenama u važnosti pojedinih marketing elemenata, njihovoj popularnosti i svakako pozicioniranosti ka ciljnim grupama, posmatranih kroz auditorijum sa kojima se želi uspostaviti komunikaciona veza. U tom kontekstu, danas možemo govoriti o suštinski dva koncepta IMC-a.

Prvi je onaj koji je u sebi objedinjavao pet tradicionalnih marketing elemenata: oglašavanje/advertajzing, prodajna promocija, direktni marketing, lična prodaja i publicitet/odnosi sa javnošću. U ovom trenutku, ovaj koncept se može posmatrati više u domenu važnog segmenta razvoja marketinga kao naučne discipline, zahvaljujući kome smo bili u poziciji da jasnije sagledamo domene krajnjeg domašaja marketinga kao poslovne funkcije i njegovog mesta u korporativnim strategijama vremena u kome su njegove postavke bile tržišno validne. Na Grafikonu broj 30 predstavljen je grafički prikaz elemenata tradicionalnog koncepta IMC-a.

Izvor: (Autor)

Grafikon 30. grafički prikaz elemenata tradicionalnog koncepta IMC-a

Drugi koncept, definiše aktuelni izgled IMC i zapravo predstavlja produženi oblik tradicionalnog koncepta, koji je dominatno definisan različitim oblicima digitalnog marketinga, a prvenstveno onima koji su rezultat procesa digitalne transformacije: Web, *Cloud*, društvene mreže, *Big Data*, mobilnost, IoT, veštačka inteligencija, *Blockchain*. Na Grafikonu broj 31 predstavljen je grafički prikaz elemenata produženog oblika tradicionalnog koncepta IMC-a.

Izvor: (Autor)

Grafikon 31. grafički prikaz elemenata produženog oblika tradicionalnog koncepta IMC-a

Oglašavanje/Advertajzing predstavlja svaki oblik plaćene i indirektne komunikacije o organizaciji, proizvodu, usluzi, ideji ili događaju od strane konkretnog sponzora (Belch & Belch, 2007.).

Prodajna promocija predstavlja marketing aktivnost koja je fokusirana na obezbeđivanje različitih oblika podsticaja u cilju stimulisanja prodaje u kratkom i ograničenom vremenskom periodu. Postoje dva tipa prodajne promocije - ona okrenuta kupcu i ona koja je fokusirana na distributivni kanal.

Promocija okrenuta kupcu se može indentifikovati kao ''pull'' strategija koja za cilj ima kreiranje tražnje. Sa druge strane, prodajna promocija koja je okrenuta ka distributivnom kanalu fokusirana je na animiranje učesnika u distributivnom kanalu da pojačaju nivo promocije konkretnih proizvoda, grupe proizvoda ili usluga jednog ili više brendova sa ciljem povećanja kupovine odnosno potrošnje potrošača na definisanoj geografskoj lokaciji.

Direktni marketing obezbeđuje direktnu komunikaciju sa korisnikom preko svih danas poznatih medijskih platformi. U tom segmentu prepoznate su sledeće opcije komunikacije: promotivna pisma, oglašavanje u novinama i magazinima, razne vrste štampanih kataloga, oglašavanje na otvorenom prostoru, ciljani televizijski sadržaji kao i radio emisije, te elektronski njuzletersi (newsletters), websajtovi, online oglašavanja, online katalozi. Suštinska razlika između oglašavanja i direktnog marketinga je u obliku interakcije. U prvom slučaju reč je o jednosmernoj, dok je u drugom to dvosmerna komunikacija koja ima zadatak da kreira lični kontakt sa korisnikom.

Lična prodaja predstavlja direktnu komunikaciju prodavca usmerenu ka konkretnom kupcu sa ciljem ostvarivanja prodaje proizvoda ili usluga. Ova komunikacija može započeti procesom kreiranja odnosa sa kupcem, ali se ona uvek okončava namerom finalne prodaje/kupovine.

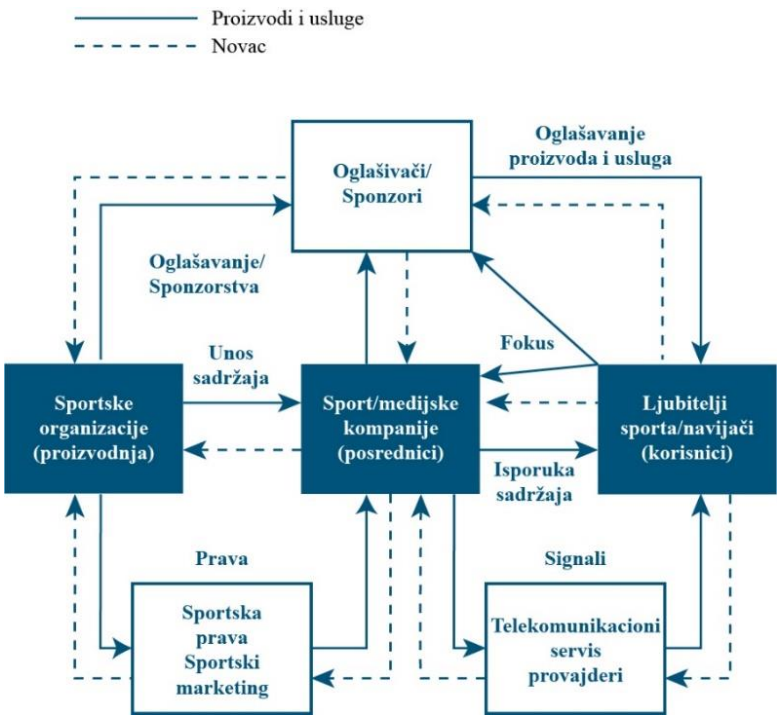
Odnosi sa javnošću mogu se interno podeliti na dva dela: publicitet i odnose sa javnošću. Publicitet je ne-personalizovana komunikacija o organizaciji, proizvodu, usluzi ili ideji koja nije direktno plaćena ili koja se realizuje kroz već dogovoreno sponzorstvo. To je zapravo PR u sivoj zoni između oglašavanja i čistih odnosa sa javnošću. Publictet ima za cilj kreiranja relacije sa uticajnim segmentom ciljne grupe (influencers) sa namerom da se diskretno integrišu robna marka i marketing aktivnosti sa vrednostima konkretne ciljne grupe sa kojom kompanija želi da uspostavi kontakt (Pacheco & Rahman, 2015). Sa druge strane, pravi odnosi sa javnošću uključuju komunikacije unutar organizacije, prema investitorima, medijima, nevladinim organizacijama i javnom sektoru sa ciljem kontrolisanja i prevazilaženja kriznih situacija, isticanja pozitivnih primera dobre prakse i svih drugih aktivnosti koje se mogu klasifikovati u segmentu društvene korporativne odgovornosti.

Marketing u digitalnom okruženju je u komunikacionom smislu definisan dvosmernom vezom između prodavca i kupca. Kontakt se ostvaruje onlajn, putem interneta, odnosno imejla (e-maila), javnih digitalnih platformi, blogova, sadržaja na mobilnim uređajima. Glavna prednost ovog elementa, zahvaljujući kome se kreira produženi koncept tradicionalnog IMC-a, ogleda se u njegovoj sposobnosti za komunikacijom koja je na najvišem nivou presonalizacije poruke koje želimo da podelimo sa ciljnim auditorijumom. Pomenuta poruka može biti detaljno prilagođena za svakog konkretnog člana ili grupu članova ciljnog auditorijuma sa namerom da njen sadržaj i format njima bude relevantan, čime se povećava verovatnoća njenog ispravnog i pravovremenog prihvatanja.

Ovakva mogućnost, da se sa potencijalnim potrošačima komunikacija ostvaruje na do danas najvišem obliku personalizacije kontakta, rezultat je tehnološkog razvoja i lansiranja Veb 2.0 i stvaranja jedne hiper-konektivne platforme koja predstavlja platformu zaslužnu za kreiranje koncepta digitalne globalizacije. U poređenju sa komunikacionim putem masovnih medija, efekti digitalnog marketinga visoko su merljivi. Baš ova karaketeristika obezbedila je marketing stručnjacima da kreiraju adekvatne marketing programe i jasno definišu ciljnu grupu kojoj je baš ta poruka i namenjena.

Za disertaciju je od posebnog značaja i odnos koji je uspostavljen između globalnog sporta i isto tako globalnih medija koji je definisan jedinom autentičnom kulturno-komercijalnom relacijom. Mediji su ti koji su transformisali sport iz amaterskog u visoko-komercijalnu industriju, kakav je on danas. Sa druge strane, sport je medijima obezbedio do tada nezamislivi broj gledalaca i slušalaca, te ogromne prihode od oglašavanja. Tokom XX veka ovaj odnos se razvio toliko da je postalo teško povući jasnu liniju između sporta i medija, kao zasebnih grana industrije. Tokom 80-ih i 90-ih godina XX veka u akademskim krugovima javljaju se prvi pokušaji definisanja ovog specifičnog i do tada potpuno nesvakidašnjeg odnosa. Ovaj odnos se u naučnoj literaturi prvo definiše kao sport-medija-kompleks (sport-media complex) ili medija-sportski produkcioni kompleks (media-sport production complex) (Scherer et al., 2008; Rowe, 2004; Miller et al., 2001) i vrlo brzo postaje centralno mesto razumevanja marketinga mega događaja i uticaja procesa globalizacije na njegov razvoj. Drugi su ga nazvali sportskim medijskim neksusom (Nicholson, 2007; Grainger et al. 2005; Messner, 2002), ili zlatnim trouglom (Honeybourne et al. 2000; Nixon, 2008). Postoje brojni primeri koji pokazuju kako se sport promenio kako bi udovoljio interesima medija (Miller et al., 2001; Nixon, 2008), na primer, prekid u igri kako bi se omogućile komercijalne pauze u prenosima događaja, promena u sportskim pravilima sa ciljem povećanja privlačnosti sporta za ljubitelje sporta, sponzore i medije (borilačke veštine su dobar primer ovoga), i stvaranje novih sportova (i/ili događaja) za ciljanu novu publiku koja ih prati putem medija (ekstremni sportovi ili geografsko limitirani sportovi). Pored toga, nekoliko globalnih medijskih konglomerata se sve više uključuje u svetski sport, kroz kupovinu timova, liga ili borilišta/stadiona (Gerrard, 2004; Grainger et al., 2005). Kao primeri medijskih konglomerata koji su uključeni u sport, mogle bi poslužiti kompanije: Disney (SAD), News Corporation (Australija), Time Varner (SAD), Vivendi SA (Francuska), Viacom / CBS Corporation (SAD) i Bertelsmann AG (Nemačka).

Na Grafikonu broj 32 dat je prikaz funkcionisanja koncepta sport-medija biznisa u kome mediji imaju centralnu ulogu distributera sportskog sadržaja.



Izvor: (Autor)

Grafikon 32. Funkcionisanje koncepta sport-medija biznis

Proces globalizacije medija, posebno onih na tržištu TV usluga, doveo je do ogromnih promena u svetu sporta. Sa jedne strane, sport je ubrzano menjao pravila igre, izgled borilišta i vremenski raspored održavanja sportskih manifestacija kako bi se što bolje uklopio u zahteve koje su pred njega postavile tada već globalne TV stanice. Ako pokušamo da prepoznamo interes TV stanica u ovom odnosu, on je više nego poslovno razložan. Programski sadržaj koje one dobijaju kroz prenose mega događaja cenovno je mnogo povoljniji nego bilo koji drugi oblik igranog sadržaja (drama, komedija, filmovi raznih žanrova...), a takođe zbog svoje popularnosti donosi visoke rejtinge gledanosti, što predstavlja glavni kriterijum uspeha TV stanice, jer se na osnovu njega povećava cena oglašavanja. Organizatori mega događaja u ovoj relaciji ostvaruju višestruke marketing ciljeve u segmentu kreiranja neophodnih pretpostavki za visoku cenu različitih sponzorskih aranžamana, ekskluzivnih prava prenosa i ostalih elemenata svog marketing plana. Iz svega navedenog kreira se jedna posebna kategorija PR partnera u segmentu marketinga mega događaja koji se popularno nazivaju medijski sponzori. Oni od organizatora mega događaja obezbeđuju prava prenosa po izuzetno povlašćenim cenama kao rezultat njihove spremnosti da bez naknade promovišu mega događaj. Ova promocija započinje pre održavanja mega događaja, nastavlja se tokom njegovog trajanja i završava se nakon njegovog kraja. Ovakav promotivni raspored utiče na animiranje potencijalnih sponozora mega događaja, koji interes prepoznaju u povećanju vidljivosti, koja u mnogome prevazilazi prostor sportskog borilišta.

Uspostavljanje sport-media kompleksa prouzorokovalo je mnogo bržu komercijalizaciju svetskog sporta koja je rezultat procesa njegove medijizacije. Ovaj proces zapravo karakteriše ogromno povećanje kapitala u svetskom sportu i prelazak čitave industrije sporta u mnogo lukrativniju industriju zabave (O'Reilly, 2015; Lieberman & Esgate, 2013; Desbordes & Richelieu, 2012; Gratton et al. 2012). Ovakav pravac promene objašanjava dramatično povećanje zarada sportista u poslednjih 20-ak godina, potpuno promenjen izgled sportskih borilišta – stadiona koji postaju mali gradovi u kojima dominiraju trgovački prostori i zabavni sadržaji, kao i vrtoglavi rast trgovine sportskim predmetima (sportska oprema, navijački rekviziti, sportski suveniri, drugi sportski komercijalni program). Visok nivo konkurencije na svetskom medijskom tržištu doveo je do toga da se danas mega događaji takmiče među sobom, sa ciljem da kreiraju što kompaktniji i atraktivniji medijski sadržaj koji će auditorijumu biti isporučen u adekvatnom terminu i formatu. Uvažavajući sve navedeno, potpuno je jasno da je za marketing mega događaja ova relacija, koja se kreira sa medijima, krucijalno važna determinantna njegovog finalnog uspeha. Globalizacija je kroz afirmisanje ostvarivanja globalnih ekonomskih rezultata intenzivirala relaciju između sporta i medija i promovisala sportsko-medijski kompleks.

Početkom XXI veka ovaj odnos definišu četiri pokretača daljeg razvoja, a sa aspekta povezanosti neke vrste lepka koji povećava nivo homogenosti i to: tehnologija, komercijalizacija, konvergencija i globalizacija.

1. Tehnologija – danas predstavlja glavni pokretač sport-media kompleksa. Podržava oba segmenta ovog kompleksa, sa strane sporta, tehnologija zahvaljujući kontinuitetu inovacija usavršava sport i čini ga atraktivnijim, a sa strane medija, ona donosi jedan novi digitalni predznak, koji suštinski menja sport i unosi značajne promene u marketing sportskog događaja. Zahvaljujući tehnologiji, sport-medija kompleks postaje globalno dostupan u realnom vremenu preporučujući se marketingu kao najveća, najsavršenija i najpopularnija globalna promotivna platforma. Takođe, ona zahvaljujući najviše probojima u mobilnim konekcijama i velikoj količini podataka, povećava nivo uključenosti svakog člana globalnog auditorijuma do nivoa koji se ne može obezbediti niti jednom drugom poznatom marketing tehnikom. Sa ovog aspekta tehnologija sport-medija kompleksu obezbeđuje marketing dominaciju na globalnom tržištu.

2. Komercijalizacija – Kao rezultat sport-medija kompleksa, sportske organizacije, klubovi i sportisti postaju globalno validne i vredne robne marke, koje imaju ogromnu tržišnu vrednost. Sport ulazi u fazu hiper-komercijalizacije koja kao rezultat daje veliku vrednost industrije

sporta na globalnom nivou. Sportisti postaju planetarne zvezde koji sa sobom povlače veliki broj najpozantijih svetskih kompanija, koje sa njima potpisuju sponzorske ugovore velike vrednosti. Mega događaji zahvaljujući svemu tome, za sponzore predstavljaju kumulativnu vrednost spostvenog brenda i brenda učesnika, koji tako posmatran, poseduje nerealno veliku vrednost za marketing.

3. Konvergencija – Ona je najjači pokretač sport-medija kompleksa početkom XXI veka koji je prepoznat u četiri dimenzije:

   3.1. Konvergencija povezana sa tehnološkim inovacijama.
   3.2. Konvergencija povezana sa povećanjem vertikalne integracije u medijskom prostoru.
   3.3. Konvergencija prepoznata u ubrzanoj dominaciji velikih medijskih kompanija na globalnom nivou.
   3.4. Konvergencija koja obuhvata različite vertikalne i horizontalne integracije unutar sport-medija kompleksa u kojoj sportske organizacije ulaze u medijski segment i u kojoj medijski konglomerati preuzimaju vlasništvo nad sportskim klubovima.

4. Globalizacija – Integriše prethodne pokretače sport-medija kompleksa, kreirajući njihov odgovarajući miks koji garantuje njegov nesmetan razvoj u trenucima prelaska iz tradicionalnog u digitalni oblik globalizacije.

Zahvaljujući ostvarenjima digitalne globalizacije, ljubitelji sporta na globalnom nivou danas više nisu pasivni primaoci informacija, već postaju aktivni učesnici, što celokupan sportsko-medijski model podiže na mnogo viši nivo, koji postaje izuzetno privlačan za marketing, posebno u segmentu IMC-a. Ovakva novouspostavljena relacija zapravo je prilika koja se prepoznaje u aktivnom miksu jakih emocija koje se razvijaju kod ljubitelja sporta u toku praćenja mega događaja i mega trendova digitalne transformacije, kao sredstava kojima je moguće sa njima, globalno posmatrano, ostvariti jednovremeni primarni kontakt. Dugoročno, ovakav pristup će dramatično promeniti pristup marketingu mega događaja koji će se sada morati realizovati pristupom odozdo prema gore.

Postojanje samog sportsko-medijsko kompleksa i pozicija masovnih medija u njemu glavni su razlozi da se sport i mega sportski dogđaji danas posmatraju kao roba. Ova konstatacija ima suštinski značaj za razumevanje uticaja digitalne globalizacije na marketing mega događaja,

posebno sa aspekta uticaja tehnologije na njegov budući razvoj. Zapravo, digitalna globalizacija je danas glavni pokretač i vodeća snaga u definisanju marketinga mega događaja u kojoj je sport prepoznat kao pogodna i prihvatljiva roba, namenjena najširem auditorijumu potencijalnih korisnika definisanih globalnim okvirom.

GLAVA IV

1. UTICAJ DIGITALNE GLOBALIZACIJE NA MARKETING MEGA DOGAĐAJA

Kao što smo spoznali u prethodnim poglavljima, digitalna globalizacija snažno utiče na svaki segment našeg života i direktno determiniše strukturu ljudskog ponašanja.

Takođe, ona snažno menja korporativni svet nudeći mu potpuno drugačije marketing mogućnosti, tehnike i modele kroz integraciju digitalnih kapaciteta (Breidbach et al., 2018; Legner et al., 2017).

Marketing mega sportskog događaja nije isključen iz globalizacije determinisane digitalnim sadžajima, konceptima i tehnologijama (Pegoraro et al., 2017). Tako je danas, potpuno normalno da dok na stadionu ljubitelj sporta prati dešavanja na fudbalskom terenu i podržava klub za koji navija, u isto vreme prati statistiku i razmenjuje mišljenja i stavove ili sakuplja informacije o utakmici sa društvenih mreža preko pametnog mobilnog telefona, a sve to zahvaljujući Wi-Fi konekciji i klupskim mobilnim aplikacijama. Stadioni su danas postali sportske digitalne tvrđave koje pružaju sve neophodne pretpostavke za najviši nivo digitalnog putovanja i iskustva svakog navijača na tribinama, ozbiljno konkurišući, u tom digitalnom izrazu, do skora neprikosnovenoj televiziji. Sa druge strane, sportske organizacije su javnosti stavile na raspolaganje moćne i sadržajno kvalitetne digitalne platforme koje pojačavaju autentični digitalni osećaj. Zapravo, zahvaljujući tehnologijama koje su danas prisutne na globalnom nivou, mega sportski događaji su razvili i u sebe integrisali ozbiljnu digitalnu infrastrukturu koja sve više postaje stub njihovog organizacionog funkcionisanja, ali i konceptualno posmatrano primarni komunikacioni kanal ka svim segmentima javnosti koji se u većini slučajeva može identifikovati kao neka vrsta jasno definisanog i strateški osmišljenog digitalnog mosta.

Kao što smo u dosadašnjem delu disertacije mogli saledati, digitalna globalizacija direktno utiče na promene u:

1. strukturi marketing miksa,
2. kreiranju digitalnog identiteta svih učesnika na tržištu,
3. definisanju izmenjenog, na digitalnim kapacitetima, baziranog iskustva korisnika,
4. strateškom prihvatanju mega trendova digitalne transformacije.

Analizirajući raspoloživu literaturu, čiji se broj poslednjih godina povećava, zaključili smo da su istraživanja uticaja digitalne globalizacije na marketing mega događaja, ali i sportski menadžment uopšte, privukli mnogo manje pažnje naučne zajednice nego što je to slučaj sa drugim oblastima menadžmenta, pre svega njegovim opštim kategorijama. (Allmers & Maenning, 2009; Preuss, 2007).

Generalno posmatrano, većina raspoložive naučne literature usko je fokusirana na aspekte komunikacije koja je inicirana procesom digitalne globalizacije i fenomenom eSporta koji je sa druge strane direktan rezultat tog procesa.

U segmentu komunikacija, posebna pažnja u naučnoj literaturi pridaje se fenomenu društvenih mreža i digitalnih platformi, kao i njihovom uticaju na izgradnju jasno profilisanog i definisanog brenda događaja (Anagnostopoulos et al., 2018; Thompson et al., 2018; Yoshida et al., 2018; Geurin & Burch, 2017).

Uvažavajući značaj i poziciju sponzora mega sportskih događaja, u aktuelnom biznis modelu, jedan broj autora odlučio se da pokuša da detaljnije istraži i pojasni značaj koji društvene mreže kao komunikaciono sredstvo imaju za kompanije koje svoje angažovanje u mega sportskim događajima definišu kroz ovakav oblik marketing aktivnosti (Tsordia et al., 2018; Gillooly et al., 2017; Delia, 2017). Ovo posebno postaje veoma važno, imajući u vidu različite tipove aktivnosti na društvenim mrežama vezanim za konkretan brend koje se kreću od pasivnog čitanja, praćenja objava, preko njihovih komentarisanja do aktivnog učestvovanja kroz objavljivanje ličnih sadržaja, te je shodno ovome moguće identifikovati različite nivoe emotivne uključenosti (Tsai & Men, 2017; Schivinski et al, 2016).

Promena položaja korisnika u biznis modelu, koji je direktna posledica procesa digitalne globalizacije, dovela je do povećanja interesovanja za istraživanje uslovljenosti korišćenja

društvenih mreža od strane organizatora sportskih događaja i povećanja zadovoljstva ljubitelja sporta (Wakefield & Bennet, 2018; Yoshida, 2017; Dolan et al. 2016; Watanabe et al, 2015).

Neka od poslednjih istraživanja više su fokusirana na uticaj društvenih mreža u kreiranju vrednosti (Koening-Lewis et al. 2018; Kolyperas et al., 2018).

Sa druge strane, naučna literatura koja je okrenuta fenomenu eSporta, uglavnom je fokusirana na pitanje da li on može biti konvertovan u sport (Hallmann & Giel, 2018, Funk et al., 2018, Heere, 2018).

Prema našem mišljenju, do danas jedino je Endi Mija (Andy Miah), svojom knjigom Sport 2.0 (Miah, 2017), pokušao da pruži jedno integrisano viđenje konvergencije sporta i digitalne stvarnosti. Mija (Miah, 2017) posebno ističe Olimpijske igre, koje predstavljaju najkompleksniji i najviši nivo mega sportskih događaja, kao odličan primer digitalnih inovacija u sportu. On u ovoj knjizi pokušava da objasni da je budućnost sporta u korisničkom iskustvu kreiranom kroz miks digitalne realnosti, a ne u dualizmu fizičkog i digitalnog sveta.

Početkom XXI veka povećanje interesovanja publike za mega događaje prost je rezultat sledećih trendova:

1. Razvoj digitalnih tehnologija, posebno mega trendova digitalne transformacije.
2. Povećanje broja stranih igrača u klubovima, čime se kreira krucijalno važna dimenzija globalizacije svetskog sporta. Dobar primer ovakavog trenda predstavlja međunarodni fudbal u kojem je primetna značajna internacionalizacija. Prema podacima ITMS FIFA (www.fifa.com), broj međunarodnih transfera u svetskom fudbalu se iz godine u godinu povećava, tako da je 2012. godine realizovano 12.005 transfera, a već 2016. godine taj broj je bio 14.591. Ukupna vrednost obavljenih transfera u 2016. godini iznosila je 4,79 milijardi US$.
3. Akvizicija najpoznatijih svetskih klubova i sportskih organizacija od strane poslovnih ljudi ili kompanija sa Istoka. Tako je Džu Ciju (Joeu Tsaiju), jedan od osnivača kineske digitalne mega kompanije Alibaba, 2019. godine za 2,35 milijardi US$, od Rusa Mihaila Prohorova kupio NBA klub Bruklin Nec (Brooklyn Nets) i dvoranu Barklejs Centar (Barclays Center) u kome ovaj klub igra utakmice (Kačić Karlin, 2019).

4. Povećanje sponzorskog udela u ukupnom marketing miksu svetskog sporta koji dolazi od strane kompanija sa Istoka. Zahvaljujući igranju japanskog bejzbol igrača Jucei Kikuši (Yusei Kikuchi) za ekipu Sijetl Marinersa (Seattle Mariners) koja se takmiči u američkoj profesionalnoj MLB ligi, brojne japanske kompanije odlučile su se za sponzorske aražmane, među kojima prednjače Nintendo, Master Card Japan, Sanijo (Sanyo) i Hitači (Hitachi).

Ovakvi trendovi doveli su do značajnog povećanja vrednosti sponzorstva, primanja sportista (vrednost ugovora + premije po različitim osnovama), ali i poboljšanja opremljenosti i infrastrukture sportskih objekata. Zahvaljujući svemu ovome, globalizacija sporta, koja nije novijeg datuma, kroz promovisanje digitalne komponentne, prerasta u koncept tržišno prepoznatljive digitalne globalizacije sa jasnom tendencijom forsiranja virtuelnih sadržaja koji imaju globalni domašaj.

Uvažavajući predmet istraživanja u disertaciji, daljnja elaboracija biće fokusirana na digitalni aspekt marketinga mega događaja.

Za marketing je od posebnog značaja razumevanje neke vrste digitalne vrednosne matrice koja na jednoj strani ima dve perspektive, vremensku i novčanu, a na drugoj: digitalnu interakciju sa auditorijumom i korišćenje velike količine raspoloživih podatka.

Vremenska perspektiva definisana je vremenskim periodom kojim se odvaja prisustvovanje sportskom mega događaju ili njegovo praćenje preko nekog od preferiranih medijskih kanala.

Novčana perspektiva prepoznata je kroz realnu finansijsku angažovanost pojedinca koja se realizuje na mega sportskom događaju ili van njega u okviru sadržaja koji se mogu vezati za njega (npr. praćenje mega sportskog događaja u ugostiteljskom objektu).

Digitalna interakcija sa auditorijumom koja je formalizovana kroz spektar digitalnih komunikacionih kanala u kojem dominiraju društvene mreže i mobilne aplikacije kreira očekivanu struktura kanala, kako po načinu komuniciranja, tako i njegovoj digitalno specifičnoj sadržini.

Korišćenje velike količine raspoloživih podataka kreira do skora nezamislivu strukuturu opcionih analiza vezanih za mega sportski događaj i njegove učesnike. Ovakav sadržaj, koji je najčešće prikazan kroz dve dimenzije, one u realnom vremenu, ali i kroz istorijsku komparaciju, daje jedan

potpuno novi, te za auditorijum, veoma zanimljiv digitalni presek sportskih ostvarenja, koja su povrh svega linerano uporediva, kako u vremenu u kome su ostvarena, tako i u perpsektivi sportista koji su ih napravili. Takođe, velika količina raspoloživih podataka, kojima organizatori sportskih mega događaja raspolažu, mogu kreirati nove profitne centre koji do skora nisu postojali, a rezultat su njihove monetizacije.

U tom pravcu, postoji nekoliko opcija pristupa, od kojih navodimo one bazičnog tipa, koje su relativno izvesne, nezavisno od strukutre mega događaja (Giorgio et al, 2018):

1. Prodaja neobrađenih podataka kroz uspostavljeni novi kanal razmene.
2. Trgovina struktuiranim podacima u formi robe koja se razmenjuje.
3. Prodaja digitalnog identiteta korisnika ili ID-ja njegovog uređaja kao dodatne usluge ponude digitalnog oglašavanja, koja se kao paket upućuje kompanijama partnerima mega događaja.
4. Aktivacija određenih dodatnih medijskih opcija, zavisno od konteksta korisničkih podataka (npr. događaj prati iz kuće ili van nje).

Zahavljujući ovako definisanoj digitalnoj vrednosnoj matrici, marketing dolazi do strateški važnih informacija koje determinišu, kako konkretni marketing pristup, tako mnogo više marketing sredstava koja će biti korišćena. U tom kontekstu, zahvaljujući ovakvom posmatranju digitalne promene na nivou mega sportskih događaja, marketing se poslednjih godina dominatno okreće upotrebi mega trendova digitalne transformacije u cilju povećanja i kvalitetnijeg pristupa bazi svojih korisnika. Kao izlazna strategija ovakvog pristupa, prepoznat je značaj digitalnog puta i digitalnog iskustva svakog korisnika, što se može definisati i kao važna strateška paradigma marketinga mega događaja u vremenu digitalne globalizacije.

Danas, uopšte nije tajna da digitalna globalizacija predstavlja glavnu snagu diskontinuiteta globalnog sporta, namećući mu promenu decenijskog biznis modela, ali i kanala komunikacije, te položaja i značaja sportskih borilišta u definisanoj poslovnoj matrici. Postoje određeni napori u naučnoj literaturi (Vial, 2019; Sebastian et al., 2017) da se prepoznaju i bliže definišu elementi digitalne promene, koji imaju najveći uticaj ili možda je bolje reći, determinišu njen pravac, brzinu i sadržaj. U ovom, strateški važnom naporu za budućnost svetskog sporta, kontinuirano se identifikuju brojni izazovi koji onemogućavaju dugoročnije definisanje ovih faktora kao rezultat veliki brzine i teško predvidive trajektorije promena, kako u pravcu, tako još više u samoj sadržini.

Imajući u vidu do sada izneto, potpuno je jasno da se organizatori mega sportskih događaja, danas, takmiče sa brojnim izazovima počevši od onih koji se kreiraju kao posledica promene u načinu stvaranja vednosti (ekonomija platformi), prikupljanju podataka, njihovom skladištenju prepoznatih kroz mega trendove digitalne transformacije – *Cloud*, *Big Data* i internet stvari (IoT) do aktuelnih izazova zaštite privatnosti podataka (GDPR). Kao rezultat ovog takmičenja dolazi do:

1. Kreiranja novih digitalnih biznis modela u sportu.
2. Uspostavljanja drugačijeg sportskog eko-sistema.
3. Promena ponašanja ljubitelja sporta, kako na sportskim borilištima, tako mnogo više van njih
4. Načina prihvatanja novih tehnologija.
5. Većeg interesovanja državnih institucija za sport.

Kako bi ilustrovali veličinu izazova koji se nalazi pred naučnim auditorijumom u Tabeli broj 24 daćemo pregled TOP 3 prioriteta koje je kompanija Deloitte (www.2.deloitte.com) izdvojila kao kritične digitalne trendove za razvoj svetskog sporta u godišnjim izveštajima od 2016. do 2109. godine.

Tabela 24. Kritični digitalni trendovi za razvoj svetskog sporta 2016 – 2019. godine po Deloitte

2016	2017	2018	2019
Platforme za strimovanje video sadržaja	Evolucija sportskih medija	Digitalna bezbednost borilišta, gledalaca i sportista	Sportisti kao kreatori digitalnih sadržaja
Sportsko digitalno klađenje	Podaci i analitika	Digitalno iskustvo gledalaca	Virtuelna i proširena realnost
Prenosiva i kognitivna analitika	Inovacije na dan utakmice	Obezbediti prihvatanje milenijalsa	eSport

Izvori: (Deloitte Sports' Starting Lineup: Sports Trends that will Disrupt and Dominate 2016; 2017; 2018; 2019.)

Gore izneti podaci potvrđuju potpunu dominaciju digitalnih nad tradicionalnim komunikacionim kanalima u segmentu praćenja mega sportskih događaja, što zasigurno predstavlja odgovarajući uvod u ovaj deo, najviše zbog toga što definiše, autentičan i na brojevima zasnovan, pristup

problematici i pravcu razmišljanja o marketingu mega sportskih događaja, koji je pod jakim uticajem digitalne globalizacije.

U tom kontekstu, važno je istaći da veliki broj navijača koristi društvene medije za komunikaciju sa klubom, sportistima ali i drugim navijačima i to posebno dok posmatraju mega sportski događaj na TV ekranu. Takođe, neka istraživanja potvrdila su da postoji jedan relativno visok nivo ujednačenosti aktivnosti navijača na društvenim mrežama, nezavisno od geografije sa koje oni dolaze (Li et al., 2017). Ovo je posebno važno za marketing, jer mu obezbeđuje visoko uniforman nastup prema sasvim globalno raspoređenoj grupi navijača, potvrđujući time još jednom jedinstveni fenomen globalizacije svetskog sporta. Ovo ukazuje, da u konkretnom slučaju, društvene mreže mogu biti dobra podrška tradicionalnim kampanjama koje kompanije lansiraju tokom trajanja mega sportskih događaja.

Za disertaciju veoma je važno istaći suštinske razlike između evropskog i američkog modela sporta koje značajno utiču na brzinu, strukturu i dostignuti nivo digitalne promene. U Tabeli broj 25 date su glavne razlike ova dva modela sporta koja danas globalno dominiraju.

Razlike koje su izložene između dva dominantna modela sporta na globalnom nivou zapravo jasno objašnjavaju razlog zašto se promene izazvane konceptom digitalne globalizacije prvo dešavaju na tržištu SAD, a tek kasnije one postaju aktuelne u Evropi. Suština je u daleko većoj biznis orjentaciji modela sporta u SAD što omogućava lakše i brže testiranje i prihvatanje opcionih modela od strane ogromnog auditorijuma ljubitelja sporta. Ovo je takođe jedan od razloga veće dostupnosti literature i eksploratornih istraživanja o ovoj relaciji koja dolazi iz SAD, što se takođe može jasno identifikovati i u ovom radu. Kao zaključak navedenog, možemo konstatovati da u ovom konkretnom slučaju, kao i kada su u pitanju prvi talasi tehnoloških inovacija krajem XX veka, pravac digitalne promene u marketingu mega sportskih događaja ide od Zapada ka Istoku.

Osnovni cilj prihvatanja koncepta digitalne globalizacije u marketingu mega sportskih događaja zapravo se svodi na ostvarivanje seta benefita za sportsku organizaciju koji se mogu indentifikovati u sledećim segmentima (Microsoft, 2017):

1. Bolje poznavanje korisnika (navijača) kako bi se mogao obezbediti personalizovani i bogati sadržaj u okviru povezanog iskustva, generisanog u uslugu koja je dostupna bilo kada i bilo gde.

2. Lakša saradnja unutar organizacije, deljenje znanja, te povećanje produktivnosti i efikasnosti.
3. Optimizacija treninga i priprema sportista od strane trenera i njegovog tima kako bi se obezbedila što kvalitetnija igra i poboljšali rezultati takmičenja.
4. Bolja koordinacija operacija, sakupljanja i analize podataka o korisnicima (navijačima) i poslovnim procesima. Uspešna logistika i optimizacija čitavog distributivnog lanca kreiranja vrednosti.
5. Obezbeđivanje naprednog navijačkog iskustva i pružanje inovativnih usluga na sportskom borilištu (stadionu) i van njega, te monetizacija korišćenjem novih biznis modela.

Tabela 25. Glavne razlike između evropskog i amerčkog modela sporta

	Evropski model sporta (sociološko-kulturološki)	**Američki model sporta (komercijalni)**
Organizacioni motivi	Sportsko nadematanje	Profit i zabava
Stuktura liga	Otvorena piramidalna struktura sa mogućnošću ulaska i ispadanja iz nje	Zatvorena
Uloga asocijacija i udruženja	Promocija sporta i sporta za sve	Maksimizacija profita, promocija najboljih sportista
Kulturni identitet	Nacionalne lige, lokalni timovi	Međunarodne ili globalne lige sastavljene od franšiza
Međunarodno takmičenje	Važno za nacionalni identitet	Ne postoji ili se minimalno koristi u promotivne svrhe
Upravljanje	Piramidalna struktura sa prekograničnom poveznicom i jasnim pravnim okvirom koji je usaglašen	Od strane lige ili komesara takmičenja koji imaju punu izvršnu moć
Razvoj	Primarni cilj	Sekundarni cilj

Izvor**:** (ASOIF, 2019)

Uvažavajući gore iznetu podelu strukture mogućih benefita, sa jedne strane, i do sada iznete aspekte koncepta digitalne globalizacije, sa druge, moguće je segmentirati strukturu uticaja ovog koncepta na marketing mega sportskih događaja koja bi izgledala na sledeći način:

1. Uključivanje korisnika (navijača).
2. Podrška zaposlenima.
3. Optimizacija poslovnih operacija.
4. Transfromacija proizvoda.

Prihvatajući sa uvažavanjem do sada navedeno, snagu digitalne promene i želju da okvir za istraživanje postavimo u format koji neće imati toliko visok nivo vremenske i sadržajne fleksibilnosti, te želeći da isti mapiramo na uočene digitalne tendencije koje definišu aktuelni momenat globalnog marketinga, odlučili smo da odnos koji se kreira na relaciji digitalna globalizacija – marketing mega događaja posmatramo u sledećim perspektivama/strateškim ravnima:

1. Digitalni put i digitalno iskustvo korisnika mega sportskog događaja, pomoću čega želimo da pozicioniramo njihov značaj (u ovom slučaju ljubitelja sporta na i van sportskih borilišta i kreiranje digitalno povezanih navijača), spoznamo specifičnosti koncepta Marketinga 4.0 i promovišemo značaj digitalnog identiteta

2. Sportisti kao kreatori digitalnih sadržaja, za šta verujemo da je jedini autentičan i konceptualno ispravan način razumevanja značaja društvenih mreža (Social), u marketing kontekstu

3. Sportska borilišta (stadioni) kao moderne digitalne platforme, jer smo sigurni da ona danas predstavljaju jedinstvenu konceptualno i tehnički definisanu celinu koja je determinisana integracijom pokretača digitalne globalizacije sa jedne strane i globalne prirode, sporta sa druge strane

4. Set specifičnosti digitalnih komponenti savremenog globalnog sporta koje menjaju percepciju mega događaja na globalnom nivou. U disertaciji ćemo se posebno osvrnuti na fenomen eSporta kao autentične posledice uticaja koncepta digitalne globalizacije na industriju sporta, koji kreira nove inovativne pristupe marketingu mega sportskih događaja.

Digitalna globalizacija podržava transformaciju marketinga sportskog mega događaja na sledeće načine:

1. *Big Data* – količina podataka koja se kreira kao rezultat interakcije između učesnika na sportskom tržištu je ogromna. Ovakva situacija obezbeđuje predstavncima marketinga sportskih mega događaja da zahvaljujući primeni analitičkih metoda koji se sprovode nad, do skora nezamislivom količinom i raznovrsnošću podataka, dođu do strateški važnih informacija neophodnih za kreiranje adekvatnog marketing miksa i posebno elemenata integrisanih marketing komunikacija.

2. Pametni telefoni i mobilna tehnologija – Mobilni telefoni, a posebno društvene mreže su komunikacioni kanali koji okupljaju veliki broj ljubitelja sporta i koji im zahvaljujući njihovim tehnološkim mogućnostima pružaju potpuno novi ugođaj kroz gledanje sportskih dešavanja, razmenu mišljenja i informacija o mega sportskom događaju sa prijateljima i čitanje velike količine tekstova na društvenim mrežama koje pišu njihovi omiljeni sportisti, na mobilnim uređajima. Ovakav digitalni koncept kreirao je izmenjen pristup korporacija i organizatora sportskih mega dođaja, ovoj ciljnoj grupi od strane njihovih marketing odeljenja. U veličini kreirane interaktivnosti u digitalnom komunikacionom kanalu zapravo se krije i veličina izazova, ali i realnih poslovnih mogućnosti koje se nalaze pred marketingom kao biznis funkcijom.

3. Globalizacija – veličina međunarodnog takmičenja i nivo globalne poznatosti najvećih sportista kontinuirano se povećava što u velikoj meri dolazi kao rezultat sve veće virtuelizacije komunikacionog kanala između učesnika sportskog mega događaja. Razlog ovakvog trenda leži u činjenici da je sport kao industrija od samog početka bila usmerena na širi međunarodni plan, te je globalizacija u njenom slučaju samo izvedena kategorija koja se vezuje za njen napredak. Ovo je još jedan od razloga zašto smo se odlučili da relaciju digitalne transformacije i marketinga, pokušamo da razumemo i definišemo kroz marketing sportskog mega događaja.

4. Sportisti kao mediji – Jedan od najvećih fudbalera u istoriji ovog sporta, portugalski internacionalac Kristijano Ronaldo, po jednom je kriterijumu najpoznatiji sportista na planeti. Sa milionima pratilaca na Facebook-u, Instagram-u i Twitter-u, on na najbolji način prezentuje digitalni koncept – sportista kao medij. Zahvaljujući javnim digitalnim platformama, on je kroz sopstveno virtuelno angažovanje svojim sponzorima i biznis partnerima kreirao do danas

najveće direktno marketing polje koje pokriva čitavu planetu, a koje se u svom biznis kapacitetu meri u milijardama US$. Ovo je odličan primer moći i veličine promena koje digitalna globalizacija u kratkom roku može da generiše marketingu i realan razlog da se inicira usklađivanje postojeće marketing strategije i definisanog pristupa globalnom tržištu, kroz adaptiranje integrisanih marketing komunikacija.

5. Interaktivni stadioni – najviše zahvaljujući pozitivnim efektima digitalne transformacije današnja sportska borilišta pretvorena su u interaktivne i u tehničkom smislu, moćne digitalne platforme koje ljubiteljima sporta pružaju veliku paletu do skora nezamislivih servisa čime se suštinski menja odnos na relaciji sportista – ljubitelj sporta na borilištu – ljubitelj sporta van borilišta, sa jedne strane, a i realno poimanje mesta kao elementa marketing miksa koji u ovako promenjenoj situaciji postaje element promocije. Nivo interaktivnosti, snažna dvosmerna komunikacija između samih sportista na borilištu i ljubitelja sporta kreira se najviše zahvaljujući bežičnom prenosu interneta, odnosno kapacitetima Wi-Fi sistema i korišćenju mobilnih uređaja kao glavnog sredstva za interakciju. Sadržaji koji se mogu naći na mobilnim uređajima posetilaca sportskih mega događaja mogu se grupisati u tri celine:

1. Oni koji su u vezi sa samim događajem (ankete, izbor najboljeg igrača/igračice, odloženi snimci najzanimljivijih delova takmičenja, statistički podaci o igri ili ostvarenjima pojedinaca, različiti oblici poređenja između pojedinaca ili konkretnog pojedinca u nekom vremenskom periodu).

2. Oni čisto promotivnog karaktera (informacije o prodajnim aktivnostima uključujući akcije sa popustima, distribuciju digitalnih vaučera sa popustima, informacije o novim proizvodima, video klipovi biznis partnera sportskog mega događaja).

3. One vezane za sadržaj samog sportskog objekta (onlajn naručivanje hrane i pića na stadionu sa isporukom na mestu sedenja, kupovina dresova i druge sportske opreme, suvenira tima ili takmičenja iz radnji na stadionu, provera gužve u toaletima, provera stanja na delu parkinga gde je parkirano konkretno vozilo, procena vremena izlaska sa parkinga nakon završetka događaja).

2. DIGITALNI PUT I DIGITALNO ISKUSTVO KORISNIKA MEGA SPORTSKOG DOGAĐAJ

Digitalna globalizacija, kao što smo to već istakli u disertaciji, posebno apostrofira značaj digitalnog iskustva korisnika koje je usko povezano sa konceptom iskustvenog marketinga (Rose & Johnson, 2015; Goodman, 2014), prepoznatog kao jedne od njegovih faza razvoja.
Iskustvo korisnika je generalno posmatrano kompozitna kategorija koja se sastoji od pet osnovnih modula koji su dati u Tabeli broj 26.

Tabela 26. Osnovni moduli - komponente iskustva korisnika

Modul	**Iskustvo korisnika**
Senzualno iskustvo	Iskustva za pet čula
Emocionalno iskustvo	Iskustva za osećanja
Intelektualno iskustvo	Intelektualna iskustva za kongnitivne funkcije
Bihejvioralno iskustvo	Iskustva u ponašanju, fizičkim aktivnostima
Iskustvo u odnosima sa drugima	Iskustva sa socijalnim grupama kroz interakciju

Izvor: (Nagasawa 2008. p. 36)

Danas kompanije, na globalnom nivou, koriste sve komponente iskustva u cilju kreiranja efikasnog interaktivnog marketing kontakt sa kupcima, korišćenjem različite strukture digitalnih kapaciteta, čime definišu njihovo digitalno iskustvo. Sa biznis aspekta kompanije, koriste marketing mega događaja kako bi iskoristile baš taj virtuelni efekat koji se kreira tokom prolaska korisnika po putanji digitalnog puta, na kome je izložen čitavom spektru digitalnih iskustava, kako bi povećale poznatost brenda (Yeoman, 2014).

Digitalni put se u većini slučajeva posmatra kao dinamički i prostorni dijagaram koji prepoznaje trajektoriju na kojoj korisnik stiče konkretno digitalno iskustvo. U tom kontekstu, on zapravo predstavlja mapu puta korisnika, koja je po pravilu segmentirana na posebne etape, a koja kao finalni rezultat daje određeni nivo, kvalitet i strukturu digitalnog iskustva koje je od krucijalnog značaja za uspeh marketinga u vremenu digitalne globalizacije.

Marketing mega sportskih događaja, najviše zbog svoje jedinstvenosti i globalne pozicioniranosti, te njegovog izraženog kompozitnog karaktera, ima izuzetnu kompleksnost u kreiranju digitalnog iskustva korisnika.

Konceptualno gledano, suština ove kompleksnosti najviše se ogleda u dualnosti digitalnog puta svakog od korisnika mega sportskog događaja, od kojih je jedan povezan sa geografskom lokacijom (grad domaćin) i sportskim borilištem na kome se on održava, a drugi predstavlja putovanje korisnika, ovog puta posmatranog u ulozi sportskog navijača.

Uvažavajući gore navedeno na Grafikonu broj 33 dat je primer digitalnog puta povezanog sa geografskom lokacijom i sportskim borilištem.

Izvor: (Microsoft, 2017, p 9)

Grafikon 33. Digitalni put – geografska lokacija + sportsko borilište

Shodno ovome na Grafikonu broj 34 dat je prikaz mogućeg digitalnog puta sportskog navijača.

Izvor: (Microsoft, 2017. p 10)

Grafikon 34. Digitalni put – sportski navijač

Kako bi se na adekvatan način razumela suština digitalnog puta unutar koncepta marektinga mega sportskih događaja i to na pravi način iskoristilo za definisanje aktivnosti koje će na tačno određenim tačkama ovoga puta kreirati kvalitetno digitalno iskustvo, neophodno je spoznati i njegovu vremensku dimenziju.

Potpuno je jasno da kada je u pitanju mega sportski događaj, centralno mesto predstavlja sam događaj, a da putovanje korisnika počinje vremenski pre toga i završava se dugo nakon njega. U tom smislu, moguće je podeliti čitav digitalni put korisnika na tri integralna dela koja u svojoj celini i predstavljaju sportski događaj koji je predmet marketing obrade uključujući i korišćenje svih raspoloživih digitalnih opcija i kapaciteta.

U vremenu pre početka događaja, dešavaju se brojne aktivnosti korisnika koje zaslužuju pažnju marketinga, a koje zahvaljujući visokom nivou interaktivnosti predstavljaju idealno mesto za uključivanje digitalnih kapaciteta.

SOCIAL OLYMPICS

Olimpijske igre održane 2012. godine u Londonu ponele su naziv *Social Olympics* pošto su mnogobrojni partneri Međunarodnog olimpijskog komiteta (MOK) društvene mreže koristili kao podršku njihovom sponzorskom angažmanu. Jedan od dugogodišnjih sponzora MOK-a, TOP sponzor kompanija Procter and Gamble je u periodu pred početak Igara od 18. 04. do 29. 06. 2012. godine na društvenim mrežama objavila više od 17.000 objava u kojima je povezala brendove proizvoda sa Igrama, kreirajući do tada najveću marketing aktivnost koja je realizovana preko Twittera, Facebook i YouTube.

Izvor: (Sport Business International, 2012, p 4)

Ako bismo želeli da na jedan jasan način definišemo vreme o kome ovde govorimo, to bi se moglo objasniti na sledeći način:

To je vreme koje je definisano aktivnostima od momenta inicijalnog interesovanja korisnika za sportski događaj do njegovog ulaska na sportsko borilište.

U ovom periodu vremena moguće je izvršiti grubu podelu aktivnosti korisnika koje se po pravilu dešavaju, a koja direktno determinišu strukturu i intenzitet marketing aktivnosti:

1. U periodu pre kupovine ulaznica za sportski događaj, korisnik po pravilu prolazi kroz više faza informisanja putem različitih medija, ali i kroz interakciju sa svojim okruženjem, koje je danas po pravilu digitalno povezano.

2. Nakon toga, korisnik započinje takozvanu navijačku pripremu za sportski događaj koja je dominantno digitalno definisana, a odnosi se na sakupljanje informacija o akterima, upoznavanje sa poslednjim treninzima i sastavu koji će nastupiti, te uporednim analizama koje mu pružaju dodatni ugao za elaboraciju, te dinamičnu interakciju na duštvenim mrežama koja ima najviši nivo personalizacije.

U Tabeli broj 27 prikazana je aktivnost na društvenim mrežama u vezi sa finalom Lige šampiona u fudbalu 2017. godine, između Juventusa i Real Madrida, konkretno za praćenje treninga timova koji su pethodili utakmici.

Tabela 27. Finale Lige šampiona 2017. - Juventus i Real Madrid,
aktivnosti na društvenim mrežama – treninzi pred utakmicu (iznosi u milionima)

Aktivnost	Juventus	Real Madrid
Ukupan broj lica koja su u interakciji	0,9	2
Broj interakcija	2	5
Pregleda video sadržaja	2+	2+

Izvor: (Nielsen Sports, 2017, p. 29)

3. S obzirom da određen broj navijača ne živi u gradu domaćinu sportskog događaja, veliki deo auditorijuma aktivno radi na prikupljanju informacija o gradu, lokalnim transportnim sistemima, smeštajnim i ugostiteljskim opcijama.

Globalno posmatrano, finale fudbalske Lige šampiona 2017. godine samo je u maju te godine na društvenim mrežama obeležila interakcija između navijača, sportista i sponzora, koja je generisala 10 miliona jedinstvenih objava na Twitter-u, Facebook-u i Instagram-u (Talkwalker & TOK.tv, 2017), odnosno, prosečno više od 13.000 objava po jednom času. Ovakavu strukturu uzorka, te

ovakav nivo emotivne vezanosti i posvećenosti jeste ono što svaka kompanija priželjkuje decenijama, ali je tek uspostavljanjem ovakve relacije to sada postalo moguće. Zato zahvaljujući digitalnoj globalizaciji, marketing mega sportskih događaja postaje sveti gral marketinga XXI veka.

Centralno mesto svakog sportskog događaja je samo nadmetanje. Današnja su sportska borilišta postala kompleksni objekti koji publici nude različite sadržaje, što marektingu pruža određene opcije za komunikaciju, čiji kvalitet prevazilazi tradicionalne standarde i po pravilu je vezan za digitalne sadržaje. Ovde bi bilo neophodno izdvojiti:

1. Nakon ulaska na sportsko borilište, koje se dešava nekoliko sati pre početka događaja, navijači konzumiraju piće i hranu, kupuju sportske suvenire, borave u specijalno opremljenim klupskim prostorima i posmatraju prigodan program koji prethodi samom događaju, a koji najčešće ima muzički karakter.

2. Korišćenjem svojih pametnih mobilnih telefona, a preko wi-fi mreže na sportskom borilištu, ulaze u digitalni svet u kome nalaze kompletne sportske statistike u realnom vremenu, predstavljanje igrača, razne servisne informacije (parkiranje-lokacija-vreme potrebno za njegovo napuštanje-najkraća putanja do vozila), različite ponude paketne prodaje na borilištu (tipa hrana+piće, sportski suveniri-popust i sl.) i najvažnije počinju i konitnuirano da komentarišu dešavanja na društvenim mrežama čime kreiraju paralelan komunikacioni kanal koji nije pod kontrolom organizatora, ali je krucijalno značajan za marketing mega sportskog događaja.

3. Zahvaljujući digitalnom okruženju, posetioci su u mogućnosti da najzanimljivije trenutke događaja pogledaju na ogromnim kolornim ekranima koji se nalaze najčešće fiksirani za krov stadiona ili dvorane, te svakako isti sadržaj pogledaju zajedno sa određenom količinom statistike na svojim pametnim mobilnim uređajima. Baš ova specifičnost zaslužna je za razliku u kvalitetu praćenja sportskih događaja iz fotelje i na stadionu, čime je samo prisustvo sportskom događaju za mnoge postalo prijatno iskustvo koje se dugo pamti.

Nakon završene utakmice, digitalni put korisnika nastavlja se obrnutim redom od onoga koji je on imao pri dolasku na samo sportsko borilište:

1. Koriste društvene mreže za deljenje stavova ili emocija vezanih za konačni ishod događaja.
2. Trude se da na objektivno najbrži i najlakši način napuste mesto događaja (izlazak sa sportskog borilišta, odlazak do javnog prevoza ili vozila na parkingu).
3. Upućuju se prema mestu stanovanja.

U Tabeli broj 28 dat je prikaz interakcija na društvenim mrežama posle završetka finalne utakmice Lige šampiona 2007. godine tokom konferencije Kristijana Ronalda, nakon pobede Real Madrida.

Tabela 28. Interakcija na društvenim mrežama posle završetka finalne utakmice Lige šampiona 2007. godine, tokom konferencije Kristijana Ronalda (iznosi u milionima)

Aktivnost	Facebook	Instagram
Ukupan broj lica koja su u interakciji	34	14
Broj interakcija	98	50
Pregleda video sadržaja	1,4+	

Izvor: (Nielsen Sports, 2017, p 29)

U ovoj fazi dominira njihova aktivnost na društvenim mrežama koja po pravilu ima dva pola. Sa jedne strane su oni navijači pobedničke ekipe koji su u euforiji, dok su sa druge oni čija je ekipa borilište napustila kao poražena i koji pokušavaju da razumeju i najčešće nađu razloge za opravdavanje poraza. U oba slučaja, iako su emotivno drugačijeg naboja i iziskuju drugačiji pristup, digitalni put koji je u fazi završetka je u fokusu marketinga posebno zato što su nivoi emocija sa obe strane podložne promotivnom uticaju u pravcu promocije brenda ili pozicioniranja kompanije unutar konkretne navijačke grupe.

Sasvim je jasno da iako je kompozitno izazovan, gore izloženi digitalni put ne bi trebalo da predstavlja veći problem za marketing stručnjake globalnih kompanija i to je sasvim tačno i važi sve dok se u jednačinu ne ubaci broj mega sportskih događaja, sportista i sportova. Sa ovakvom perspektivom gledanja i uglom elaboracije, potptuno je jasno zašto je marketing sportskih događaja jedan od najizazovnijih vidova marketinga, posebno u vremenu digitalne globalizacije.

Digitalni put koji se uspostavlja tokom mega sportskog događaja, definiše prolazak svakog korisnika – navijača kroz različite scenarije opcione interaktivnosti sa kompanijama i njegovim

organizatorom, te shodno tome ostavlja prostor marketingu za kreiranje visoko personalizovanog digitalnog iskustva sa ciljem:

1. Akvizicije novih korisnika.
2. Povećanja prihoda postojećih i novih proizvoda.
3. Povećanja profitne stope od proizvoda i usluga koje imaju višu vrednost.
4. Povećanja zadovoljstva korisnika i kreiranje lojalnosti.

Takođe, ovakav pristup može da dovede do određenih promena u aktuelnom biznis modelu koji je iniciran marketing aktivnošću, a koje su relevatne za proces digitalne globalizacije, od kojih su najvažnije:

1. Kreiranje personalizovane ponude za svakog navijača.
2. Dizajniranje novih proizvoda i usluga koji su bazirane na mišljenjima navijača.
3. Kreiranje posebnih ponuda za navijače, zavisno od geografske pozicioniranosti u odnosu na lokaciju mega sportskog događaja.
4. Zahvaljujući velikoj količini informacija (*Big Data*) kao ulaznih parametara, izgradnja sistema napredne biznis inteligencije.
5. Prodaja prikupljenih informacija (*Big Data*) drugim zainteresovanim kompanijama.
6. Kreiranje virtuelnog navijačkog kluba koji će u određenom vremenskom periodu prerasti u klub lojalnosti kompanije. Po pravilu ovde je reč o globalnom tržištu (Evropa – Kina, SAD – Japan).

Integrišući sa jedne strane digitalni put kao liniju za identifikaciju čvornih tački na kojima je moguće definisati aktivnosti, te izvršiti uticaj u pravcu kreiranja željenog iskustva korisnika, odnosno pružiti mu odgovarajuće digitalno iskustvo, kompanije stvaraju potpuno novu kategoriju prepoznatljivosti korisnika na tržištu definisanu pojmom digitalni identitet, o čemu smo više govorili u Glavi III. Zahvaljujući digitalnoj globalizaciji marketinga mega događaja, njegovi organizatori i kompanije partneri u mogućnosti su da kreiraju potpuno nove komunikacione kanale, zahvaljujući digitalnom identitetu njegovih posetilaca i pratilaca.

Suštinski, poveznica digitalni put – digitalno iskustvo – digitalni identitet virtuelna je paradigma uticaja digitalne globalizacije na marketing mega sportskih događaja, iza koje se nalazi jasna

namera organizatora mega sportskih događaja za kreiranje digitalnih eko-sistema, sa ciljem kreiranja holističkog marketing pristupa za dobrobit svih učesnika.

Svakako ne treba zaboraviti na ponekad i skrivene želje za digitalnom monetizacijom proizvoda i usluga koje mogu biti predmet interesovanja ljubitelja sporta i učesnika mega sportskih događaja. Sa strane sportista učesnika kao jednih od krucijalnih elemenata kreiranja glavnog proizvoda mega sportskih događaja, fokus je na uspešnoj konverziji publike ka njihovom digitalnom identitetu kreiranom na društvenim mrežama. Suštinski, u pitanju su dve strategije sa konačno istim ciljem, monetizacijom, ali prva ima direktan put, dok se druga realizuje iz nekoliko koraka.

Zbog svega navedenog mega sportski događaji danas sve više liče na neku vrstu medijskih čvorišta (O'Shea, 2012).

Pored deljenja digitalnih sadržaja, razmena iskustva postaje strateški važan segment ove komunikacije. Kako su društvene mreže realan način za angažovanje navijača na emotivnom nivou, organizatori mega sportskih događaja inistiraju na kreiranju visoko interaktivne medijske strukture koja integriše publiku na jednom mestu, sa jasnom željom da zahvaljujući tako centralizovanim kapacitetom, digitalnim performansama koje pruža savremena tehnologija kreiraju sinergetski efekat, koji može, ali i ne mora biti usmeren u jednom pravcu. Pored onog koji se primarno odnosi na sam mega sportski događaj, neki od smerova pružanja sinergetskog efekta može se kretati ka konkretnom učesniku – sportisti, konkretnom klubu učesniku, konkretnoj grupi ili jednom poslovnom partneru – sponzoru. Od same strukture sinergetskog uticaja koje organizator mega sportskih događaja želi da uspostavi, u mnogome će zavisiti i kompleksnost konkretnog modela i hijerahije društvenih mreža koje su aktivirane. U tom kontekstu, moguće je definisati različite kombinacije društvenih mreža koje su integrisane u sveobuhvatni projekat angažovanih digitalnih kapaciteta za konkretan mega sportski događaj. U praksi najčešće se javljaju sledeće kombinacije:

1. Jedna društvena mreža – jedan mega sportski događaj. Najčešći slučaj kada su u pitanju najveći sportski događaji na planeti, kao što su to Olimpijske igre.
2. Više društvenih mreža – jedan mega sportski događaj. Pretpostavlja digitalnu integraciju više već postojećih društvenih mreža koje se tematski ili sadržajno uklapaju u mega sportski događaj, a pomoću kojih je moguće obezbediti veću digitalnu podršku. Veoma je čest slučaj da dolazi do integracije digitalnih kapaciteta sportista i klubova koji su učesnici, navijača, asocijacije koja organizuje celokupno takmičenje i organizatora mega sportskog događaja.

Najbolji primer ovoga su velika finala najpopularnijih svetskih liga: fudbal (UEFA - Finale Lige šampiona, FIFA – finale Svetskog kupa), košarka (ULEB – finalna utakmica, NBA – finalna serija) ili američki fudbal (NFL Super Bowl). U ovoj digitalnoj sinergiji, koja po pravilu ima globalni karakter, nalazi se najveći benefit korišćenja društvenih mreža u konceptualnom pristupu marketingu mega sportskih događaja.

3. Jedna društvena mreža – više mega sportskih događaja. Predstavlja posledicu procesa sve većeg uključivanja mega trendova digitalne transformacije u svet sporta. U pitanju su specijalne društvene mreže koje se bave statistikom i istorijskom dimenzijom različitih mega sportskih događaja, sa ciljem kreiranja različitih lista uspešnosti država, klubova ili sportista, strukture njihovog ostvarenja, broja nastupa ili najupečatljivijim detaljima koji se nude u video formatu visokog kvaliteta. Takođe, u ovu grupu mogu se svrstati i društvene mreže najvećih sportsita današnjice koji po pravilu učestvuju na većem broju mega sportskih događaja, te se kroz njih može provući ova digitalna linija.

Uvažavajući sve do sada izneto, potpuno je jasno da su društvene mreže u veoma kratkom roku postale idealne platforme organizatorima mega sportskih događaja za kontinuiranu i kvalitetnu interakciju sa svim segmentima javnosti kojoj su okrenuti. U tom kontekstu je potpuno opravdano zaključiti da one, danas, predstavljaju jedan od primarnih kanala komunikacije na globalnom sportskom tržištu, koje je u celosti digitalno definisano. Takođe, baš društvene mreže predstavljaju, istorijski posmatrano, kritičan segment procesa tranzicije integrisanih marketing komunikacija iz tradicionalnog okruženja u digitalnu realnost. Zbog toga svega, značaj društvenih mreža u razumevanju uticaja digitalne globalizacije na marketing mega sportskih događaja ima centralno mesto.

3. SPORTISTI KAO KREATORI DIGITALNIH SADRŽAJA

U naučnoj lireatruri postoji saglasnost da je globalna popularnost pametnih mobilnih uređaja i društvenih mreža uvela revoluciju u način konzumiranja sportskih sadržaja, samim tim i u koncept marketinga mega sportskih događaja (Pritchard & Stinson, 2014; Haris, 2013; Nore Al-Deen, & Hendricks, 2012).

Koncept digitalne globalizacije je preko svojih pokretača, mega trendova digitalne transformacije, uspeo da uspostavi globalno jedinstvenu relaciju između korisnika i kreatora sportskog proizvoda ili usluga, posebno pozicionirajući sportiste kao unikatne kreatore. Danas, društvene mreže predstavljaju krucijalno važan segment komunikacije u globalnom sportu iz nekoliko razloga:

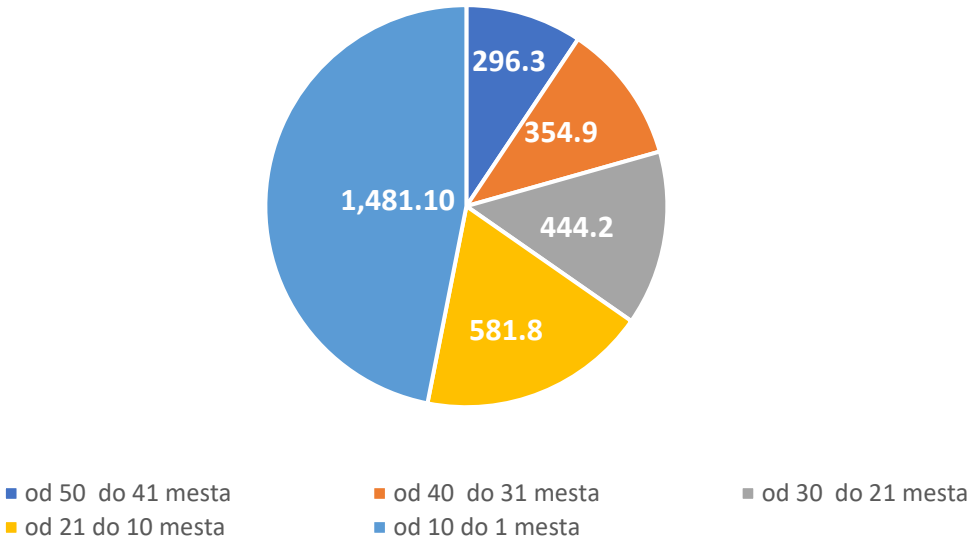
1. Broj korisnika društvenih mreža se velikom brzinom povećava, a segment koji definiše nivo komunikacije sa globalnim sportom i sportistima doživljava procvat, kako po njegovoj strukturi, tako i volumenu.
2. Društvene mreže pružaju sportskim organizacijama i organizatorima sportskih takmičenja – mega sportskih događaja mogućnost da na kvalitetniji način, u realnom vremenu grade odnos sa korisnicima, smanje marketing troškove i povećaju prodaju. U ovoj relaciji, uloga sportista igra veoma značajnu ulogu kako za sam sistem globalnog sporta tako i za njih same.
3. One predstavljaju osnovno sredstvo povezivanja sportskog eko-sistema sa navijačima, do nivoa individue. Sa druge strane, za navijače društvene mreže predstavljaju jedinstvenu mogućnost da iskažu lični stav, kreiraju interaktivni kanal prema delovima sportskog eko-sistema (klubovi, događaji, sportisti, kompanije sponzori...) i sebi obezbede jedinstveni sociološki i personalni benefit.
4. Sportisti ostvaruju kapitalno značajne korisiti od interakcije sa navijačima putem društvenih mreža koje se kreću u pravcu izgradnje brenda, sopstvene promocije i kreiranja povlašćenog položaja u odnosu na kompanije koje svoju marketing aktivnost realizuju kroz različite oblike partnerstva u sportu.

Društvene mreže generalno obezbeđuju kompanijama različite mogućnosti za uspostavljanje odnosa sa ljubiteljima sporta (Hopkins, 2013). Svakako, pojedinačni uticaj društvenih mreža na sportsku publiku je različit i vezan je za njihove konceptualne premise. Tako je Twitter mnogo bolja opcija za komunikaciju u realnom vremenu, kratku, zasnovanu na najvažnijim porukama, dok je sa druge strane Facebook konceptualno mesto koje može da kreira mnogo viši nivo digitalnog iskustva navijača (Paniagua & Sapena, 2014). Sportisti pored ove dve društvene mreže, koriste Instagram kao prostor na kome kroz sliku mogu privući pažnju navijača, ali i potencijalnih sponzora kojima je njhova vidljivost od krucijalnog značaja za adekvatno pozicioniranje brenda ili izgradnju imidža. Interesovanje sportista za video prezentovanje na društvenim mrežama podržava veliki broj sociologa, eksperata u medijskoj oblasti, ističući da zahvaljujući njima sportisti uspevaju da dosegnu novi auditorijum sa jakom i atraktivnom porukom (Demers, 2014). Takođe, veoma je važno uzeti u obzir činjenicu da 90% informacija koje se prenose u mozgu jesu u vizuelnom obliku. Informacije ovakvog formata se obrađuju 60.000 puta brže od tekstualnih (Rozgonyi, 2015).

Međutim, sve ovo možda i ne bi bilo dovoljno za toliki značaj sportista u digitalnom spektru marketinga mega dođaja, da se krajem 80-ih godina prošlog veka nije pojavio koncept ‘’fenomena super zvezda’’ koji je bio povezan sa najuspešnijim menadžerima, umetnicima i sportistima

(Franck & Nuesch, 2012). Danas, najviše zahvaljujući konceptu digitalne globalizacije, uslovi za sticanje ovakvog ranga koji ima visok nivo društvene ekskluzivnosti, determinisan je, pored uobičajenih kriterijumima kao što su to: broj datih golova, napravljenih asistencija, oborenih rekorda, broj titula ili osvojenih trofeja i brojem pratilaca na društvenim mrežama. Ovi kriterijumi direktno utiču na moguću vrednost, kako sportskih, tako i sponzorskih ugovora najpoznatijih sportista na planeti (Shih et al, 2014; Paniagua & Sapena, 2014). Konačni cilj, odnosno interes kompanija je da kroz ovu relaciju kreiraju visok nivo lojalnosti sportske publike prema njihovim proizvodima ili uslugama koja će biti ostvarena transferom pozitivnog imidža sa sportista na njih (Nisar & Whitehead, 2016).

Ukupan auditorijum koji okuplja 50 najuticajnih sportista na društvenim mrežama u 2018. godini, broji neverovatnih 3.158.300.000 pratilaca. Na listi su sportisti iz 20 zemalja koji se takmiče u osam sportova. Više od polovine sportista na listi su fudbaleri. Struktura liste posmatrana po deseticama predstavljena je na Grafikonu broj 35.



Izvor: (Girandola, 2018)

Grafikon 35. Broj pratilaca 50 najuticajnih sportista na društvenim mrežama u 2018. godini (u milionima pratilaca)

U Tabeli broj 29 prikazana je struktura pratilaca po društvenim mrežama, sportista koji su zauzeli prva tri mesta.

Tabela 29. Struktura pratilaca po društvenim mrežama, sportista koji su zauzeli prva tri mesta na listi 50 najuticajnih sportista na društvenim mrežama u 2018. godini (u milionima)

Ime sportiste	Facebook	Twitter	Instagram	UKUPNO
Cristiano Ronaldo	122,7	75,7	144	342,4
Neymar JR	60,8	41,5	104	206,3
Dwayne Johnson (The Rock)	58	13,1	119	190,1

Izvor: (Girandola, 2018)

Interakcija sportista sa navijačima putem društvenih mreža i diskusija sa njima ima pozitivan rezultat na broj njihovih pratilaca ili lajkova (Pronschinske et al., 2012.). Shodno ovome, a uvažavajući aktuelne trendove koji pokazuju da sportisti na svakih million pratilaca generišu od 50.000 do 100.000 US$ vrednosti za sponzorisani proizvod, moguće je dati približnu procenu benefita koje najuticajniji sportista na društvenim medijima, fudbaler Kristijano Ronaldo, donosi svojim sponzorima.

Prema istraživanjima kompanije D'Marie Analytics (www.dmariearchive.com/dmarie-daily), jedan post Krisitijana Ronalda na nekoj od društvenih mreža (Facebook, Twitter ili Instagram) vredi oko 730.000 US$ u brendingu ili nekom od elemenata opšteg marketinga za njegove sponzore.

4. SPORTSKA BORILIŠTA KAO MODERNE DIGITALNE PLATFORME

Definišući idealnu strukturu marketing miksa mega sportskih događaja, nezavisno od njihove kompleksnosti, element koji definiše segment *place – mesto* pripada sportskom borilištu. Istorijski posmatrano, sportsko borilište je u kategoriji mega sportskih događaja imalo posebno mesto među ljubiteljima sporta, kako onima koji prisustvuju samom događaju, tako i onima koji ga prate preko različitih komunikacionih kanala (Radio, TV, Internet, Mobile...) i fizički mu ne prisustvuju. Ona su važan segment istorije svetskog sporta i sinonim najvećih sportskih ostvarenja.

Koncept digitalne globalizacije transformisao je tradicionalne performanse sportskih borilišta stvarajući od njih multimedijalne i interaktivne digitalne platforme, zahvaljujući čemu je ostvareno revolucionarno poboljšannje iskustva ljubitelja sporta. U ovom procesu, zahvaljujući digitalnim

kapacitetima, ubrzano se izjednačava iskustvo koje imaju ljubitelji sporta na sportskom borilištu i van njega.

Kako bi zadovoljili tehničko-tehnološke zahteve neophodne za integrisanje digitalnih opcija potrebnih za uspostavljanje robusne digitalne platforme, tradicionalni dizajn sportskih borilišta doživeo je velike promene. Veličina ove promene je tolika da većina postojećih sportskih borilišta nije u mogućnosti da na postojećoj infrastrukturi izgradi adekvatnu digitalnu platformu.

Iz ovih razloga predlažemo fazno prilagođavanje sportskih borilišta konceptu digitalne globalizacije, na sledeći način:

1. Instalacija multimedijalnih resursa (video zidovi, semafori velikog formata ili automatizovani informacioni sistemi) u već postojećim objektima.
2. Instalcija komunikacionih resursa (wi-fi mreža, mobilne aplikacije, elektronska prodaja karata) kao sledeća faza u već postojećim objektima.
3. Instalacija onlajn aplikacija i integracija mobilnih uređaja (e-trgovina, mobilna komunikacija navijač-navijač; navijač-klub i navijač-sportista) kao poslednja faza u već postojećim objektima.
4. Kreiranje jedinstvene digitalne platforme koja integriše sve prethodne digitalne opcije sa daljom nadgradnjom u smeru koncepta *povezani stadioni,* 3D TV, Virtuelna realnost, IoT – Internet stvari, *Big Data* kroz izgradnju novih objekata.

Sva navedena digitalna unapređenja, nezavisno od faze prilagođavanja sportskog borilišta, značajno poboljšavaju iskustvo ljubitelja sporta koje sve više postaje digitalno. Zbog toga je neophodno prepoznati elemente koji kreiraju konkurentnu poziciju sportskog borilišta na tržištu, među kojima su (Giorgio et al, 2018):

1. Lična identifikacija sa klubom.
2. Mogućnost doživljavanja jedinstvenog iskustva koje je povezano sa sportskim borilištem.
3. Iskustvo koje odgovara ličnim interesovanjima.
4. Zabavni program pre, tokom i nakon utakmice.
5. Mogućnost sedenja sa ljubiteljima sporta koji dele njihova lična interesovanja.

Uvažavajući navedenu strukturu, lako je zaključiti da moderni ljubitelji sporta očekuju da im prisustvo na sportskom borlilištu obezbedi iskustvo koje prevazilazi ono kreirano samim sportskim događajem kao centralnim segmentom interakcije. Sa druge strane, kako smo to već više puta istakli, tehnološki napredak u digitalnom spektru menja strukturu socijalne prihvatljivosti i navike u konzumaciji medijskih sadržaja na globalnom nivou, transformišući društvo u digitalnu perspektivu. Baš iz tih razloga, digitalno iskustvo predstavlja idealno rešenje za ispunjenje brojnih želja ljubitelja sporta. Ovim putem dolazimo, sa jedne strane, do obrazloženja zašto su sportska borilišta u transformaciju krenula putem kreiranja superiornih digitalnih platformi, ali i do odgovora zašto je baš izabran put koji je potpuno digitalan i koji snažno transformiše čitavu industriju sporta, sa druge strane (Gareth, 2017; Smith, 2015).

Uključujući digitalnu komponentnu u koncept sportskih borilišta, dolazi do strukturalnih promena u njihovom funkcionisanju, zbog čega je neophodno prepoznati bazične razloge koji mogu objasniti i pomoći izgradnju digitalne platforme, od kojih smatramo da su najvažniji:

1. Digitalna integracija i iskustvo ljubitelja sporta – krucijalni element definisanja digitalne platforme koje su po pravili strogo centrične prema ljubiteljima sporta. U razvijenom modelu digitalne platforme, ljubitelji sporta se prepoznaju u različitim ulogama: navijač – klub, sportista, događaj, korisnik proizvoda ili usluga – prodaja na sportskom borilištu, potencijalni klijent – sponzori/biznis partneri. Baš ova perspektiva posmatranja determiniše broj nivoa digitalne platforme koji konvergiraju u jednoj tački – ljubitelj sporta.
2. Dodatne opcije za povećanje profita – Predstavlja segment koji je fokusiran na kreiranje različitih profitnih linija koje u digitalnom okruženju, zahvaljujući poboljšanju iskustva ljubitelja sporta, postaju interesantne publici (npr. naručivanje hrane i pića koja se isporučuje na mesto sedenja putem mobilne aplikacije ili dres sa prezimenom koje se štampa tokom utakmice, a isto naručuje i isporučuje na mesto sedenja putem mobilne aplikacije). Pre navedenog, kao zanimljiva opcija se svakako javlja prodaja digitalnih prava prenosa, od kojih se ocekuje da postanu značajan segment ukupnog budžeta mega sportskih događaja u budućnosti.
3. Izmenjena struktura koristi koje se daju sponzorima – uglavnom okrenute ka razmenjivanju digitalnog identiteta publike i/ili kreiranja promotivnog mosta prema njoj korišćenjem raspoloživih digitalnih uređaja.
4. Virtuelno proširivanje kapaciteta sportskih borilišta – predstavlja ultimativni cilj, kako organizatora mega sportskih događaja, tako i njegovih učesnika (klubovi, sportisti), te

poslovnih partnera – sponzora. Zahvaljujući platformskom pristupu, teorijski se stvara mogućnost globalne dostupnosti svih sadržaja mega sportskih događaja, što otvara prosotor za ozbiljniju prodaju njihovih digitalnih prava prenosa.

5. Povezana sportska borilišta – koncept koji prepoznaje imperativ povezivanja kao jedan od preduslova platformske definisanosti sportskog borilišta. U sebi uključuje sve elemente koncepta digitalne globalizacije i u mnogome se može tretirati kao jedan od autentičnih rezultata njegove primene u industriji sporta.

Ako bi digitalnu platformu koja polako preuzima instituciju sportskog borilišta u tehničko-tehnološkom smislu segmentarno razložili, bili bi u poziciji da definišemo tri horizontalna pojasa koji imaju visok nivo vertikalne integrisanosti i međusobne interaktivnosti i koji generišu visok nivo izlazne strategije koja je fokusirana na ljubitelje sporta. Izložena struktura je hijerarhijski odozgo na dole posložena na sledeći način:

1. Iskustveni sloj koji je fokusiran na digitalno iskustvo ljubitelja sporta na i van sportskih borilišta koje se definiše velikim brojem različitih aplikativnih rešenja.
2. Tehnološki integrativni sloj koji obezbeđuje sredstva, protokole i podatke u sirovom stanju koji se koriste za kreiranje digitalnog iskustva u iskustvenom sloju.
3. Tehnološki infrastrukturni sloj koji je definisan raspoloživim hardverskim kapacitetima, postavljenom mrežom i softverom koji zapravo pokreću sportski događaj i predstavljaju infrastrukturnu platformu iskustvenog sloja.

Za disertaciju su od posebnog značaja tehnološki integrativni sloj i iskustveni sloj, pošto njihova interakcija kreira neophodnu strukturu digitalnog iskustva ljubitelja sporta koje može biti od interesovanja za marketing, a suštinski predstavlja direktnu posledicu primene koncepta digitalne globalizacije u industriji sporta.

Konceptualno posmatrano, baš gore pomenuta dva sloja definišu transformaciju sportskog borilišta u digitalnu platformu koja se kreće u pravcu virtuelne realnosti i ultimativne povezanosti (Giorgio & Campbell, 2016).

Shodno tome, moguće je već danas prepoznati neke pravce razvoja koji omogućavaju ubrzanu transformaciju u korist digitalnog iskustva ljubitelja sporta, od kojih su najaktuelniji sledeći:

1. Mnogobrojna vajerles (wireless) rešenja koja su oslonjena na robusnu i brzu wi-fi mrežu unutar stadiona, čime se kreira autentičan virtuelni komunikacioni most koji koristi mobilne uređaje publike, kao sredstvo komunikacije u funkciji prijemnika.
2. Mobilne aplikacije koje su u funkciji asistencije publici na sportskim borilištima omogućavaju lakše snalaženje publike, optimizaciju prolaznih koridora u pravcu izbegavanja rizičnih gužvi i stvaranja sigurnosnih problema po organizatora.
3. Mobilne aplikacije koje obezbeđuju isporuku proizvoda ili usluga na mestu sedenja su uglavnom kreirane od strane kompanija koje pružaju usluge keteringa na sportskom objektu. Pored opcije naručivanja, one pružaju i mogućnost bezgotovinskog plaćanja.
4. Mobilne aplikacije koje publici pružaju jedinstveni set informacija, koje daju detaljniji uvid u utakmicu integrišući velike količine podataka koji se obrađuju i isporučuju u različitim formama od jednostavnih statističkih, vezanih za postignute rezultate od strane učesnika sportskog događaja, preko uporednih analiza ostvarenja klubova, sportista po godinama ili mega sportskim događajima do veoma kompleksnih analiza koje daju bogatiji i konkretniji pogled na dešavanja i njegove aktere. Baš ovaj element digitalne platforme sportskog borilišta predstavlja glavno oružje u borbi sa tradicionalnim televizijskim prenosima sportskih događaja, pokušavajući da kreira bogatije digitalno iskustvo publike od onoga koje imaju ljubitelji sporta ispred TV-a.
5. Video kamere koje ogromnom brzinom beleže najinteresantnije momente u publici koji se dešavaju tokom mega sportskog događaja. Zapravo reč je o dobro organizovanom, centralno rukovođenom i tehnički vrhunski izvedenoj operaciji koja suštinski predstavlja idealnu zamenu za selfi fotografisanje. Svakako u pitanju je višestruko kvalitetnija i dramatično prirodnija kompozicija fotografija. Kamere ovakvog tipa mogu da snime do milion fotografija tokom jednog događaja. Kako bi one bile na raspolaganju publici potrebno je na mobilnim telefonima instalirati besplatnu aplikaciju (fanpicks appo) i pomoću nje napraviti pretragu ukucavanjem mesta sedenja čime se iz arhive izvlače samo one fotografije koje su snimljene u tom segmentu sportskog borilišta.
6. Digitalna integraciona platforma pokušava da kreira sinergetski efekat koji se generiše iz vidljivih marketing aktivnosti i tehnoloških prednosti i investicija. Ideja je da se integrišu sve fragmentirane informacije o navijačima koje se zapravo nalaze u velikom broju različitih silosa, kako onih u onlajn, tako i onih u oflajn prostoru i iste povežu sa društvenim mrežama, kako bi se mogla obezbediti izvesnija i prediktivnija procena njihovog ponašanja u procesu kupovine proizvoda i usluga. Zahvaljujući ovakvom pristupu, koji garantuje visok nivo skalabilnosti i prilagodljivosti, mega sportski događaji mnogo lakše privlače kompanije koje

sada mogu mnogo jasnije i sa manjim rizikom da angažuju svoje marketing fondove čime se kreira jedan potpuno novi odnos snaga na tržištu u kome sport generalno ima mnogo bolje pozicije nego što je to bio slučaj kod tradicionalnih pristupa.

Na osnovu svega do sada iznetog, potpuno je jasno da je transformacija sportskih borilišta zapravo prihvatanje koncepta digitalnog puta i digitalnog iskustva ljubitelja sporta kao jedine realne mere uspeha na sportskom tržištu. Kako bi sportska borilišta bila u poziciji da uspešno izvedu neophodnu transformaciju, ona pre svega moraju promeniti dosadašnji poslovni model uključujući i strukturu biznis partnera, sa ciljem kreiranja digitalne platforme koja će im omogućiti fleksibilnost, agilnost, skalabilnost i stabilnost kako bi zadovoljili sve grupe javnosti sa kojima komuniciraju na sportskom tržištu. Zahvaljujući ovakvom prisustvu, za očekivanje je poslovna integracija sa kompanijama koja se kreira izvan sportskog borilišta. Sve ovo vodi u pravcu širenja digitalnog iskustva i digitalnog puta publike van fizičkih granica sportskog borilišta i definisanje nekog novog standarda koji će prihvatiti digitalnu realnost. U toj promeni svakako leži deo poslovne i marketing koristi koje sportska borilišta dobijaju od prihvatanja koncepta digitalne globalizacije.

5. FENOMEN eSPORT-A

Uvažavajući predmet istraživanja disertacije, a posebno izazovan odnos koncepta digitalne globalizacije i marektinga mega sportskog događaja, te unikatnu relaciju koju koncept digitalne globalizacije kreira prema fenomenu eSporta, odlučili smo da elaboriranje naučnog okvira zatvorimo osvrtom na pomenuti fenomen.

U raspoloživoj naučnoj literaturi ne postoji opšta saglasnost da fenomen eSporta pripada svetu sporta. Takođe, u praksi nailazimo na istu situaciju. Tako će se takmičenje u eSportu naći na programu Jugoistočnih azijskih igara, ali on i dalje ne pripada elitnom globalnom društvu olimpijskih sportova i pored nekoliko pokušaja kandidature. Sama takmičenja u eSportu imaju globalno takmičenje koje predstavlja pandan Olimpijskim igrama pod nazivom World Cyber Games (WCG).

Baš iz tih razloga, fenomen eSporta ćemo posmatrati u kontekstu turnira u interaktivnim video igrama, koji imaju najviši nivo konkurentosti, a koji se dešavaju u digitalnom okruženju. U ovakvom konceptualno definisanom formatu veoma je lako prepoznati njegove glavne činioce:

1. profesionalni igrači koji se mogu takmičiti u pojedinačnom ili timskom formatu,
2. digitalne platforme (npr. Twitc.tv) koje kreiraju virtuelno okruženje u kome se takmičenje održava,
3. organizatore takmičenja koji se u mnogome izjednačavaju sa organizatorima mega sportskih događaja,
4. publika koja je u najvećem delu prisutna u digitalnom spektru,
5. kompanije partneri koje svoj interes nalaze kroz različite oblike marketing angažovanja najčešće u formi sponzorstva, i
6. kompanije koje razvijaju video igre koje su sadržaj turnira u konceptualnom smislu.

Ovako formatirana struktura eSporta u velikoj meri odgovara simplifikovanom sportskom kompleksu u kome bi se profesionalni igrači mogli izjednačiti sa sportistima i klubovima, digitalne platforme sa distribucionim kanalom u medijskom segmentu, organizatori turnira sa organizatorima mega sportskih događaja i kompanije partneri sa biznis okruženjem.

Iako izjednačeni u jednoj ravni, suštinski oni se strateški razlikuju u drugoj, koju definiše sam preduslov takmičenja. Dok je u slučaju mega sportskih događaja i dalje preduslov samo delimično vezan za koncept digitalne globalizacije, kada govorimo o eSportu on predstavlja preduslov njegovog postojanja.

Svakako, iako prethodno izneta činjenica obezbeđuje visok nivo opravdanosti uključivanja fenomena eSporta u naučni okvir disertacije, zaključak je da on predstavlja oblik sportske aktivnosti koja može biti izjenačena sa sportom, uvažavajući činjenicu da postoji organizovano hijerahijski vođeno takmičenje, sa evaluacijom postignutih rezultata koji se gradiraju po nivou uspešnosti, te kontinuiranim unapređenjem sadržaja i koncepta kako bi on postao atraktivniji za publiku (Heere, 2018), što potvrđuje njegovu važnost za sagledavanje aktuelnog momenta odnosa koji se kreira između koncepta digitalne globalizacije i marketinga mega sportskog događaja.

Uvažavajući najviši nivo digitalne realnosti, eSport svakako može dati predikciju mogućih opcija razvoja svetskog sporta u situaciji povećanja njegovog prelaska u virtuelno okruženje. Zbog toga smo mišljenja da je, u cilju adekvatnog razumevanja odnosa koncpeta digitalne globalizacije i marketinga mega sportskih događaja, neophodno pažljivo pratiti dalji razvoj eSporta najmanje iz dva razloga:

1. eSport svoje izvore ima u ubrzanom razvoju infomaciono-komunikacionih tehnologija koje su kreirale virtuelnu realnost, a tradicionalni sport ovaj razvoj posmatra kao nadgradnju postojećih sistema sa realnim pretpostavkama dolaska do revolucionarnih promena koje će ga odvesti u digitalni svet u kome se eSport već danas nalazi.

2. eSport potencijalno od svakog stanovnika planete pravi legitimnog takmičara i to u formatu i video igri koju on sam izabere. Sport, barem onaj elitni, koji je predmet marketinga mega sportskih događaja, jeste privilegija malog broja ljudi, odnosno igralište sportske elite, globalno posmatrano.

Velika je verovatnoća da u preseku gore iznetih specifičnosti treba tražiti i značaj razumevanja koncepta eSporta po adekvatno određivanje strukture i sadržaja odnosa koncepta digitalne globalizacije i marketinga mega sportskih događaja.

U Tabeli broj 30 dat je prikaz globalne industrije eSports-a u periodu 2016 – 2021. godina u kategorijama: auditorijuma i ukupnih prihoda. U navedenom periodu, globalni auditorijum je povećavan godišnje za 14,4%, a prihod 27,4% što potvrđuje povećanje interesovanja kompanija za saradnju u marketing segmentu koje prevazilazi rast popularnosti eSports-a.

Tabela 30. Globalna industrija eSports-a u periodu 2016 – 2021. godina

Godina	**Ukupni auditorijum (u milionima)**		**Ukupni prihodi (u milionima US$)**	
	Povremeni gledaoci	**Ljubitelji eSports-a**	**Ukupan prihod**	**Medijska prava Sponzorstva Oglašavanje**
2016	160	121	493	350
2017	192	143	655	468
2018	215	165	906	694
2021	307	250	1.650	1.385

Izvor: (Pannekeet et al, 2018, pp. 20 – 21)

Iako je popularnost eSporta naglo porasla prethodnih godina, takmičenje u video igrama traje koliko i samo njihovo postojanje na tržištu. Među prvim organizovanim turnirima u istoriji, ostaće zabeležen onaj koji je početkom 80-ih godina prošlog veka organizovala kompanija Atari pod naslovom ''Space Invaders Championship'' u SAD, koje je privuklo 10.000 učesnika (Langshaw, 2012)

Početkom XXI veka, on doživljava eksploziju najviše zbog revolucionarnog napretka u performansama digitalnih platformi koje kreiraju do tada nezabeleženo virtuelno okruženje u kome takmičenje u video igricama dobija potpuno novi vizuelni oblik i postaje izuzetno zanimljivo za gledanje, čime dolazi do kreiranja kritične količine pratilaca – publike. Ovakav trend inicira povećano interesovanje i strateški fokus od strane proizvođaća video igrica, a nakon toga i kompanija koje počinju da investiraju deo marketing budžeta u sponzorstva.

Kao potvrda velike popularnosti eSporta može se uzeti činjenica da najveće svetske sportske lige kao što je to FIFA, NBA ili NFL imaju svoja oficijelna izdanja video-igara koje postaju relevantan faktor na eSport tržištu, posebno u segmentu konzola za igru (Clavio, 2017.; Rapaport, 2017.)

U Tabeli broj 31 data je globalna TOP 10 lista digitalnih igrica na konzolama među kojima se nalaze četiri sa sportskom tematikom: FIFA 19, NBA 2K 19, Madden NFL 19, FIFA 18.

Tabela 31. Globalna TOP 10 lista digitalnih igrica na konzolama

1	FIFA 19	6	NBA 2K 19
2	Fortnite	7	Madden NFL 19
3	Super Smash Bros. Ultimate	8	Real Dead Rademption 2
4	Grant Teft Auto V	9	Tom Clancy's Rainbow Six: Stage
5	Call of Duty: Black Ops IIII	10	FIFA 18

Izvor: (www. worldwide-digital-games-market, preuzeto 16.10.2019. godine)

Zbog svega gore navedenog, a posebno usled velikog povećanja interesovanja kompanija za različite oblike sponzorstva eSporta (Cunningham, 2016; Gaudiosi, 2015), u nastavku ćemo se fokusirati na njegov marketing aspekt.

Marketing aspekt eSporta u disertaciji ćemo posmatrati kao njegove autentične oblike koje je moguće realizovati u okruženju sa najvišim nivoom virtuelizacije odnosno ultimativno digitalizovanim produkcionim okvirom. U ovako definisanom okruženju, u kome je igra zapravo definisana dešavanjima na monitoru, postoji mnogo manji prostor za do danas tradicionalne pristupe marketinga mega događaja. Sportsko borilište zapravo je integrisano u veličinu monitora, a sama slika još uvek nije u mogućnosti da kreira višedimenzionalni prikaz koji bi bio ekvivalentan u veličini i detaljima onom prikazu koji se formira tokom mega sportskog događaja na stadionu.

Kao što smo do sada imali priliku da spoznamo, celokupna digitalna transformacija zahteva kreativno integrisanje različitih industrija u predefinisani oblik i proces koji je tehnološki zadat, tako i u slučaju eSporta, marketing mora da traži način da više nego do sada postane deo same igre, indirektno mega sportskog događaja, što nikako nije slučaj u njegovom dosadašnjem razvoju.

Najzastupljeniji oblik marketinga u eSportu predstavljaju video reklamne poruke i baneri koji se aktiviraju u ključnim momentima igre, a za njihovo pregledavanje igrači dobijaju nagradu koja se najčešće odnosi na extra ''život'' ili dodatnu energiju, čime ovakvom aktivnošću marketing postaje deo same igre. Suštinski posmatrano, baš ovaj primer predstavlja revolucionarnu inovaciju u marketingu, jer obezbeđuje do skora nezamislivu dualnost u kojoj se u jednom delu on kreće u okvirima izvorne funkcije, dok se u drugom on uključuje u samu igru, njen sadržaj, sa mogućnošću davanja kritičnih kapaciteta koji mogu odlučiti ishod igre.

Nešto manje popularne su ''pop-up'' reklame koje pauziraju samu igru, a koje su definisane jasnim porukama koje igrača mogu odvesti na lokaciju nekog onlajn marketa, uputiti na instalaciju aplikacije ili mu omogućiti gledanje medijskog sadržaja sa neke lokacije na veb-u. Ovakva aktivnost nema nagradu za igrače, ali i dalje kreira zadovoljavajući ROI. Ona predstavlja prirodan oblik marketing aktivnosti, pošto predstavlja dodatak na samu igru i ni u jednom trenutku nije njen deo niti može uticati na njen krajnji rezultat.

Sa druge strane, kako bi zaokružili pogled na aktuelni momenat marketinga u eSportu, navešćemo osnovne oblike sponzorstva eSport liga (Pike, 2019):

1. Reklamni oglasi u toku eSports prenosa koji nisu sastavni deo igre.
2. Brendirani sadžaj koji je integrisan u takmičenje i može se indirektno smatrati sastavnim delom igre.

3. Oglašavanje unutar prostora gde se takmičenje održava.
4. Brendirani sadržaj na društvenim mrežama koji je u vezi sa takmičenjem, ali nije njegov sastavni deo.
5. Oprema za igru.
6. Odeća i obuća igrača.

GLAVA V

1. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

1.1. METODOLOGIJA

Uvažavajući predmet i cilj istraživanja, te u prethodnom delu izložen naučni okvir kojim smo definisali njegovu strukturu, dimenizije i do danas iscrtani okvir i postavljene hipoteze, u ovom delu doktorske disertacije dajemo prikaz i rezultate sprovedenog empirijskog istraživanja o uticaju digitalne globalizacije na marketing mega događaja.

U cilju dobijanja tržišno relevantnih rezultata koji mogu biti regionalno verifikovani, empirijsko istraživanje sprovedeno je na teritorijima četiri tržišta/države: Republika Srbija, Bosna i Hercegovina, Republika Hrvatska i Republika Slovenija. Istraživanje je realizovano u periodu od maja 2018. do novembra 2019. godine na prethodno navedenim tržištima/državama, primenom onlajn upitnika koji je bio dostupan na njihovim zvaničnim jezicima.

Elektronsko popunjavanje onlajn upitnika zasnivalo se na prikupljanju mišljenja (saznanja i stavova) od grupe stručnjaka putem serije zatvorenih (struktuiranih) i otvorenih pitanja.

Za ovakav pristup prikupljanju podataka u istraživanju, odlučili smo se imajući u vidu da je on danas široko korišćen metod i ima određene prednosti nad drugim pristupima. Ono se često koristi u sledećim slučajevima:

1. Kada precizne informacije nisu javno dostupne i/ili ih je teško (visoki troškovi) prikupiti od velikog broja učesnika.
2. Kada broj učesnika čini sastanke licem u lice nemogućim.
3. Kada su članovi grupe rasuti po širem geografskom području.
4. Kada postoji mogućnost da fokus grupom dominira jedna osoba ili manjina.

Uz uvažavanje navedenih osnovnih načela, usledilo je formiranje uzorka ispitanika sa ažurnim kontakt podacima na koje su poslati upitnici.

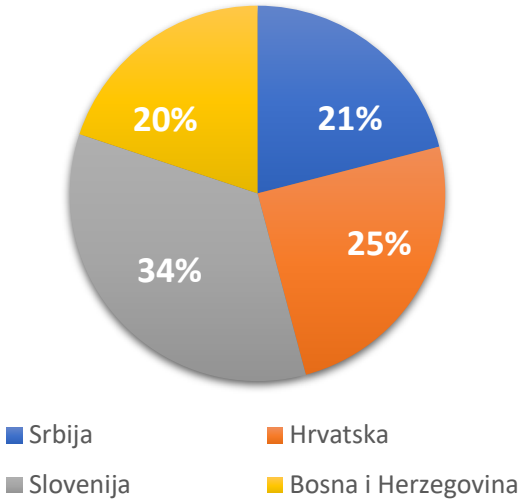
1.2. CILJNA GRUPA

Kvalitet istraživanja koje je bazirano na elektronskom popunjavanju onlajn upitnika direktno je uslovljeno kvalitetom njegovih učesnika. Zbog toga, a sa ciljem kreiranja reprezentativne ciljne grupe, primenjeni su jednaki kriterijumi na sve četiri odabrane teritorije. Primarni kriterijum za izbor grupe stručnjaka koji će biti anketirani bilo je razumevanje i iskustvo u praksi koje je prepoznato u segmentima marketinga i njegovoj digitalnoj perspektivi. Uvažavajući realnu situaciju da ovaj kriterijum u sebi integriše dosta visoki nivo interdisciplinarnosti i da je isti u nekim slučajevima teško ispuniti na prostoru koje je definisano ovim istraživanjem, za izbor ispitanika primenili smo i dodatne kriterijume: stručnjaci koji najbolje predstavljaju svoj sektor i koji imaju visok stručni potencijal i/ili imaju kredibilitet priznatih stručnjaka u marketingu. Nakon selekcije organizacija i stručnjaka u njima, obezbeđeni su kontakt detalji i tačne adrese e-pošte.

Definisani uzorak istraživanja uključio je kompanije koje su u sportskoj sezoni 2017/2018 deo marketing aktivnosti realizovale kroz podršku četiri regionalno najpopularnija sportska saveza: fudbalskog, košarkaškog, odbojkaškog i rukometnog, te nacionalnih olimpijskih komiteta.

Ukupan uzorak istraživanja čine 181 kompanija. Njihova tržišna raspodela je sledeća:

Republika Srbija	38 kompanija
Bosna i Hercegovina	36 kompanija
Republika Hrvatska	44 kompanija
Republika Slovenija	63 kompanija

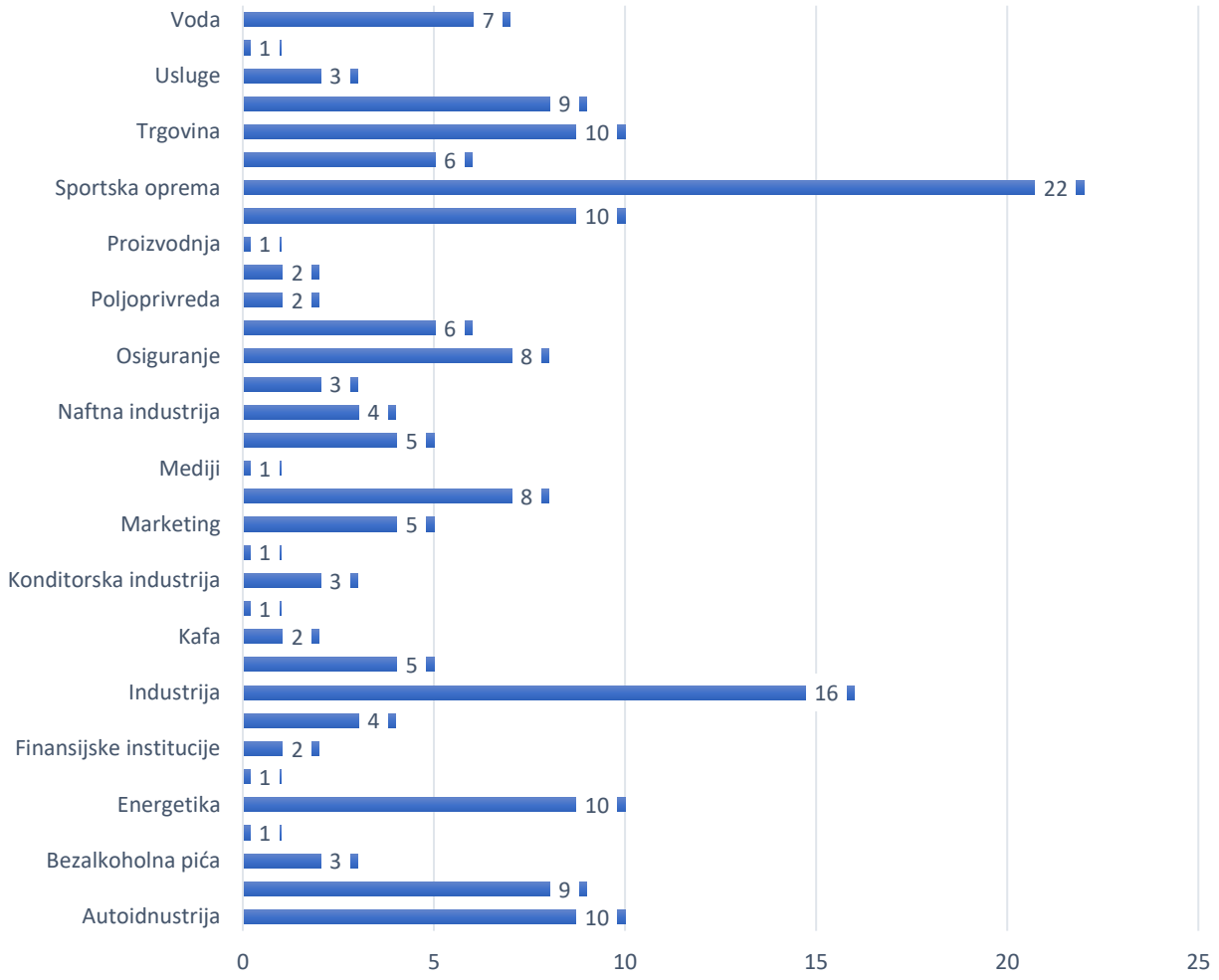


Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 36. Struktura uzorka istraživanja (u %)

Realna veličina uzorka istraživanja je veća, imajući u vidu da jedan broj kompanija, uglavnom multinacionalnih, realizuje marketing aktivnosti u više različitih sportova, sportskih događaja ili sportskih organizacija, te su one zbog toga na nivou konkretnog tržišta/države zastupljene samo jedanput. Međutim, u slučaju da neka od kompanija ima preklapanje marketing aktivnosti na različitim tržištima/državama, njihova zastupljenost u uzorku brojčano je jednaka realnoj situaciji, kako bi se na adekvatan način obezbedila, a kasnije i prepoznala regionalna specifičnost koja se takođe želi uvažiti ovim istraživanjem.

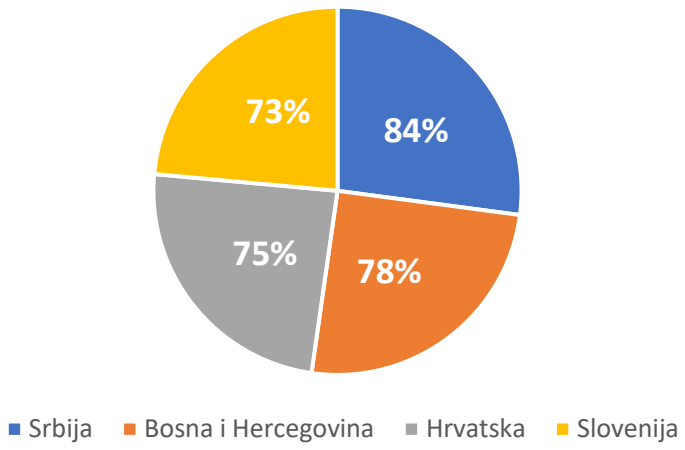
Sa aspekta granske strukutre kompanija koje čine uzorak istraživanja, na Grafikonu broj 37 predstavljena je zastupljenost pojedinih industrija.



Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 37. Industrijska struktura čitavog uzorka

Od čitavog uzorka koji definiše polje empirijskog istraživanja, onlajn anketu popunilo je 139 kompanija ili njegovih 77 odsto. Na Grafikonu broj 38 dat je prikaz struktura popunjenih onlajn anketa po tržištima/državama.



Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 38. Procenat popunjenih on-line anketa po tržištima/državama

1.3. VREMENSKA DINAMIKA ISTRAŽIVANJA – FAZE

U nastavku teksta, daćemo detaljnije objašnjenje procesa empirijskog istraživanja, koje je sprovedno u periodu od maja 2018. do novembra 2019. godine:

Uvažavajući dinamiku korporativnog poslovanja, u periodu *od maja do septembra 2018. godine* formirana je baza podataka koja je uključivala kontakt imejl (e-mail) listu, sagledavanje strukture identifikovanih kompanija i kreiranje uzorka za empirijsko istraživanje.

U periodu od početka *septembra 2018. do kraja januara 2019. godine* definisana je adekvatna komunikaciona strategija (način pristupa) koja bi podržala empirijsko istraživanje u fazi onlajn anketiranja, sa ciljem ostvarivanja zaodovoljavajućeg nivoa odziva identifikovanih kompanija po tržištima/državama.

Kao primarni cilj animiranja kompanija koje su činile uzorak istraživanja, korišćena je poslovna društvena mreža LinkedIn (www.linkedin.com). Zahvaljujući tome, sa delom uzorka uspostavljena je direktna 1:1 konekcija, koja je u zbiru činila 52% čitavog uzorka. Ovim je u mnogome obezbeđen relativno visok odziv na on-line anketu, što je imajući u vidu višeslojnu kompleksnost istraživanja izabranog regiona opterećenog brojnim istorijskim, kulturološkim, dnevno-političkim predrasudama, predstavljalo jedan od važnijih kriterijuma za konačni uspeh čitavog istraživanja.

Nakon toga je u periodu *od kraja januara do kraja februara 2019. godine* definisan i struktuiran anketni upitnik, koji je definisan u četiri segmenta. U prvom delu našla su se opšta pitanja koja su se odnosila na različite aspekte poslovanja kompanija i osoba koje su popunjavale onlajn anketu. U drugom delu onlajn ankete našla su se pitanja o odnosu kompanije i procesa digitalne globalizacije. Treći deo se više koncentrisao na prepoznate efekte digitalne globalizacije i marketinga kompanije, dok su se u poslednjem četvrtom delu našla pitanja koja su dala bliže objašnjenje perspektiva marketinga kompanije u eri digitalne globalizacije.

U narednom koraku pristupilo se fazi testiranja definisanog upitnika, kroz intervjue sa predstavnicima četiri referentne grupe javnosti, prepoznate u:

1. Nacionalnim olimpijskim komitetima - aspekt marketinga mega sportskih događaja - strana sporta.
2. Kompanijama globalnim IT liderima – aspekt digitalne globalizacije – globalni pogled.
3. Kompanijama regionalnim IT liderima - aspekt digitalne globalizacije – regionalni pogled.
4. Kompanijama regionalnim liderima – aspekt marketinga mega sportskih događaja i digitalne globalizacije – industrijski pogled/specifičnosti.

U ovoj fazi urađeno je 27, 1:1 intervjua, sa predstavnicima (marketing menadžer i C nivo upravljanja) sledećih entiteta:

1. Nacionalni olimpijski komiteti (Republika Srbija, Republika Hrvatska i Republika Slovenija).
2. Kompanije globalni IT lideri (Microsoft, Oracle, Cisco, SAP, Huawei i NCR).
3. Kompanije regionalni IT lideri (Lanaco, Comtrade, Saga, Algotec, Trizma, Lexmark).
4. Kompanije, lideri na regionalnom tržištu (Adidas, Zlatiborac, Mercator, EPS, BH Telekom, Coca Cola, Grawe, Grand Auto, MTS, Telenor, SBB i Telemach).

Pošto smo finalizirali sadržaj i strukturu upitnika zahvaljujući doprinosu koji su pružili inetrvjuisani predstavnici prethodno navedenih entiteta, isti smo preveli na četiri zvanična jezika tržišta/država. Takođe, kreirano je i propratno pismo koje je ujedno i predstavljalo poziv za učešče u istraživanju i popunjavanje anketnog upitnika na navedenom linku. U Prilogu od 2 do 5, priložene su verzije anketnog upitnika. Svako tržište/država imala je zaseban link na kome se nalazio anketni upitnik:

Bosna i Hercegovina

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScqsUDbhzfKyidBJlfn10lc0YOpz_Zjt2vsbYbROR2ctoykXA/viewform

Republika Srbija

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSesRlASoGtrSiyALxN6vxLj4qh7qL4MtZWrhmGALmViD2lQ8w/viewform

Republika Hrvatska

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeUqjraD7hPN5hxd1qDhb_Wt5CBBhUbB0xT9UzeqIuICNtA/viewform

Republika Slovenija

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe9ESraviOk8qOR2GRgs5jhETBOdSu16ssytkhZqAy-4C_5hQ/viewform

Sve verzije anketnog upitnika bile su postavljene on-line korišćenjem Google Docs alata i bile su dostupne za popunjavanje *od 20. marta do 10. juna 2019. godine.*

U tom periodu, obavljena su četiri kruga podsećanja i animacije sa sledećim vremenskim rasporedom:

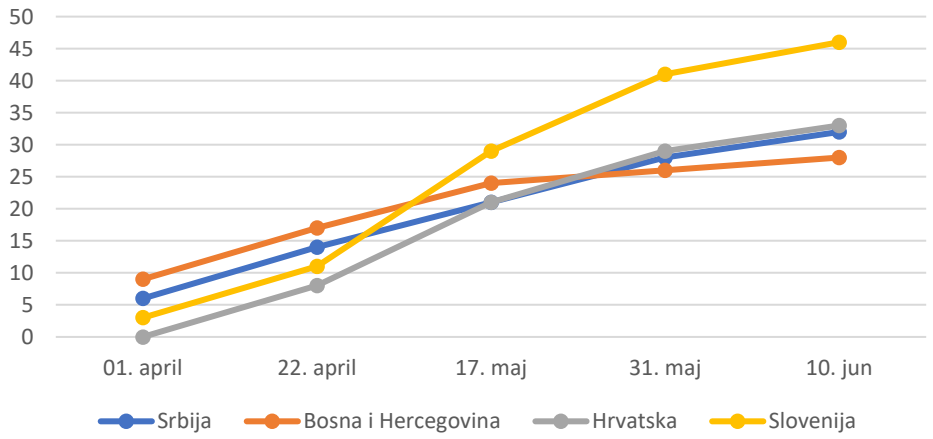
01. april 2019. – cilj podsećanje

22. april 2019. – cilj animacija

17. maj 2019. – cilj animacija

31. maj 2019. – cilj animacija i podsećanje na datum završetka istraživanja.

Ove aktivnosti sigurno su pomogle relativno visokom nivou odziva i broju popunjenih on-line anketnih upitnika, a dinamika popunjavanja prikazana je na Grafikonu broj 39.



Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 39. dinamika popunjavanja on-line upitnika u periodu 20. mart – 10. jun 2019. godine

1.4. ANKETA – UPITNIK

Onlajn upitnik sačinjen je od četiri sekcije sa ukupno 25 grupa pitanja, na koje je bilo omogućeno 119 odgovora. Pitanja su u vezi sa iskustvom i mišljenjem. U anketnom upitniku korišćena su pitanja sa višestrukim izborom odgovora, Likertova skala gde su stepeni procene iskazani numerički (od 1 do 7) i dihotomna pitanja („DA“ ili „NE“). Prosečno vreme za popunjavanje upitnika bilo je duže od 15 minuta.

Maksimalan broj od 138 odgovora dobijen je u svim sekcijama. Izuzetak su pitanja koja su zahtevala odgovore otvorenog tipa, na koje je dobijeno uglavnom manje od 10 odgovora. Upitnik je bio zahtevan. Kao što je prethodno rečeno, u upitniku je ukupno bilo 25 grupa sa 119 pitanja. Pored velikog broja pitanja i potrebnog vremena za popunjavanje, broj odgovora nije varirao, tako da je reprezentativnost odgovora odlično sačuvana.

Separacija pitanja po sekcijama, kao i izbor pitanja unutar njih, koncipiran je tako da pruži što obuhvatniju sliku o mogućim faktorima koji utiču na:

1. prepoznavanje korelacije između digitalne globalizacije i marketinga mega sportskih događaja,
2. razumevanje uticaja digitalne globalizacije na osnovne strateške elemente od važnosti za razvoj marketinga kao poslovne funkcije,
3. razumevanje strukture i trendova koji determinišu koncept digitalne globalizacije u marketing sferi,
4. stav o digitalnom identitetu kao izvedenoj kategoriji odnosa digitalne globalizacije i marketinga kao poslovne funkcije.

Tabela 32. Struktura elektronskog upitnika

Upitnik	Broj pitanja	Broj opcija odgovora	Opis grupe pitanja
Sekcija 1	7	25	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7
Sekcija 2	10	46	P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17
Sekcija 3	3	25	P18, P19, P20
Sekcija 4	5	23	P21, P22, P23, P24, P25
Ukupno	**25**	**119**	

Izvor: (Kalkulacija autora)

Konceptualno i tematski struktura sekcija (delova) ima sledeći format:

Sekcija 1 – Karakteristike uzorka, sadrži 7 pitanja koja se odnose na kontakt detalje i demografiju ispitanika, tako da kroz 25 mogućih odgovora obrađuje: veličinu kompanije (pitanje P1); klasifikaciju kompanije (P2); uloga u kompaniji (P3); prodajni kanal (P4); marketing budžet i marketing u sportu (P5); fokus marketinga u sportu (P6) i postojanje digitalne strategije (P7).
Sekcija 2 – Koja se odnosi na relaciju marketinga i procesa digitalne transformacije, sadrži 10 pitanja i kroz 46 mogućih odgovora obrađuje: definisanje pristupa (P8); inovativnost u marketingu (P9); ciljeve koji se ostvaruju korišćenjem mega trendova digitalne transformacije (P10); odnos tradicionalnih i digitalnih medija (P11); nivo uticaja mega trendova digitalne transformacije na marketing (P12); uticaj digitalne globalizacije (P13); digitalni odnos sa korisnicima (P14); spoznaju preferencija potrošača (P15); digitalne komunikacione kanale (P16); korišćenje prikupljenih podataka (P17)
Sekcija 3 – Koja se odnosi na efekte digitalne globalizacije na marketing, sadrži 3 pitanja i kroz 25 mogućih odgovora obrađuje meru: slaganja sa uticajem digitalne globalizacije na marketing (P18); digitalnog identiteta (P19) i korelacije IT mega trendova digitalne transformacije marketinga i poslovnih ciljeva (P20).
Sekcija 4 - Koja se odnosi na perspektive marketing aktivnosti, sadrži 5 pitanja i kroz 23 moguća odgovora obrađuje: očekivane promene u budžetu (P21); relaciju uspešnosti marketinga i tehnologije (P22); izazovi digitalne globalizacije (P23); izazovi uspostavljanja digitalnog komuniakcionog kanala (P24) i planove za narednih 12 meseci (P25).

Prikazana struktura upitnika mapira se na glavnu i pomoćne hipoteze na sledeći način:

Glavna hipoteza: Strateškim pristupom digitalnoj globalizaciji poboljšava se ukupna efikasnost i efektivnost marketinškog komuniciranja, a samim time i uspešnost, marketinga mega događaja.

Struktura mapiranja: P8, P13, P15, P18, P20, P21, P23

Pomoćne (specifične) hipoteze:

H1. Digitalna globalizacija promoviše kombinaciju tradicionalnih i digitalnih medija u segmentu integrisanih marketing komunikacija sa ciljem ostvarivanja svih benefita tranzicije poslovanja u digitalno okruženje.

Struktura mapiranja: P11, P14

H2. Proces digitalne transformacije, kao pokretač digitalne globalizacije, kroz svoje mega trendove (društvene mreže, mobilnost, IoT, *Big Data*/analitika) kreira pretpostavke za menjanje tradicionalnog koncepta marketing miksa.

Struktura mapiranja: P12, P16, P17

H3. Zahvaljujući korišćenju različitih benefita digitalne globalizacije dolazi do promene u statusu potrošača koji pod uticajem mega trendova dobijaju digitalni identitet zahvaljujući čemu dolazi do suštinskih promena u komunikacionom kanalu.

Struktura mapiranja: P19

H4. Veličina i perspektive razvoja javnih digitalnih platformi/društvenih mreža dovode do redefinisanja značaja potrošača unutar integrisanih marketing komunikacija, a posebno u povećavanju njihovog uticaja na izgradnju robne marke korišćenjem svih benefita dvosmerne komunikacije/interaktivnog kapaciteta kreiranog internet konekcijama.

Struktura mapiranja: P22, P24

H5. Digitalna globalizacija u poslovnom smislu redefiniše procese, terajući kompanije da budu inovativne i da ostvare viši i kvalitetniji nivo povezanosti sa korisnikom njihovih proizvoda ili usluga.

Struktura mapiranja: P9, P10, P12, P25

1.5. DEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE UZORKA

Očekivalo se da 181 selektovani stručnjak obezbedi reprezentativnost uzorka od najmanje 120 odgovora. Ova pretpostavka bila je opravdana pošto je 138 ispitanika iz 181 organizacije odgovorilo na onlajn upitnik, što je 77% inicijalnog uzorka. Napominjemo da je po jednoj kompaniji kontaktiran jedan ispitanik, čime je broj ispitanika zapravo izjednačen sa brojem kompanija koje su činile uzork istraživanja. U Tabeli broj 33 data je uporedna struktura ukupnog uzorka stručnjaka po kriterijumu njihove uloge u timu i onoga koji je formiran nakon onlajn upitnika.

Tabela 33. Uporedna struktura grupe stručnjaka po ulogama u timu u ukupnom uzorku i onom formiranom nakon onlajn ankete

Uloga u timu	**Ukupna uzorak**		**Nakon on-line upitnika**	
	Broj stručnjaka	% stručnjaka	Broj stručnjaka	% stručnjaka
Član IT tima	21	12	1	0,7
Član marketing tima/ Saradanik u marketing timu	94	52	79	57,2
Direktor/Menadžer	58	32	50	36,2
Vlasnik/Partner/C-nivo	8	4	8	5,8
Ukupno	181	100,0	138	100,0

Izvor: (Kalkulacija autora)

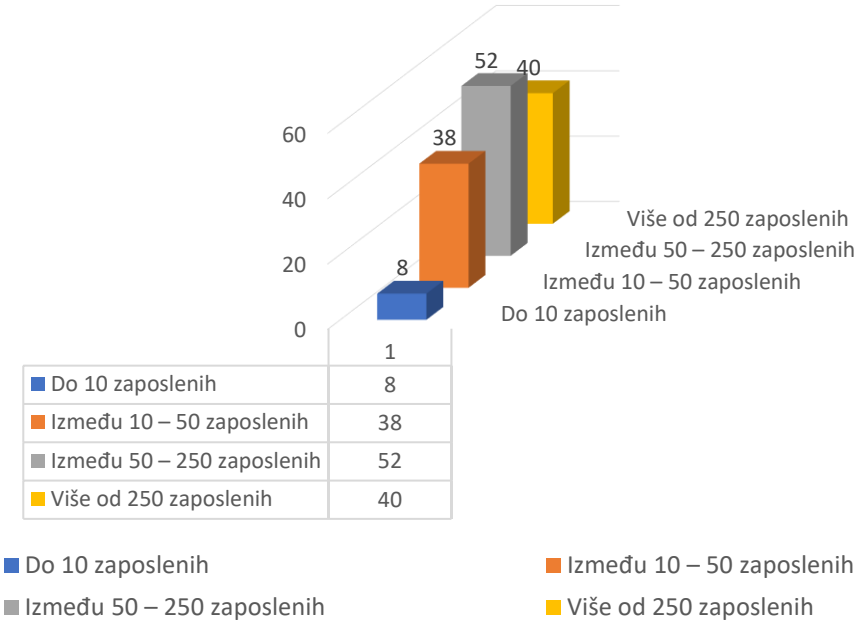
Struktura anketiranog uzorka prema poziciji u kompaniji pokazuje naglašenu raspodelu između dve od četiri uloge i to: Član marketing tima/Saradnik u marketing timu (57,2%), Direktor/Menadžer (36,2%). Ovakav disbalans i dominacija pomenute dve grupe rezultat su činjenica:

1. Da se broj odgovora koji su dati u ulozi: Vlasnik/partner/C-nivo u potpunosti mapira na broj zaposlenih u mikro-kompanijama do 10 zaposlenih kod kojih su segment odlučivanja i planiranja koncentrisani u ulozi vlasnika.

2. Da je mali broj popunjenih elektronskih anketa od strane članova IT tima (samo jedan odgovor), iako je u inicijalnoj bazi kontakata njih 21 klasifikovano baš u tu kategoriju, jasan rezultat globalno identifikovanog trenda da je process digitalne transformacije unutar kompanija dominantno u nadležnosti marketinga kao poslovne funkcije. Takođe, ovakav rezultat može pokazati da je tematika istraživanja uglavnom u domenu odlučivanja direktora IT sektora.

Ovakav obuhvat svih pozicija omogućava da nalazi u ovom izveštaju važe bez ograničenja po tom osnovu.

Kako bi spoznali tržišnu snagu kompanija koje čine uzorak istraživanja dobijen popunjavanjem elektronskih upitnika, zanimljivo je pogledati njegovu strukturu po broju zaposlenih koja je data na Grafikonu broj 40.



Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikonu 40. Struktura po broju zaposlenih koja je data na osnovu rezultata elektronskog istraživanja

Karakteristike uzorka prema broju zaposlenih u kompanijama koje su odgovorile na onlajn upitnik je sledeći:

Male kompanije (10-50 zaposlenih) predstavljaju 27,5% ukupnog broja anketiranih; srednje kompanije (50-250 zaposlenih) čine 37,7% uzorka; velike kompanije (više od 250 zaposlenih) predstavljaju 29,0% zaposlenih; dok su preostalih 5,8% kompanija bile mikro veličine sa manje od 10 zaposlenih.

Izuzimajući kompanije mikro veličine, struktura anketiranog uzorka prema veličini kompanije pokazuje izbalansiranu zastupljenost. Ovakva obuhvat kompanija po veličini omogućava da nalazi u ovom istraživanju važe bez ograničenja, pošto slabija zastupljenost mikro kompanija, uvažavajući nivo njihovog uticaja na odnos koncepta digitalne globalizacije i marketinga mega sportskih događaja, a posebno njihova zastupljenost u ukupnom uzorku (4%), ne mogu značajnije uticati na finalne rezultate istraživanja.

Kako bi jasno definisali perspektivu, odnosno širinu razumevanja predmeta istraživanja od strane ispitanika koji su odgovorili na onlajn upitnik, a posebno njegovu internacionalnu dimenziju, posebno je značajno sagledati strukturu kompanija po njihovoj orijentaciji na međunarodno, regionalno ili domaće tržište.

Tabela 34. Strukutra kompanija koji se odgovorile na on-line upitnik prema poslovnoj orijentaciji

Poslovna orijentacija	**Broj kompanija**	**% učešća u uzorku**
Internacionalna kompanija	45	32,6
Kompanija koja posluje na domaćem tržištu	28	20,3
Kompanija koja posluje na regionalnom tržištu	63	45,7
Sportska organizacija	2	1,4
TOTAL	**138**	**100**

Izvor: (Kalkulacija autora)

Karakteristike uzorka prema tipu kompanija koje su odgovorile na on/line upitnik su sledeće:

Najzastupljenije su kompanije koje posluju na regionalnom tržištu sa 45,7% od ukupnog broja anketiranih; slede internacionalne kompanije (32,6%); kompanije koje posluju na domaćem tržištu su zastupljene sa 20,3%. Izuzimajući sportske organizacije, struktura anketiranog uzorka prema tipu kompanije pokazuje dobru zastupljenost svakog od tipova.

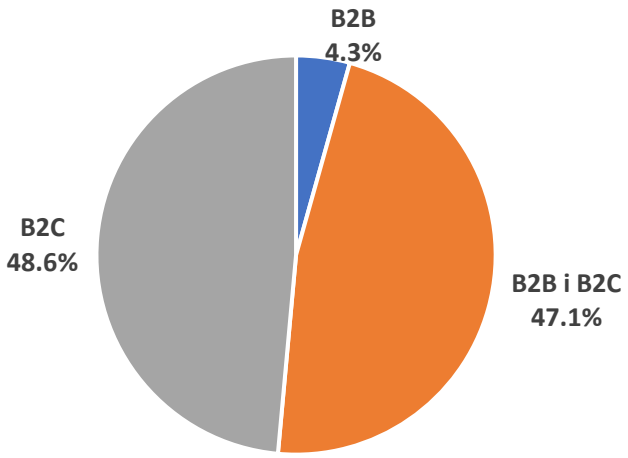
Posebno važno za istraživanje u ovom radu je činjenica da više od 2/3 (78,3%) kompanija koje su popunile onlajn upitnik, svoje poslovanje ostvaruju na međunarodnom tržištu što obezbeđuje nephodnu višetržišnu perspektivu istraživanja u kojoj je realno moguće testirati postavljene hipoteze. Zahvaljujući ovakvom obuhvatu nalazi u ovom istraživanju važe bez ograničenja.

1.6. OSTALE KARAKTERISTIKE UZORKA

Cilj narednih nekoliko pitanja je da se na osnovu njih odredi struktura anketiranog uzorka, i to: prema vrsti marketing kanala (P4), prema učešću budžeta za marketing sporta i sportskog događaja (P5), zatim prema fokusu marketing aktivnosti u sportu (P6) i na kraju, po pitanju posedovanja strategije digitalnog marketinga (P7). Namera je da se u uzorku prepozna zastupljenost svake od

navedenih dimenzija, tako da zaključci i mišljenja mogu da se posmatraju i tumače prema toj zastupljenosti i specifičnostima koje iz toga proizilaze.

P4. Molim Vas obeležite koji je od navedenih marketing (prodajnih) kanala ujedno i primarni kanal u Vašoj kompaniji?



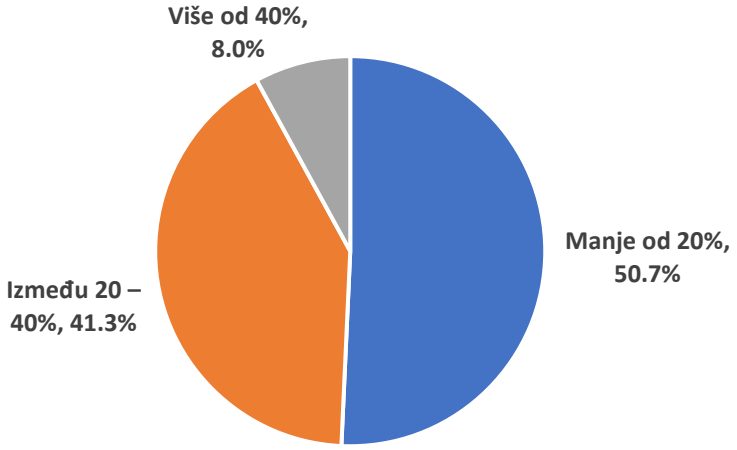
Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 41. Sturuktura marketing (prodajnih) kanala – primarni kanal

Za 48,6 odsto kompanija primarni kanal je isključivo B2C, sa malim zaostatkom slede kompanije kod kojih su ravnopravno zastupljeni B2C i B2B marketing kanali (47,1%), dok je preostalih 4,3 odsto kompanija primarno orjentisano na B2B kanal. Kada se posmatra sumarni rezultat, orjentaciju na B2C kanal ima 95,7 odsto kompanija, te se zbog toga zaključci i mišljenja nadalje posmatraju i stavljaju u perspektivu B2C marketing kanala.

Ovakva struktura uzorka u potpunosti se mapira na marketing mega sportskog događaja koji je dominantno okrenut baš B2C kanalu. Zahvaljujući ovakvom obuhvatu nalazi u ovom istraživanju važe bez ograničenja.

P5. Koji deo marketing budžeta (u %) Vaša kompanija realizuje kroz marketing sporta i sportskog događaja?



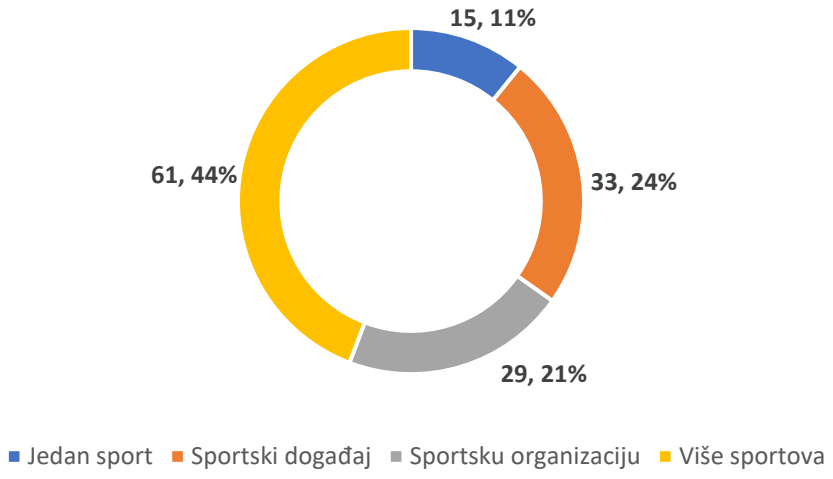
Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 42. Učešće sporta i sportskog događaja u ukupnom marketing budžetu

Više od polovine ukupnog broja kompanija, tj. 70 od 138 (50,7%) kompanija realizuje manje od 20% marketing budžeta kroz marketing sporta. Slede kompanije koje su kroz marketing sporta trošile od 20% do 40% ukupnog marketing budžeta, takvih je bilo 41,3%. Preostalih 8% kompanija su više od 40% svog marketing budžeta realizovale kroz marketing sporta i sportskog događaja. Iz predhodnog proizilazi da zaključci i dobijena mišljenja ovog istraživanja mogu da se posmatraju sa ograničenjem na kompanije čiji je udeo kroz marketing sporta i sportskog događaja manji od 40% ukupnog marketing budžeta.

Imajući u vidu da je marketing mega sportskog događaja jedan od oblika realizacije marketing budžeta kojima kompanije raspolažu, prag od 40% se može smatrati kao prihvatljiv. Svakako, uvažavajući strukturu ukupnog uzorka kompanije koje formiraju segment potrošnje marketing budžeta iznad 40%, pripadaju pratećoj industriji sporta (npr. proizvođači sportske opreme) kojima mega sportski događaji predstavljaju dominantnu marketing platformu koja ima strateški značaj za ukupno poslovanje. Zahvaljujući ovakvom obuhvatu nalazi u ovom istraživanju važe sa ograničenjem koje se odnosi na prateću industriju sporta koja je u određenom segmentu sastavni deo sportskog proizvoda, te kao takva objektivno i kreira ovu anomaliju unutar uzorka.

P6. Vaše marketing aktivnosti u sportu su fokusirane na:

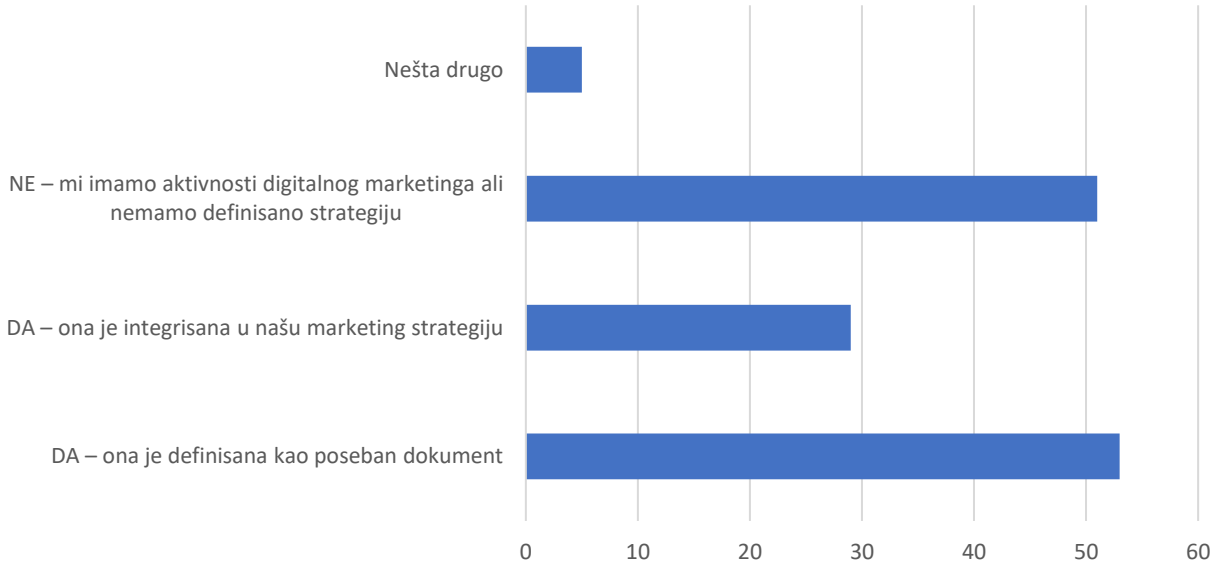


Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 43. Fokus marketing aktivnosti

Ispitanici su u nešto većem procentu (44,2%) naveli da su njihove kompanije fokusirane na više sportova, sledi 23,9% kompanija koje marketing budžet usmeravaju na sportski događaj, dok 21,0% kompanija usmerava budžet na sportsku organizaciju. Preostalih 10,9% kompanija je fokusirano na jedan sport. Dakle, obuhvaćene su sve strukture ispitanika sa stanovišta fokusa, tako da svi nalazi u ovom izveštaju važe bez ograničenja po tom osnovu.

P7. Da li Vaša kompanija ima definisanu strategiju digitalnog marketinga?



Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 44. Postojanje definisane strategije digitalnog marketinga

Definisanu strategiju digitalnog marketinga kao poseban dokument ima 38,4% anketiranih kompanija, neznatno manje (37%) obavlja aktivnosti digitalnog marketinga, ali navodi da nema definisanu strategiju. Definisanu strategiju digitalnog marketinga kao deo opšte marketing strategije ima 21% kompanija, što, sumarno posmatrano, upućuje da skoro sve anketirane kompanije (96,4%) ili imaju strategiju digitalnog marketinga, ili ukoliko je nemaju ipak sprovode aktivnosti digitalnog marketinga. Ovo je važna potvrda da sve dobijene rezultate možemo da posmatramo bez ograničenja po osnovu iskustva sa digitalnim marketingom.

1.7. KRITERIJUMI ZA ODREĐIVANJE KONSENZUSA GRUPE

Za statističku obradu prikupljenih podataka korišćeni su softverski programi SPSS (Statistical Package for Social Studies) sistem - verzija 22 i Microsoft Office Excel 2017. Od statističkih analiza primenjena je deskriptivna statistička analiza po kojoj je prikazivanje podataka izvršeno grafički i tabelarno. Pored deskriptivne statističke analize, primenili smo i diferencijalnu statističku analizu za utvrđivanje povezanosti varijabli i poređenje grupa na varijablama. Za utvrđivanje uticaja različitih varijabli (stavova) na jedinstveni domen rađena je procena pouzdanosti skale merenjem Cromach's Alpha koeficijenta (α). Analiza varijanse i distribucija varijabli izvršena je pomoću One - Way ANOVA, pri čemu je ispitan preduslov homogenosti varijanse i vrednost distribucije varijabli.

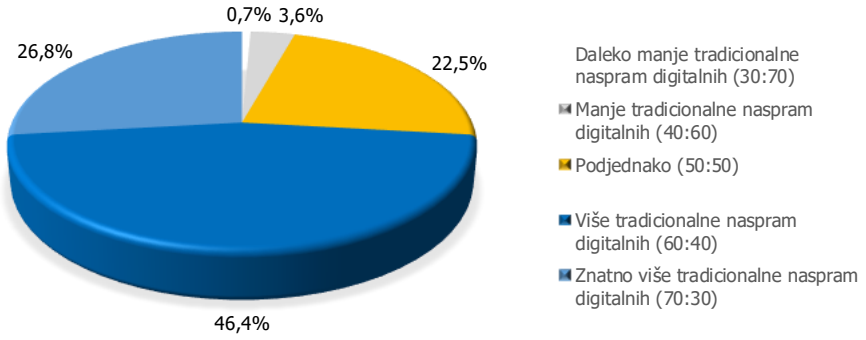
Da bi se odredilo da li su anketirani stručnjaci dostigli grupni koncenzus, njihovi odgovori na sva pitanja koja su ocenjivali numerički, analizirana su na sledeći način: određivan je ukupan broj odgovora, računata je srednja vrednost odgovora i analiziran je histogram ocena. Pored toga, računate su vrednosti sledećih statističkih funkcija: modus, medijana, standardna devijacija, interval poverenja za zadati nivo poverenja 95%. Na osnovu analize histograma ocena i ukoliko je vrednost za interval poverenja bila manja od ±0.3 (na skali ocena od 1 do 7) smatrano je da je za dato pitanje postignut potpuni konsenzus.

Na osnovu opisanog postupka analizirana su sva numerički ocenjivana pitanja (31 od 119) i konstatovano je da su sva pitanja postigla konsenzus grupe dovoljan za potrebe disertacije. Za veliki broj odgovora dobijen je interval poverenja niži od ±0,2 što analizi daje veliku pouzdanost i dodatni kvalitet.

2. ANALIZA REZULTATA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Konceptualno posmatrano, analizu rezultata empirijskog istraživanja započinjemo diskusijom dobijenih rezultata o odnosu tradicionalnih i digitalnih medija (H1) u segmentu integrisanih marketing komunikacija anketiranih kompanija, kako bi spoznali nivo prihvaćene digitalne realnosti unutar njihovog marketinga koja indirektno utiče na digitalni identitet (H3), prihvatanje društvenih mreža (H4) i direktno determiniše kapacitet digitalne globalizacije (GH).

Odnos tradicionalnih i digitalnih medija se, kao što smo to i prikazali u elaboriranju naučnog okvira, kroz produženi oblik tradicionalnog koncepta integrisanih marketing komunikacija, može smatrati za jedan od validnih pokazatelja prihvatanja koncepta digitalne globalizacije unutar segmenta integrisanih marketing komunikacija na kompanijskom nivou. Ovo je osnovni razlog zašto smo se u fazi definisanja pristupa predmetu istraživanja odlučili da nju prepoznamo kao prvu pomoćnu hipotezu, te time na samom početku pokušamo da sagledamo moguće perspective, odnosno pravce pristupa elaboraciji dobijenih rezultata empirijskog istraživanja.



Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 45. Učešće tradicionalnih i digitalnih medija unutar koncepta IMC

Struktura dobijenih odgovora pokazuje da većina ispitanika/kompanija (73,2%) prepoznaje dominaciju tradicionalnih u odnosu na digitalne medije. Ravnoteža u prisustvu tradicionalnih i digitalnih medija (50:50), identifikovana je kod 22,5% kompanija iz uzorka, dok digitalni mediji preovladavaju tek u 4,3% analiziranog uzorka.

Dobijeni rezultati ukazuju na usporen proces tranzicije integrisanih marketing komunikacija ka digitalnom okruženju na tržištima koja su bila u fokusu istraživanja, čime se indirektno može objasniti jedan deo problema sa kojima se prostor Zapadnog Balkana danas suočava u ostvarivanju višeg nivoa digitalne globalizacije. Takođe, ovakvi rezultati pokazuju još uvek dominantnu poziciju koju tradicionalni mediji imaju u marketingu, kao rezultat još uvek visokog nivoa prihvatanja komunikacije putem tradicionalnih medija od strane potencijalnih korisnika. Naklonost ka tradicionalnim medijima je direktan rezultat nepovoljne starosne strukture stanovništva, ali i još uvek dominantog položaja tradicionalnih medija, prvenstveno televizije, kako u segmentu glednosti sadržaja, tako mnogo više u količini prihoda koje one ostvaruju od oglašavanja.

Takođe, ovakav rezultat u potpunosti odgovara aktuelnoj strukturi sportskog tržišta u regionu, s obzirom da u njemu dominiraju elementi sponzorstva, prodaje prava TV prenosa i oglašavanje koji su u svojoj osnovi direktno vezani za tradicionalne medije. Savremena borilišta koja su digitalno predefinisana, ne postoje na ovom prostoru, čime je eliminisan jedan od glavnih pokretača promene balansa snaga između ove dve grupe medija unutar koncepta integrisanih marketing komunikacija.

Svakako podjednako korišćenje tradicionalnih i digitalnih medija (22,5%) koje je identifikovano na skoro četvrtini ispitanih kompanija iz istraživačkog uzorka potvrđuje pretpostavku da je, već danas, kreirana kritična masa spoznavanja za neophodan zaokret u strukturi medijskog miksa koji ima potencijal, da pod uticajem digitalne globalizacije, u budućnosti promeni dobijene rezultate u ovom istraživanju u pravcu digitalnih medija.

Imajući u vidu značaj ovog pitanja za bolje razumevanje uticaja digitalne globalizacije na marketing mega događaja, mišljenja smo da je značajno prezentovati rezultate koji su identifikovani po tržištima/državama.

Tabela 35. Dobijeni rezultati istraživanja tradicionalni - digitalni mediji po tržištima/državama (%)

Mišljenje	BIH	HR	SLO	SRB
Preovlađuju tradicionalni medijii	**75,0**	**87,5**	**58,7**	**77,2**
Više tradicionalne naspram digitalnih (60:40)	*42,9*	*62,5*	*39,1*	*43,8*
Znatno više tradicionalne naspram digitalnih (70:30)	*32,1*	*25,0*	*19,6*	*34,4*
Preovlađuje digitalno ili podjednako	**25,0**	**12,5**	**41,3**	**22,8**
UKUPNO	**100**	**100**	**100**	**100**

Izvor: (Kalkulacija autora)

Dobijeni rezultati potvrđuju da na svim tržištima/zemljama preovlađuju tradicionalni mediji. Shodno dostignutom nivou ekonomskog razvoja, ali i činjenici da predstavlja deo EU tržišta, Slovenija prednjači u zastupljenosti digitalnih medija sa 41%, dok preostale tri zemlje imaju slične rezultate, gde tradicionalni značajno preovlađuju u odnosu na digitalne medije.

Kod Hrvatske, uvažavajući ostale ekonomske pokazatelje postoji anomalija. Izgleda kao da je manje digitalizovana u sumarnom rezultatu, međutim kada se pogleda detaljnije Tabela 35 uočava se da je kod njih zastupljeno znatno više tradicionalnih naspram digitalnih medija (70:30) i iznosi 25% i značajno je manja nego u BIH (32,1) i SRB (34,4%).

Uzimajući sve izloženo u razmatranje, moguće je napraviti redosled tržišta/država po nivou korišćenja digitalnih medija unutar integrisanih marketing komunikacija i on bi izgledao ovako:

1. Slovenija, 2. Hrvatska, 3. Bosna i Hercegovina, 4. Srbija.

Ovakav redosled se mapira na nivo dostignutog ekonomskog razvoja, pri čemu treba istaći da je razlika između Bosne i Hercegovine i Srbije mnogo manja, od one između Slovenije i Hrvatske.

Svakako, uvažavajući strukturu uzorka, iako nije jasno kvantifikovan u ovim rezultatima, faktor prisustva regionalnih i međunarodnih/globalnih kompanija direktno determiniše odnos prema tradicionalnim i digitalnim medijima na konkretnom tržištu/državi. Ova relacija, zapravo, nije samo prost rezultat njihovog poslovanja, već mnogo više prenešenog nou-hau (know-how) kapaciteta u segmentima razumevanja, korišćenja, te nadasve konceptualnog pozicioniranja digitalnih medija unutar koncepta integrisanih marketing komunikacija. Po ovom kriterijumu, dobijeni rezultati su odgovarajući, a uvažavajući različitost između tržišta/država koja su bila predmet istraživanja.

Identifikovani rezultati imaju određena ograničenja, od kojih je najveće činjenica da analiza granice poverenja (95%) po zemljama data u Tabeli broj 36 pokazuje širok opseg koji nije konvergirao, što pokazuje da je potrebno istraživanje na većem uzorku da bi prezentovani rezultati po zemljama bili pouzdaniji.

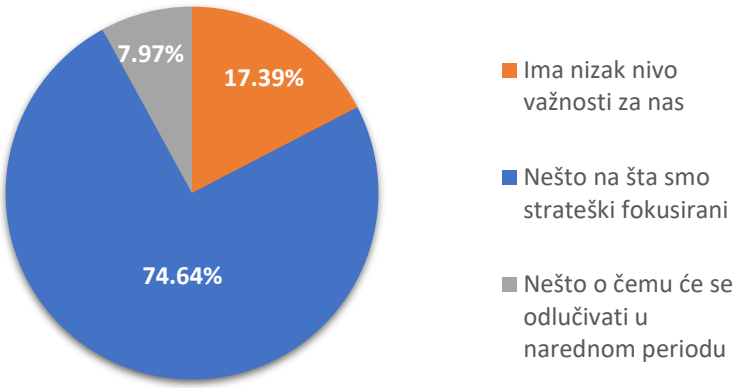
Svakako i pored pomenutih ograničenja, dobijeni rezultati su pozicionirani u granicama onoga što je identifikovano kao trend na tržištima/državama koje su predmet istraživanja, te se kao takvi mogu uzeti kao validni ulazni elementi na osnovu kojih je moguće doneti validne zaključke.

Tabela 36. Analiza granice poverenja (95%) po zemljama

MIŠLJENJE	BIH		HR		SLO		SRB	
	95% Confidence Interval		95% Confidence Interval		95% Confidence Interval		95% Confidence Interval	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
Daleko manje tradicionalne naspram digitalnih (30:70)	,0	10,7						
Manje tradicionalne naspram digitalnih (40:60)	,0	10,7			,0	6,5	,0	21,8
Podjednako (50:50)	3,6	35,6	3,1	25,0	26,1	54,3	3,1	25,0
Više tradicionalne naspram digitalnih (60:40)	25,0	60,7	43,8	78,1	26,1	52,2	28,1	62,5
Znatno više tradicionalne naspram digitalnih (70:30)	14,3	50,0	9,4	40,6	8,7	32,6	18,8	50,0

Izvor: (Kalkulacija autora)

Kako bi pokušali da ovaj strateški važan odnos dodatno istražimo i sa druge, suštinski sadržajno povezane strane, odlučili smo da analiziramo mišljenje kompanija o nivou njihovih odnosa sa korisnicima koji su bazirani na digitalnoj osnovi. Dobijeni rezultati su dati na Grafikonu broj 46.



Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 46. Nivo odnosa sa korisnicima koji su bazirani na digitalnoj osnovi

Strateški fokus na odnose sa korisnicima baziranih na digitalnoj osnovi ima 103 od 138 kompanija ili 74,6% ukupnog broja anketiranih. Značajno manje kompanija (17,4%) prijavljuje nizak nivo

važnosti odnosa sa korisnicima baziranih na digitalnoj osnovi. Samo 8,0% kompanija prijavljuje da je to za njih tema o kojoj će se odlučiti u narednom periodu.

Ovakvi rezultati jasno govore da je odlučnost kompanija da prihvate osnovne postulate koncepta digitalne globalizacije na visokom nivou i realno oslikavaju perspektive promene u biznis pristupu na tržištima/državama koje su bile predmet istraživanja.

Dobijeni rezultati posmatrani u kontekstu odnosa tradicionalnih i digitalnih medija (H1) potvrđuju prethodno izneta zapažanja i apostrofiraju ključni značaj i strateški fokus kompanija, koje su učestvovale u istraživanju, prema konceptu digitalne globalizacije. Takođe, sa druge strane još uvek neadekvatna pozicioniranost digitalnih medija se svakako može kvalifikovati kao ograničavajući element pravovremenog prihvatanja koncepta digitalne globalizacije na prostoru Zapadnog Balkana. Uvažavajući značaj koji ova relacija ima za adekvatnu kvantifikaciju koncepta digitalne globalizacije, smatramo da neka od otvorenih pitanja zaslužuju da budu predmet budućih istraživanja.

U narednom koraku, u analizu dobijenih rezultata uključićemo saznanja dobijena obradom odgovora na pitanja iz upitnika koja su dala bliže određenje elementa digitalnog identiteta (H3), kao promene u status potrošača unutar komunikacionog kanala kompanije koji je direktan rezultat koncepta digitalne globalizacije.

U Tabeli broj 37 dat je pregled slaganja anketiranih kompanija sa različitim konstatacijama vezanih za efekte digitalnog identiteta korisnika na njihovo poslovanje

Tabela 37. Efekti digitalnog identiteta korisnika na poslovanje kompanije

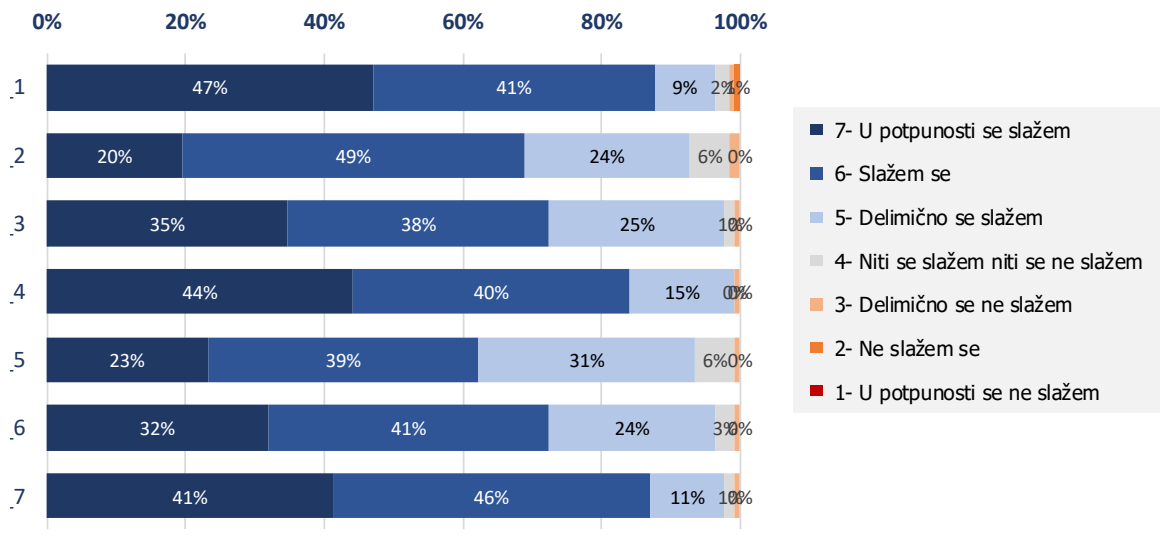
(1- U potpunosti se ne slažem; 2- Ne slažem se; 3 - Delimično se ne slažem; 4- Niti se slažem niti se ne slažem; 5- Delimično se slažem; 6- Slažem se; 7- U potpunosti se slažem)	**Srednja vrednost**	**Mode**	**Median**	**Confidence Level (95%) Lower**	**Confidence Level (95%) Upper**
1. Predstavlja strateški resurs važan za sve biznis procese	**6,29**	7	6	6,19	6,39
2. Zahteva najviši nivo pažnje menadžmenta	**5,80**	6	6	5,67	5,92
3. Kreira nove oblike komuniciranja sa korisnicima baziranog na digitalnim kapacitetima kompanije	**6,04**	6	6	5,92	6,17
4. Obezbeđuje lakše komuniciranje sa korisnicima	**6,27**	7	6	6,16	6,38
5. Obezbedjuje kvalitetnije marketing planiranje	**5,78**	6	6	5,63	5,94
6. Povećava značaj marketinga kao poslovne funkcije	**6,00**	6	6	5,86	6,14
7. Redefiniše postojeći odnos izmedju digitalnih i tradicionalnih medija u ukupnim marketing aktivnostima	**6,25**	6	6	6,13	6,37

Izvor: (Kalkulacija autora)

Dobijeni rezultati identifikuju visoke srednje ocene za stavove kod kojih digitalni identitet korisnika: Predstavlja strateški resurs vazan za sve biznis procese (srednja ocena 6,29); Obezbeđuje lakše komuniciranje sa korisnicima (6,27); Redefiniše postojeći odnos izmedju digitalnih i tradicionalnih medija u ukupnim marketing aktivnostima (6,25). Najčešći odgovor koji su ispitanici davali je taj da se **u potpunosti slažu** (ocena 7) sa navedenim stavovima.

Ispitanici iskazuju uglavnom slaganje (ocena 6) sa stavovima koji kažu da digitalni identitet korisnika: Kreira nove oblike komuniciranja sa korisnicima baziranog na digitalnim kapacitetima kompanije (srednja ocena (6,04); Povećava značaj marketinga kao poslovne funkcije (6,00).

Stav da digitalni identitet korisnika zahteva najviši nivo pažnje menadžmenta ima prosečnu ocenu (5,80), slično kao i stav da digitalni identitet korisnika obezbedjuje kvalitetnije marketing planiranje (5,78) što je na skali bliže oceni „**slažem se**“, nego oceni „delimično se slažem“.



P	Dobijeni rezultati
1	96,4% anketiranih stručnjaka smatra da digitalni identitet korisnika predstavlja strateški resurs vezan za sve biznis procese.
2	92,8% anketiranih stručnjaka smatra da digitalni identitet korisnika zahteva najviši nivo pažnje menadžmenta.
3	97,9% anketiranih stručnjaka smatra da digitalni identitet korisnika kreira nove oblike komuniciranja sa korisnicima baziranog na digitalnim kapacitetima kompanije.
4	99,3% anketiranih stručnjaka smatra da digitalni identitet korisnika obezbeđuje lakše komuniciranje sa korisnicima.
5	93,5% anketiranih stručnjaka smatra da digitalni identitet korisnika obezbeđuje kvalitetnije marketing planiranje.
6	96,4% anketiranih stručnjaka smatra da digitalni identitet korisnika povećava značaj marketinga kao poslovne funkcije.
7	97,9% anketiranih stručnjaka smatra da digitalni identitet korisnika redefiniše postojeći odnos između digitalnih i tradicionalnih medija u ukupnim marketing aktivnostima.

Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 47. Grafički prikaz strukture slaganja sa efektima digitalnog identiteta korisnika

Ovakvi, visoki procenti slaganja, potvrđuju pretpostavku da su kompanije svesne važnosti digitalnog identiteta u segmentima biznis procesa, te samog procesa komunikacije uključujući i njegovu tipologiju. Uticaj digitalnog identiteta na marketing je za njih nesporan. Sve ovo potvrđuje slaganje sa činjenicom da digitalni identitet, predstavlja bitan element digitalne globalizacije usled tranzicije kupaca iz fizičkog u virtuelno okruženje. Takođe, ovakav visok nivo svesti kompanija o

značaju digitalnog identiteta samo potvrđuje prethodni zaključak da identifikovani odnos između tradicionalnih i digitalnih medija unutar integrisanih marketing komunikacija (H1) jeste direktan rezultat spore tranzicije kao posledice nasleđene medijske strukture koja još uvek dominira komunikacionim spektrom. Sa druge strane, ovakvi rezultati kreiraju realnu jasnu opredeljenost kompanija da sa svoje strane direktno podrže tranziciju ka digitalnim medijima, najviše iz razloga ostvarivanja konkurentskih prednosti na regionalnom tržištu. U ovom procesu, marketing će kao poslovna funkcija, imajući u vidu sve aspekte iznete u elaboriranju postojećeg naučnog okvira u prethodnom delu disertacije, igrati krucijalnu ulogu.

Tabela 38. Dodatna procena pouzdanosti skale merenjem Cronbach's Alpha koeficijenta – digitalni identitet

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,714	7

Item-Total Statistics

Koliko se slažete sa sledećim konstatacijama vezanim za efekte digitalnog identiteta korisnika na poslovanje Vaše kompanije. DIGITALNI IDENTITET KORISNIKA:	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Predstavlja strateški resurs važan za sve biznis procese	36,14	9,555	,462	,671
2. Zahteva najviši nivo pažnje menadžmenta	36,64	9,707	,424	,681
3. Kreira nove oblike komuniciranja sa korisnicima bazirane na digitalnim kapacitetima kompanije	36,39	9,525	,479	,667
4. Obezbeđuje lakše komuniciranje sa korisnicima	36,17	10,111	,423	,682
5. Obezbeđuje kvalitetnije marketing planiranje	36,65	9,572	,434	,679
6. Povećava značaj marketinga kao poslovne funkcije	36,43	9,664	,441	,677
7. Redefiniše postojeći odnos između digitalnih i tradicionalnih medija u ukupnim marketing aktivnostima	36,18	10,690	,300	,709

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
42,43	12,773	3,574	7

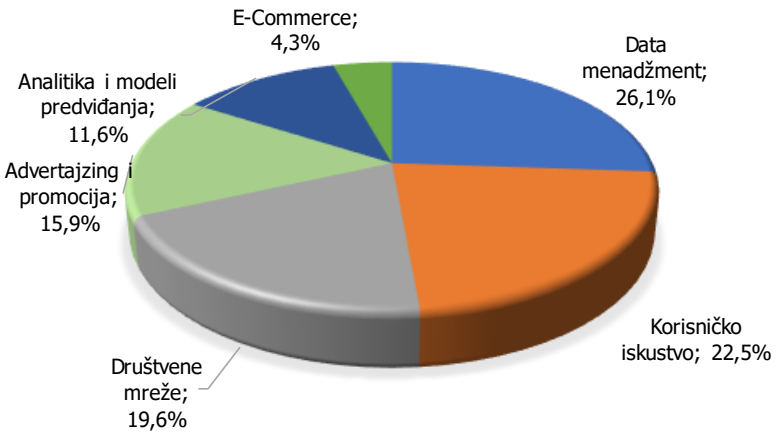
Izvor: (Kalkulacija autora)

Ako digitalni identitet korisnika posmatramo kao jedinstveni domen koji obuhvata sedam navedenih različitih stavova, svaki sa svojim uticajem (koji su ispitanici ocenjivali na skali od 1 do 7), onda se postavlja pitanje mere uticaja svakog pojedinačnog stava na ukupni rezultat. Da bi se to izmerilo, urađena je dodatna procena pouzdanosti skale merenjem Cronbach's Alpha koeficijenta (α). Dobijena vrednost α = 0,714 nalazi se u opsegu prihvatljive konzistentnosti ($0.7 \leq \alpha < 0.8$). Nadalje, kako svaki stav pojedinačno ima „Cronbach's Alpha if Item Deleted" vrednost manju od ukupne (0,714), to nema potrebe za eliminacijom bilo kog stava.

Na ovaj način dobijena je potvrda da su posmatrani stavovi dobro obuhvaćeni domenom digitalnog identiteta korisnika i da nijedan od sedam navedenih stavova ne treba odbaciti.

Nešto veći doprinos vrednosti skale u odnosu na ostale ima stav 3 (Kreira nove oblike komuniciranja sa korisnicima baziranog na digitalnim kapacitetima kompanije), a najmanji doprinos ima stav 7 (Redefiniše postojeći odnos između digitalnih i tradicionalnih medija u ukupnim marketing aktivnostima).

Kako bi zatvorili razmatranje prelaska integrisanih marketing komunikacija u digitalno okruženje i poziciju potrošača u ovom procesu (H4), sagledaćemo uticaj veličine i perspektive razvoja društvenih mreža na redefinisanje značaja potrošača unutar integrisanih marketing komunikacija, a posebno u povećavanju njihovog uticaja na izgradnju robne marke korišćenjem svih benefita dvosmerne komunikacije kreirane internet konekcijom.



Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 48. Uticaj tehnologijom podržanog marketinga na njegovu uspešnost

Za 26,1% kompanija „data menadžment“ predstavlja funkciju tehnologijom podržanog marketinga koja po mišljenju ispitanika najviše utiče na njegovu uspešnost. Sledi funkcija „korisničko iskustvo“ koju 22,5% ispitanika navodi kao najuspešniju. Na trećem mestu su „društvene mreže“ sa 19,6% ispred „advertajzinga i promocije“ 15,9% i „analitike i modela predviđanja“ sa 11,6%. Po mišljenju ispitanika na začelju je „E-Commerce“ koju, kao važnu funkciju tehnologijom podržanog marketinga, prepoznaje samo 4,3% kompanija.

Dobijeni rezultati na najbolji način oslikavaju nivo prihvatanja razmišljanja zasnovanog na konceptu digitalne globalizacije u kome su fundamentalno značajni asepkti marketinga korisničko iskustvo i fenomen velike količine podataka, kome se u ovom konkretnom segmentu mogu pridružiti nalazi vezani za analitiku i modele predviđanja. Ukupni rezultati ove tri opcije odgovora čine više od polovine uzorka (60,2%). Sa druge strane, društvene mreže beleže relativno visok nivo kontribucije ukupnom rezultatu sa 19,6%.

Svakako ovako dobijeni rezultati jasno identifikuju fokusiranost kompanija na koncept *Big Data* odnosno biznis značaj koji podaci dobijaju u digitalnom okruženju, u kome postaju jedan od najvažnijih strateških resursa, kako za marketing kao poslovnu funkciju, tako i za kompaniju u celini. Shodno ovome, moguće je potpuno legitimno izaći sa zaključkom da kompanije koje su učestvovale u istraživanju snažno podržavaju osnovne postulate koncepta digitalne globalizacije i svoje poslovanje usmeravaju u tom pravcu.

Iako su kompanije adekvatno prepoznale spektar funkcija tehnologijom podržanog marketinga koji garantuje uspeh na tržištima koja su predefinisana konceptom digitalne globalizacije, pred njima se na prostoru Zapadnog Balkana nalaze brojni izazovi, koji su kao što smo to već prethodno zaključili, u određenom segmentu rezultat sporog procesa tranzicije iz tradicionalnog u digitalno okruženje. U Tabeli broj 39 data je saglasnost kompanija na ponuđene izazove u procesu uspostavljanja platforme koja će omogućiti kreiranje stabilnog digitalno definisanog komunikacionog kanala prema potrošačima.

Tabela 39. Izazovi u kreiranju stabilnog digitalno definisanog komunikacionog kanala

Molimo koristite odgovore Da ili Ne	**Odgovor DA**	Confidence Level (95%)
1. Prepoznavanje pravog seta podataka koji bi pružili realnu sliku o preferencijama potrošača	**49%**	8%
2. Zadržavanje dinamike komuniciranja sa potrošačima korišćenjem različitih mega trendova digitalne transformacije	**50%**	8%
3. Pomeranje iz pozicije pretpostavljanja ka prediktivnom znanju kada govorimo o željama i očekivanjima potrošača	**45%**	8%
4. Zadržavanje potrošača informisanog u realnom vremenu	**36%**	8%

Izvor: (Kalkulacija autora)

Anketom je dobijena dobro izbalansirana raspodela između svih navedenih izazova, tri od četiri izazova ocenjena su u uskom opsegu od 45% do 50% prisutnosti u kompanijama. Nešto niže od ostalih prisutan je izazov zadržavanja potrošača informisanog u realnom vremenu (36%).

Dobar balans navedenih izazova omogućio je da se svi rezltati istraživanja mogu posmatrati bez ograničenja po ovom pitanju. Takođe, sva mišljenja i stavovi mogu se razmatrati prema svakom pojedinačnom izazovu.

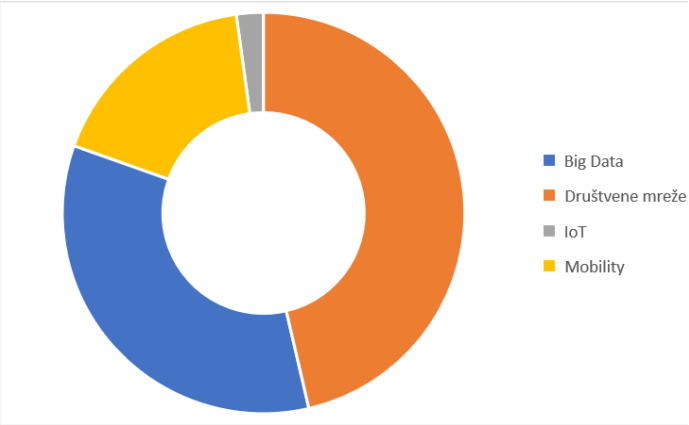
Zbir učešća svih izazova veći je od 100% zbog mogućnosti da anketirani na ovo pitanje zaokruže više odgovora.

Uvažavajući dobijene odgovore, može se prepoznati da anketirane kompanije u potpunosti prepoznaju važnost društvenih mreža za ukupan marketing rezultat. Ono što je izuzetno važno je činjenica da na njih one gledaju kao na relevantan izvor podataka o potrošačima što se u potpunosti mapira na osnovne premise koncepta digitalne globalizacije u ovom segmentu. Sa druge strane, one su u potpunosti svesne svih izazova koji se nalaze pred njima u ostvarivanju postavljenih ciljeva, odnosno uspešne tranzicije u digitalno okruženje.

Kako bi pokušali da sagledamo širu sliku trenutne faze tranzicije kompanija u virtuelno okruženje na prostoru Zapadnog Balkana, u analizu uključujemo korpus mega trendova digitalne transformacije (društvene mreže, mobilnost, IoT, *Big Data*/Analitika), posmatranih kao autentičnih pokretača koncepta digitalne globalizacije (H2).

Na Grafikonu broj 49 prikazana je struktura mega trendova digitalne transformacije koje imaju najveći uticaj na definisanje marketing strategije kompanija koje su uzele učešće u istraživanju.

Mega trend digitalne transformacije	Broj kompanija	% učešća u uzorku
Big Data	47	34,1
Društvene mreže	64	46,4
IoT	3	2,1
Mobility	24	17,4
UKUPNO	138	100,0



Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 49. Struktura zastupljenosti mega trendova digitalne transformacije

Rezultati istraživanja pokazali su da unutar mega trendova digitalne transformacije, najveći uticaj na marketing imaju društvene mreže koje dominiraju sa skoro polovinom ukupnih odgovora (46,4%). Kao drugi mega trend digitalne transformacije navodi se *Big Data* za koju 34,1% kompanija kaže da za njih ima najveći uticaj na definisanje marketing pristupa. Činjenica da ova dva mega trenda ostvaruju uticaj od 80,5% na definisanje marketing pristupa pokazuje da oni predstavljaju osnovne digitalne komunikacione platforme kojima kompanije sa prostora Zapadnog Balkana danas ostvaruju kontakt sa potencijalnim kupcima njihovih proizvoda i usluga.

Takođe, uvažavajući tezu da su društvene mreže suštinski deo konceptualno posmatranog trenda *Big Data,* možemo zaključiti da su kompanije zainteresovane da njihovom integracijom ostvare dva bitna cilja marketing komunikacija, od kojih je primarni korišćenje dvosmernog kanala, a drugi sakupljanje i kasnije analiza velike količine različitih informacija o kupcima. Inače ovi rezultati potvrđuju prethodno identifikovani značaj mega trenda *Big Data*, što potvrđuje ispravnost donetih zaključaka.

Ono što je posebno indikativno u dobijenim rezultatima je treće mesto koje je pripalo mega trendu Mobility sa 17,4%, jer se shodno njegovoj globalnoj popularnosti očekivao bolji rezultat. Takođe, ovo jasno identifikuje značajan prostor za napredak koji će verovatno pre ići na račun udela društvenih mreža, a manje, verovatno smanjenja *Big Data*. Svakako, ovakav rezultat je u korelaciji

sa stepenom digitalizacije industrije mega događaja u regionu na kome je istraživanje obavljeno, a koje je u fazi izgradnje osnovnih elemenata virtuelnog identiteta, te se može uzeti kao verodostojan.

Mala zastupljenost mega trenda IoT od samo 2,1% jasno pokazuje da industrija mega događaja prati tržišnu zrelost mega trendova digitalne transformacije.

Shodno prepoznatoj strukturi zastupljenosti mega trendova digitalne transformacije unutar uzorka pokušaćemo dodatno da identifikujemo set opcionih komunikacionih kanala koji kompanije najviše koriste u okviru marketinga mega događaja. Na ovaj način smo želeli jasno da istaknemo razliku između komunikacionih formi (kanala) i konceptualnih digitalnih rešenja (mega trendova), kako bi bili u mogućnosti da identifikujemo zone preklapanja, sa druge strane verufikujemo dobijene rezultate, te posebno obratimo pažnju na delove koje izlaze iz zadatog formata koncepta digitalne globalizacije. U Tabeli broj 40 dat je pregled digitalnih komunikacionih kanala koje potrošači najviše koriste unutar koncepta marketinga mega događaja.

Tabela 40. Digitalni komunikacioni kanali koji potrošači najviše koriste

Molimo koristite odgovore Da ili Ne	**Odgovor DA**	**Confidence Level (95%)**
1. Imejl (E-mail)	53%	8%
2. Web forme	24%	7%
3. Onlajn (On-line) ankete	25%	6%
4. Društvene mreže	78%	6%
5. Mobilna komunikacija (mobilne aplikacije ili SMS)	59%	8%
6. IoT konekcije	14%	7%

Izvor: (Kalkulacija autora)

Rezultati istraživanja odredili su širok opseg upotrebe digitalnih komunikacionih kanala od maksimalnih 78% za društvene mreže do minimalnih 14% za IoT konekcije. Ovakav raspored u određenim aspektima konvergira sa rezultatima dobijenim istraživanjem strukture mega trendova digitalne transformacije iz Grafikona broj 49.

Najveće iznenađenje predstavlja relativno velika zastupljenost mobilnih komunikacija od 59% koja se ne može u potpunosti mapirati na 17.4% zastupljenosti mega trenda Mobility u Grafikonu broj 49.

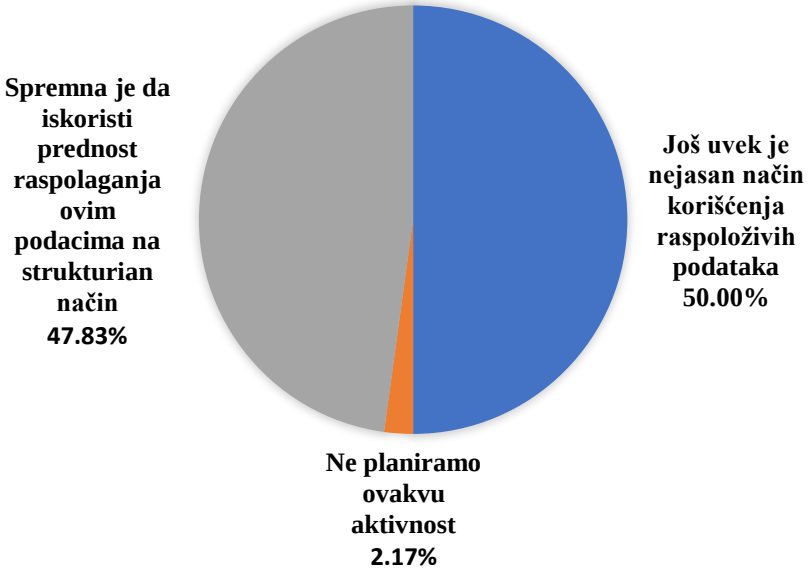
Mišljenja smo da su ispitanici dali autentične odgovore na oba istraživana trenda. Zastupljenost pametnih telefona u populaciji je veća od 70% i kao uređaj je na dohvat ruke i sigurno je infrastrukturno najzahvalniji uređaj za komunikaciju. Ako posmatramo tri nivoa koje Mobility sa sobom nosi: zastupljenost uređaja, upotrebu aplikacija na tim uređajima i uticaje koje upotreba donosi, može da se postavi legitimno pitanje koliko su ispitanici svesni tih razlika. Oni su očigledno potvrdili da koriste mobilni uređaj. tj mobilnu aplikaciju u visokom procentu (59%), a na Grafikonu 49 je odgovor na primarnom/najvažnijem mega trendu potisnuo Mobility naniže.

Svakako, izvesno je da ove dve kategorije ne moraju imati potpuno mapiranje unutar marketinga, ali razlika koja ima faktor 3+, aktuelizuje tematiku za buduća istraživanja koja će detaljnije objasniti strukturu i uslovljenost navedene korelacije.

Pozicioniranost digitalnih kanala: Imejl (E-mail) (53%), Veb forme (24%) i Onlajn (On-line) ankete (25%) odgovaraju popularnosti i zrelosti interneta Veb 2.0 i predstavljaju očekivane rezultate istraživanja.

Zbir upotrebe svih digitalnih kanala komunkacije veći je od 100% zbog mogućnosti da anketirani na ovo pitanje zaokruže više odgovora. Ovakva, nedovoljno balansirana raspodela, omogućava da se svi rezltati mogu posmatrati bez ograničenja po pitanju upotrebe digitalnih kanala komunikacije, ali ona nije dovoljna da bi se mišljenja i stavovi razmatrali preme svakoj pojedinačnoj upotrebi digitalnog kanala.

Prethodna diskusija je na više mesta ukazala na značaj koji koncept *Big Data* u svom proširenom obliku ima za kompanije na prostoru Zapadnog Balkana. Zato je za adekvatno razumevanje korišćenja ovako prikupljenih podataka od strateške važnosti prepoznati sposobnost kompanija da su spremne za njihovu analizu i razumevanje. Na Grafikonu broj 50 predstavljena je spremnost kompanija za korišćenje prikupljenih podataka digitalnim putem unutar koncepta marketinga mega događaja.



Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 50. Korišćenje prikupljenih podataka unutar koncepta marketinga mega događaja

Po pitanju spremnosti kompanija za korišćenje prikupljenih podataka digitalnim putem unutar koncepta marketinga mega događaja, ispitanici su skoro podjednako podeljeni na dve grupe. U prvu grupu spada tačno polovina kompanija za koje je još uvek nejasan način korišćenja raspoloživih podataka. Drugu grupu sačinjava 47,8% kompanija koje su spremne da iskoriste ove podatke na strukturian način. Samo 2,2% kompanija ne planira ovakve aktivnosti.

Ovakav rezultat konvergira dobijenim rezultatima istraživanja datih u Grafikonu 49, jer podržava visok nivo zastupljenosti društvenih mreža i *Big Data* (80,5%) koji se mogu percipirati kao izvori podataka u digitalnom obliku. Takođe, podatak da polovina ispitanih kompanija nema jasan način korišćenja raspoloživih podataka ukazuje na veliki prostor za napredak u segmentu biznis analitike i veštačke inteligencije koja će povećati nivo prediktabilnosti poslovanja samim tim i direktno uticati na koncept marketinga mega događaja. Posebno je važno primetiti da se nizak nivo korišćenja podataka takođe mapira na dostignut nivo koncepta digitalne globalizacije koji je daleko ispod onoga na globalnom nivou, što pored toga da predstavlja kočnicu ubrzanijeg razvoja marketinga kao poslovne funkcije i kreira lošu konkurentsku poziciju kompanija sa prostora Zapadnog Balkana. Posmatrajući sa aspekta konkretnih tržišta ta pozicija se pogoršava kako smo to i zaključili u početku analize od Slovenije ka Srbiji, odnosno od Zapada prema Istoku.

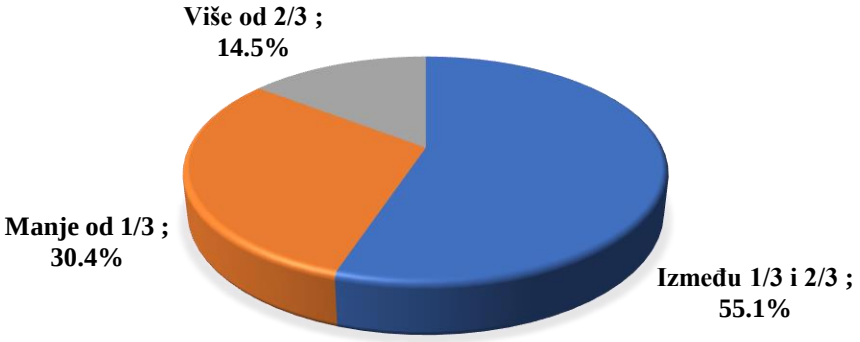
Generalno posmatrano dobijeni podaci potvrđuju da su kompanije svesne važnosti podataka unutar koncepta digitalne globalizacije, te da njihov trenutni razvoj u pravcu digitalizacije poslovnog sistema još uvek zaostaje pošto se javlja značajna diskrapancija između prikupljanja i logičnog korišćenja podataka, čime se zapravo u mnogome limitiraju mogući ROI marketinga mega događaja.

Kompanije ulažu značajne napore u definisanju pristupa kojima mogu doći do velike količine podataka o kupcima i susreću se sa izazovima njihovog prikupljanja, iščišćavanja, analize i vizualizacije. U definisanju pristupa primetna je nebalansirana upotreba različitih kanala digitalne komunikacije. U tom kontekstu, korišćenje društvenih mreža dominira digitalnim komunikacionim spektrom. Svakako da postoji značajan prostor za poboljšanje digitalnih performansi kompanija, posebno u segmentima boljeg razumevanja i fokusiranja na adekvatan digitalni komunikacioni spektar, odnosno na korišćenje raspoloživih podataka koji kompanije već poseduju.

Mobility, kao mega trend digitalne transformacije, može biti legitiman predmet budućih istraživanja s obzirom da su rezultati pokazali određeno neslaganje koje može biti rezultat neadekvatnog razumevanja njegove upotrebne vrednosti za marketing mega događaja, ali i mešanja termina mobility i mobilne komunikacije što smatramo da objektivno može biti validan zaključak, ali sa niskim nivoom verovatnoće.

Kako smo to već u izlaganju naučnog okvira više puta istakli, koncept digitalne globalizacije u poslovnom smislu redefiniše procese, terajući kompanije da budu inovativne i da ostvare viši i kvalitetniji nivo povezanosti sa korisnikom (H5). Ovakav zaključak je u većem delu rezultat promene odnosa na relaciji kompanija – potrošači, koja je posledica instuticionalizacije digitalnog identiteta korisnika, te ubrzanog rasta važnosti društvenih mreža unutar segmenta integrisanih marketing komunikacija.

Na Grafikonu broj 51 predstavljen je uticaj procesa digitalne transformacije na inovativnost u marketing aktivnostima anketiranih kompanija.



Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 51. Uticaj digitalne transformacije na inovativnost marketing aktivnosti

Od ukupnog broja anketiranih, 76 kompanija, odnosno 55,1%, navodi da proces digitalne transformacije ima srednji uticaj na inovativnost u marketing aktivnostima. Ovaj srednji uticaj se procentualno procenjuje na opseg vrednosti od 33% do 67%. Slabiji uticaj na inovativnost u marketing aktivnostima (uticaj na inovativnost niži od 1/3, tj 33%) prijavilo je 30,4% kompanija, dok je u preostalih 14,5% kompanija procenjen visok uticaj digitalne transformacije na inovativnost marketing aktivnosti.

Dobijeni rezultati pokazuju visok nivo opreznosti kompanija koje su učestvovale u istraživanju, što objašnjava dominaciju srednjih vrednosti uticaja. Uvažavajući konceptualnu i pozicionu promenu koju mega trendovi digitalne transformacije, posmatrani kao pokretači digitalne globalizacije, kreiraju na relaciji kompanije i kupaca, pri čemu se promoviše i podržava ultimativni značaj inovativnosti u marketingu kao jednog od presudnog kriterijuma ostvarivanja poslovnog uspeha, sa velikim nivoom verovatnoće možemo zaključiti da dobijeni rezultati koindiciraju s trenutnim ostvarenim nivoom digitalne transformacije tržišta/država koje su predmet istraživanja.

Iako analiza, posebno po tržištima/zemljama, nije predmet ovog istraživanja zanimljivo je pogledati dobijene rezultate koji pokazuju strukturu ovog uticaja . U Tabeli broj 41 dati su dobijeni rezultati.

Tabela 41. Uticaj digitalne transformacije na inovativnost marketing aktivnosti po tržištima (%)

Mišljenje	BIH	HR	SLO	SRB
Manje od 1/3	11%	38%	37%	31%
Između 1/3 i 2/3	54%	50%	54%	63%
Više od 2/3	36%	13%	9%	6%

Izvor: (Kalkulacija autora)

Prezentovani rezultati pokazuju da ispitanici iz Bosne i Hercegovine precenjuju uticaj digitalne transformacije po inovativnost u marketingu. Preostale tri zemlje imaju balansiran pogled na taj uticaj. Pažljivijim gledanjem, može da se uoči i interesantan niz koji počinje sa Slovenijom, sledi Hrvatskom ispred Srbije i na kraju je Bosna i Hercegovina.

Kompanije su generalno fokusirane na ostvarivanje poslovnih ciljeva korišćenjem mega trendova digitalne transformacije. U tom kontekstu, posebno je interesantno za bolje razumevanje predmeta istraživanja u disertaciji kako se ta relacija reflektuje na marketing aktivnost. U Tabeli broj 42 dat je pregled slaganja sa ponuđenim marketing ciljevima koji se mogu ostvariti korišćenjem mega trendova digitalne transformacije.

Tabela 42. Uticaj mega trendova digitalne transformacije na marketing ciljeve kompanija (%)

Molimo koristite odgovore Da ili Ne	**Odgovor DA**	**Confidence Level (95%)**
1. Povećanje vidljivosti (prepoznatljivosti) robne marke	**49**	8
2. Promocija proizvoda koji je već prisutan na tržištu	**44**	8
3. Promocija novog proizvoda/podrška uvođenju novog prozvoda na tržište	**50**	8
4. Širenje poslovanja na nova tržišta	**43**	8
5. Animiranje jasno segmentiranih ciljnih grupa	**46**	8
6. Osnaživanje komunikacionog spektra ka svim tržištima i svim ciljnim grupama	**31**	7
7. Upravljanje digitalnim identitetom korisnika	**22**	7

Izvor: (Kalkulacija autora)

Prisutna je dobro izbalansirana raspodela između pet od sedam ciljeva, i to su: Povećanje vidljivosti (prepoznatljivosti) robne marke (49%); Promocija proizvoda koji je već prisutan na tržištu (44%); Promocija novog proizvoda/podrška uvođenju novog prozvoda na tržište (50%); Širenje poslovanja na nova tržišta (43%); Animiranje jasno segmentiranih ciljnih grupa (46%); Osnaživanje komunikacionog spektra ka svim tržištima i svim ciljnim grupama je nešto niže zastupljeno u preduzećima (31%); Upravljanje digitalnim identitetom korisnika je značajno manje zastupljen cilj, ali je zastupljen u zadovoljavajućem broju (22%).

Ovako dobijeni rezultati u potpunosti konvergiraju prethodnim zapažanjima i prepoznatim trendovima unutar koncepta digitalne globalizacije, koji je još uvek u fazi početnog razvoja na prostorima Zapadnog Balkana i u ovom trenutku uglavnom strukturirano podržan od strane multinacionalnih korporacija, koje imaju filijale na tržištima/državama na kojima je istraživanje realizovano. Takođe, indikativno je da ciljevi koje je lako identifikovati u početnim fazama uključivanja mega trendova digitalne transformacije dominiraju u strukturi pozitivnih odgovora, dok je suštinski i konceptualno najzahtevniji cilj: upravljanje digitalnim identitetom, pošto se derivat čitavog spektra različitih aspekata koncepta digitalne globalizacije, nalazi na njenom kraju. Ovakva rangiranost ciljeva kompanija na najbolji način potvrđuju da se napredak u razvoju odgovarajućeg koncepta digitalne globalizacije na prostoru Zapadnog Balkana tek može očekivati u vremenu koje je ispred nas.

Zbir učešća svih ciljeva veći je od 100% zbog mogućnosti da anketirani zaokruže više odgovora. Ova raspodela omogućila je da se svi rezultati mogu posmatrati bez ograničenja po osnovu navedenih ciljeva. Sa druge strane, sva mišljenja mogu da se razmatraju prema postavljenim ciljevima.

Shodno izraženoj vremenskoj perspektivi koja mapira buduće vreme, posebno je bilo zanimljivo identifikovati koje pokretače digitalne globalizacije kompanije planiraju da uvrste u marketing aktivnosti i time poboljšaju iskustvo potrošača u narednih 12 meseci. U Tabeli broj 43 možemo videti identifikovanu strukturu pokretača digitalne globalizacije.

Tabela 43. Planirano uvrštavanje pokretača digitalne globalizacije u marketing aktivnosti u narednih 12 meseci

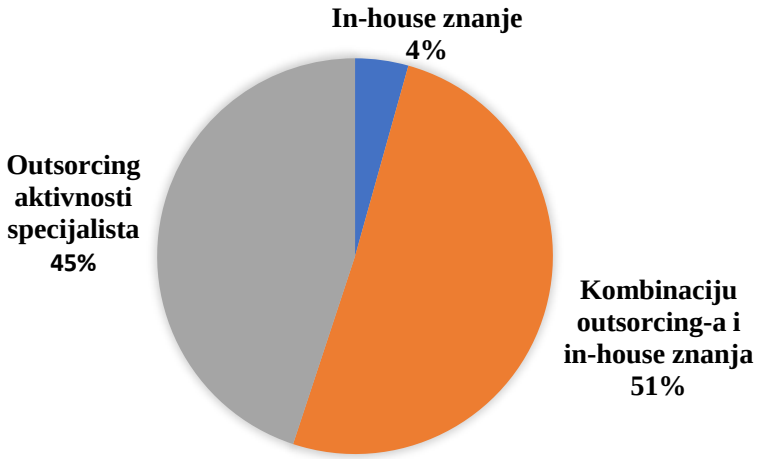
Mišljenje	Broj kompanija	% učešća u uzorku	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Blockchain	35	25,4	18,8	32,6
IoT senzori	17	12,3	7,2	17,4
Virtualna realnost (VR)	50	36,2	27,5	44,2
Ništa od navedenog	36	26,1	19,6	33,3
Ukupno	138	100,0	100,0	100,0

Izvor: (Kalkulacija autora)

Kako bi poboljšalo iskustvo potrošača 36,2% kompanija planira uvođenje „virtuelne realnosti (VR)“ u buduće marketing aktivnosti. „Blokchain“ je vrlo važan za 25,4% kompanija, dok „IoT senzore“ planira da uvede 12,3% kompanija i time poboljša iskustvo potrošača u narednih 12 meseci. Posebno je interesantan podatak da više od četvrtine anketiranih kompanija ne planira da uključi niti jedan od ponuđenih pokretača digitalme globalizacije u marketing aktivnost. Ovo je još jedan pokazatelj konzervativnog pristupa konceptu digitalne globalizacije, što na duži rok može predstavljati ozbiljan problem u poslovanju, kroz gubitak konkurentskih prednosti koje se na ovaj način kreiraju. Visoko pozicioniranje virtuelne realnosti (VR) je najbolji pokazatelj da kompanije poboljšanje iskustva potrošača sa teritorije na kojoj je istraživanje obavljeno planiraju da realizuju uključivanjem aktuelnog mega trenda digitalne transformacije koji ima jasno identifikovan pozitivan efekat na njihovu tržišnu poziciju. Takođe, ovakvi rezultati se u potpunosti mapiraju na strukturu uzorka u kome dominiraju kompanije sa B2C tržišta kojima je iskustvo potrošača krucijalno važno za poslovni uspeh.

Dobijeni rezultati potvrdili su postavljene pomoćne hipoteze (H1 – H5) i posebno apostrofirali relativno nizak dostignuti nivo koncepta digitalne globalizacije na prostorima Zapadnog Balkana. Moguće razloge ovakvog trenda, koji svakako imaju direktan uticaj na nivo marketinga u procesu tranzicije u digitalno okruženje, predstavili smo u prethodnom delu analize. Kao poslednji deo istraživanja u ovom radu, naš fokus će biti na prepoznavanju odnosa strateškog pristupa digitalnoj globalizaciji i marketinga mega događaja kroz poboljšanje njegove ukupne efikasnosti i efektivnosti integrisanih marketing komunikacija. U tom kontekstu je suštinski važno

identifikovati nivo postojanja interne ekspertize o digitalnoj transformaciji unutar marketing funkcije kompanija. Na Grafikonu broj 52 dati su dobijeni rezultati.



Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 52. Odnos markeitnga i procesa digitalne globalizacije

Za 50,7% kompanija odnos marketing funkcije kompanije i procesa digitalne transformacije definisan je kombinacijom outsourcing-a i in-house znanja. Nešto manje od toga, 44,9% kompanija oslanja se na outsorcing aktivnost specijalista, dok samo 4,3% kompanija ima in-house znanja za proces digitalne transformacije marketinga. Dakle, u 95,6% kompanija, outsourcing ima važnu ili vrlo važnu ulogu u procesu digitalne transformacije, što indirektno objašnjava identifikovan konzervativizam u pristupu koji one ispoljavaju na tržištu prema konceptu digitalne globalizacije.

Takođe, ovakvi rezultati jasno pokazuju da je u ovom trenutku centar ekspertize neophodne za realizaciju projekata i aktivnosti iz domena digitalne globalizacije van kompanija, što u mnogome limitira njihov realni domet strateške promene kursa poslovanja i promovisanja novih pristupa marketing aktivnosti iniciranih ovim konceptom.

Sa druge strane, ovakav rezultat može pokazati tendenciju kompanija da trenutno odustanu od izgradnje internih centara ekspertize i da se oslone na kooperaciju sa onima koji su lideri u ovoj oblasti. Iako nije direktno vezano za marketing, ovakav pristup potvrđuje visok nivo značaja outsourcing-a za privredni razvoj tržišta/država koje su bile predmet istraživanja.

Uvažavajući prethodni rezultat za jasno određivanje prema ispravnosti postavljene glavne hipoteze, važno je prepoznati kako se kompanije postavljaju prema uticaju koncepta digitalne globalizacije na njihovo poslovanje. U Tabeli broj 44 dat je pregled mišljenja kompanija o uticaju koncepta digitalne globalizacije.

Tabela. 44. Mišljenje kompanija o konceptu digitalne globalizacije

1- U potpunosti se ne slažem; 2- Ne slažem se; 3- Delimično se ne slažem; 4- Niti se slažem niti se ne slažem; 5- Delimično se slažem; 6- Slažem se; 7- U potpunosti se slažem	**Srednja vrednost**	Mode	Median	Confidence Level (95%) Lower	Confidence Level (95%) Upper
1. Povećava nivo konkurentnosti	**6,20**	6	6	6,10	6,31
2. Povećava nepredvidivost poslovanja	**3,66**	3	3	3,43	3,89
3. Kreira dodatnu kompleksnost u poslovanju	**3,38**	2	3	3,16	3,61
4. Kreira realne petpostavke za internacionalizaciju poslovanja	**5,26**	5	5	5,12	5,40
5. Obezbeđuje pristup međunarodnom tržištu radne snage	**5,41**	6	5,5	5,28	5,55
6. Prisiljava kompanije na transformaciju postojećih biznis modela	**5,65**	6	6	5,52	5,78
7. Intenzivira potrebu za informatičkom bezbednosti	**6,50**	7	7	6,42	6,58

Izvor: (Kalkulacija autora)

Visoka srednja ocena 6,50 potvrđuje da digitalna globalizacija intenzivira potrebu za informatičkom bezbednošću. Najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže sa ovim stavom (p13_7). Ovaj odgovor karakteriše najveća saglasnost, veća nego kod drugih stavova, što je dobijeno statističkom analizom (modus 7, mediana 7 i interval poverenja ±0,08).

Srednja ocena 6,20 potvrđuje da digitalna globalizacija povećava nivo konkurentnosti (p13_1). Najveći broj ispitanika slaže se sa ovim stavom (modus 6). Statistička analiza ovog odgovora pokazuje da on odlično konvergira ka srednjoj vrednosti sa uskim intervalom poverenja ±0,10.

Ispitanici potvrđuju uglavnom delimično slaganje (ocena 5) i slaganje (ocena (6) sa stavovima koji kažu da digitalna globalizacija: Kreira realne petpostavke za internacionalizaciju poslovanja

(srednja ocena 5,26); Obezbeđuje pristup međunarodnom tržištu radne snage (5,41) i prisiljava kompanije na transformaciju postojećih biznis modela (5,65).

Kod preostala dva stava ispitanici iskazuju uglavnom delimično neslaganje (ocena 3) i neslaganje (ocena (2). To su stavovi da digitalna globalizacija: Povećava nepredvidivost poslovanja (srednja ocena 3,66): Kreira dodatnu kompleksnost u poslovanju (3,38).

Rezultati istraživanja pokazuju da postoji visok nivo razumevanja važnosti koncepta digitalne globalizacije i to u njenim bitnim strateškim ravnima:

1. Povećanja konkurentnosti kroz transformaciju postojećih biznis modela.
2. Povećanja nepredvidivosti i kompleksnosti poslovanja.
3. Internacionalizacije poslovanja i pristupa međunarodnom tržištu rada.
4. Eskaliranja globalnog značaja informatičke bezbednosti.

Posebno zanimljivo je analizirati rezultat od 96,3% anketiranog uzorka koji je saglasan sa činjenicom da digitalna globalizacija intenzivira potrebu za informatičkom bezbednošću, što jasno pokazuje svesnost kompanija da ovaj segment u ovom trenutku predstavlja najizazovniji deo implementacije ovog koncepta. Ovo svakako pruža nadu da će ovaj proces biti adekvatno sproveden, imajući u vidu ovako visok rezultat. Suštinski adekvatna i ispravna implementacija mega trendova digitalne transformacije u adekvatno podignutom bezbedonosnom okruženju imaće direktan uticaj na sve ostale strateške ravni koncepta digitalne globalizacije koje smo prethodno naveli.

Uzimajući u obzir rezultate dobijene u analizi pomoćne hipoteze H3, u ovom delu ćemo konkretnije proveriti mišljenja kompanija o njihovoj spremnosti da prepoznaju preferencije potrošača i time dopunimo postavljene premise vezane za fenomen digitalnog identiteta korisnika. U Tabeli broj 45 predstavljena je struktura razmišljanja kompanija o njihovoj sposobnosti da zahvaljujući korišćenju pokretača digitalne globalizacije preko marketinga mega događaja prepoznaju preferencije potrošača.

Tabela 45. Korišćenje pokretača digitalne globalizacije u marketing mega događaja sa ciljem prepoznavanja preferencije potrošača

Mišljenje	**Broj kompanija**	**% učešća u uzorku**
Izuzetno: Kompanija to može prepoznati u realnom vremenu	21	15,2
Korektno: Mi smo u mogućnosti da korišćenjem alata poslovne inteligencije to prepoznamo	80	58,0
Loše: Komunikacija sadrži veliku količinu šuma i umesto da slušamo potrošače mi se oslanjamo na pretpostavke	6	4,3
Ne mogu da ocenim	1	,7
Nedefinisano: Mi slušamo potrošače, ali ne razumemo u potpunosti njihove preferencije	30	21,7
UKUPNO	138	100,0

Izvor: (Kalkulacija autora)

Većina anketiranih kompanija (58,0%) na pitanje da ocene sposobnost svoje kompanije da prepozna preferencije potrošača uz korišćenje pokretača digitalne transformacije daje ocenu „Korektno: Mi smo u mogućnosti da korišćenjem alata poslovne inteligencije to prepoznamo“. Znatno manji broj kompanija (21,7%) daje ocenu „Nedefinisano: Mi slušamo potrošače, ali ne razumemo u potpunosti njihove preferencije“. Sa druge strane, 15,2% anketiranih kompanija apsolutno razume preferencije kupaca i daje ocenu „Izuzetno: Kompanija to može prepoznati u realnom vremenu“. Samo 5,0% kompanija daje ocenu loše ili ne može dobro da oceni komunikaciju sa kupcima.

Ovakvi rezultati pokazuju da su anketirane kompanije potvrdile njihovu opredeljenost ka širokom prihvatanju mega trenda *Big Data* i da u ovom trenutku njega posmatraju kao najveći benefit koncepta digitalne globalizacije, kako u segmentu marketinga, tako i operativnog menadžmenta. Sa druge strane, uvažavajući nivo razvijenosti poslovnog okruženja na kome one posluju, ovakav izbor možemo pre posmatrati kao nužan izbor koji je respektovao njihov realan kapacitet i dostignuti nivo ekspertize.

Ako posmatramo segment digitalnog identiteta, ovakvi rezultati u potpunosti afirmišu nastojanje kompanija da, koliko je to u njihovoj moći, krenu u njihovu kreaciju brzinom koja je određena dostignutim nivoom razvoja koncepta digitalne globalizacije.

U Tabeli broj 46 dat je pregled slaganja sa različitim konstatacijama vezanim za uticaj koncepta digitalne globalizacije na marketing.

Tabela 46. Uticaj koncepta digitalne globalizacije na marketing

DIGITALNA GLOBALIZACIJA: (1- U potpunosti se ne slažem; 2- Ne slažem se; 3- Delimično se ne slažem; 4- Niti se slažem niti se ne slažem; 5- Delimično se slažem; 6- Slažem se; 7- U potpunosti se slažem)	**Srednja vrednost**	Mode	Median	Confidence Level (95%) Lower	Confidence Level (95%) Upper
1. Povećava mogućnost razvijanja novih oblika komunikacije sa korisnicima	**6,35**	7	6	6,25	6,44
2. Obezbeđuje pravovremenu transformaciju markeitnga kao poslovne funkcije unutar kompanije	**5,42**	6	5	5,28	5,56
3. Olakšava prikupljanje neophodnih podataka o korisnicima	**5,93**	6	6	5,77	6,08
4. Obezbeđuje lakše identifikovanje novih korisnika	**5,77**	6	6	5,61	5,92
5. Nameće neophodnost povećanog outsourcinga u marketingu	**5,64**	6	6	5,50	5,79
6. Zahteva dodatnu edukaciju zaposlenih u marketingu	**5,88**	6	6	5,71	6,04
7. Promoviše digitalnu ekpertizu zaposlenih kao kriterijuma njihovog uspeha u marketing sektoru	**5,93**	6	6	5,77	6,08
8. Nameće kreiranje strateškog nivoa saradnje izmedju marketing i IT sektora	**6,23**	6	6	6,14	6,33

Izvor: (Kalkulacija autora)

Dobijeni rezultati identifikuju visoku srednju ocenu 6,35 koja potvrđuje da digitalna globalizacija povećava mogućnost razvijanja novih oblika komunikacije sa korisnicima. Najveći broj ispitanika **u potpunosti se slaže** sa ovim stavom (p18_1). Ovaj odgovor karakteriše saglasnost viša nego kod drugih stavova, što je dobijeno statističkom analizom (modus 7, mediana 6 i interval poverenja ±0,10).

Srednja ocena 6,23 potvrđuje da digitalna globalizacija nameće kreiranje strateškog nivoa saradnje izmedju Marketing i IT sektora (p18_8). Najveći broj ispitanika **slaže se** sa ovim stavom (modus 6). Statistička analiza ovog odgovora pokazuje da on odlično konvergira ka srednjoj vrednosti sa uskim intervalom poverenja ±0,10.

Ispitanici iskazuju uglavnom **slaganje** (ocena 6) sa stavovima koji kažu da digitalna globalizacija: Olakšava prikupljanje neophodnih podataka o korisnicima (srednja ocena 5,93); Obezbeđuje lakše identifikovanje novih korisnika (5,77); Nameće neophodnost povećanog outsourcinga u

marketingu (5,64); Zahteva dodatnu edukaciju zaposlenih u marketingu (5,88); Promoviše digitalnu ekpertizu zaposlenih kao kriterijuma njihovog uspeha u marketing sektoru (5,93).

Stav da digitalna globalizacija obezbeđuje pravovremenu transformaciju marketinga kao poslovne funkcije unutar kompanije ispitanici su dali srednju ocenu (5,42) što je na skali bliže oceni „delimično se slažem“, nego oceni „slažem se“.

Pored analize srednje ocene, urađena je i analiza zastupljenosti anketiranih kompanija prema stepenu slaganja po svakom pojedinačnom stavu (tabela sa rezultatima data u Prilogu 1.). Ključni nalazi mogu da se sažmu u sledeća zapažanja:

- 99,3% anketiranih stručnjaka smatra da digitalna globalizacija povećava mogućnost razvijanja novih oblika komunikacije sa korisnicima, pri čemu se 46,4% ispitanika u potpunosti slaže sa ovim stavom.
- 86,0% anketiranih stručnjaka smatra da digitalna globalizacija obezbeđuje pravovremenu transformaciju marketinga kao poslovne funkcije unutar kompanije, pri čemu se 41,3% ispitanika slaže sa ovim stavom, a samo 8,0% se u potpunosti slaže, preostalih 37,7% delimično se slaže.
- 89,8% anketiranih stručnjaka smatra da digitalna globalizacija olakšava prikupljanje neophodnih podataka o korisnicima. Sa ovim stavom se slaže 36,2% ispitanika, a sličan je udeo (35,5%) i onih koji se u potpunosti slažu.
- 89,9% anketiranih stručnjaka smatra da digitalna globalizacija obezbeđuje lakše identifikovanje novih korisnika. Sa ovim stavom se slaže 48,6% ispitanika, a sličan udeo imaju oni koji se u potpunosti slažu (20,3%) i oni koji se delimično slažu (21,0%).
- 89,9% anketiranih stručnjaka smatra da digitalna globalizacija nameće neophodnost povećanog outsourcing-a u marketingu. Sa ovim stavom se slaže 41,3% ispitanika, delimično slaganje pokazuje 31,2% ispitanika, dok se njih 17,4% u potpunosti slaže.
- 92,0% anketiranih stručnjaka smatra da digitalna globalizacija zahteva dodatnu edukaciju zaposlenih u marketingu. Sa ovim stavom se slaže 32,6% ispitanika, potpuno slaganje pokazuje dodatnih 31,9% ispitanika, dok se njih 27,5% delimično slaže.
- 93,5% anketiranih stručnjaka smatra da digitalna globalizacija promoviše digitalnu ekspertizu zaposlenih kao kriterijuma njihovog uspeha u marketing sektoru. Sa ovim stavom se slaže 37,7% ispitanika, potpuno slaganje pokazuje dodatnih 31,2% ispitanika, dok se njih 24,6% delimično slaže.

- 97,8% anketiranih stručnjaka smatra da digitalna globalizacija nameće kreiranje strateškog nivoa saradnje između marketinga i IT sektora. Sa ovim stavom se slaže 56,5% ispitanika, a potpuno slaganje pokazuje dodatnih 34,8% ispitanika.

Svi dobijeni rezultati su konvergirali, tj. može da se zaključi da je postignut konsenzus po svakom pojedinačnom pitanju, što potvrđuje i uzan interval poverenja koji je uglavnom manji ili značajno manji od ±10%.

Tabela 47. Cromach's Alpha koeficijenta na jedinstvenom domenu digitalna globalizacija

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	8

Item-Total Statistics

…u kojoj meri se slažete sa sledećim konstatacijama vezanim za uticaj digitalne globalizacije na marketing u Vašoj kompaniji. DIGITALNA GLOBALIZACIJA:	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Povećava mogućnost razvijanja novih oblika komunikacije sa korisnicima	40,80	15,068	,277	,707
2.Obezbeđuje pravovremenu transformaciju marketinga kao poslovne funkcije unutar kompanije	41,72	13,851	,386	,687
3. Olakšava prikupljanje neophodnih podataka o korisnicima	41,22	13,354	,324	,706
4. Obezbeđuje lakše identifikovanje novih korisnika	41,38	12,966	,482	,666
5. Nameće neophodnost povećanog outsourcinga u marketing	41,50	12,850	,518	,658
6. Zahteva dodatnu edukaciju zaposlenih u marketing	41,27	13,424	,385	,688
7. Promoviše digitalnu ekpertizu zaposlenih kao kriterijuma njihovog uspeha u marketing sektoru	41,22	13,325	,433	,677
8. Nameće kreiranje strateškog nivoa saradnje izmedju Marketing i IT sektora	40,91	14,226	,455	,678

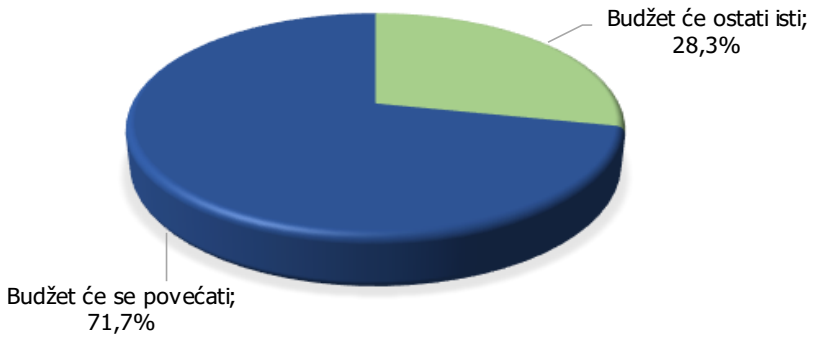
Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47,14	17,103	4,136	8

Izvor: (Kalkulacija autora)

U gornjoj tabeli prikazan je rezultat Cromach's Alpha koeficijenta na jedinstvenom domenu **digitalna globalizacija** α=0,712 koji je veći od koeficijenta za svaki pojedinačni stav, odnosno sve prikazane "Cronbach's Alpha if Item Deleted" vrednosti su manje od 0,712, što upućuje na prihvatljivu konzistenost, a ujedno je dobijena potvrda da su posmatrani stavovi dobro obuhvaćeni domenom digitalna globalizacija i da nijedan od 8 navedenih stavova ne treba odbaciti.

Na kraju istraživanja daćemo pregled perspektiva i izazova koje se mogu identifikovati, a vezani su za budućnost koncepta digitalne globalizacije na prosotoru Zapadnog Balkana. Na Grafikonu broj 53 date su perspektive budžeta opredeljenog za pokretače digitalne globalizacije, dok su u Tabeli broj 48 predstavljeni izazovi koje anketirane kompanije identifikuju kao prepreke većeg učešća mega trendova digitalne transformacije u ukupnim marketing aktivnostima.



Izvor: (Kalkulacija autora)

Grafikon 53. Očekivane promene budžeta namenjenog konceptu digitalne globalizacije

Budžet namenjen digitalnoj transformaciji u marketing aktivnostima u 71,7% kompanija će se povećati, dok će u preostalih 28,3% kompanija ostati na dosadašnjem nivou. Niti jedna kompanija nije prijavila smanjenje budžeta za digitalnu transformaciju u marketing aktivnostima.

Tabela 48. Izazovi većeg učešća mega trendova digitalne globalizacije u marketingu

Mišljenje	Broj kompanija	% učešća u uzorku	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Nedostatak celovitih rešenja	33	23,9	16,7	31,2
Nedostatak podrške rukovodstva	12	8,7	4,3	13,8
Nešto drugo	2	1,4	,0	3,6
Planiranje ROI	10	7,2	2,9	11,6
Raspoloživost budžeta	43	31,2	23,2	39,1
Zahtevi za integracijom	38	27,5	20,3	34,8
UKUPNO	138	100,0	100,0	100,0

Izvor: (Kalkulacija autora)

Za 31,2% kompanija „raspoloživost budžeta“ je najveći izazov većeg učešća digitalne transformacije u marketing aktivnostima. Slede izazovi „zahtevi za integracijom“ (27,5%) i „nedostatak celovitih rešenja“ (23,9%). Izazovi koji su prisutni u značajno manjem broju kompanija su redom: „nedostatak podrške rukovodstva“ (8,7%) i „planiranje ROI“ (7,2%).

Očekivano povećanje bužeta i prepoznavanje brojnih rizika koje sa sobom nosi koncept digitalne globalizacije, zapravo ulivaju nadu da će u godinama pred nama njegov ubrzan razvoj obeležiti sferu marketinga na prostoru Zapadnog Balkana.

Uvažavajući dobijene rezultate i prepoznate trendove koji su njihov rezultat, te integrišući saznanja kreirana u analizi pomoćnih hiopteza (H1 – H5), možemo zaključiti ispravnost postavljene glavne hipoteze:

Strateškim pristupom digitalnoj globalizaciji poboljšava se ukupna efikasnost marketinškog komuniciranja, a samim time i uspešnost, marketing događaja.

Takođe, kako bi se dodatno objasnila struktura i suština navedene relacije, neophodno je dodatno analizirati odnos tradicionalnih i digitalnih medija, realan doseg formatiranja segmenta digitalnog identiteta, te nadasve izgradnje interne ekspertize unutar kompanija koja bi garantovala nesmetan razvoj koncepta digitalne globalizacije. U ovom okviru treba tražiti prostor za buduća istraživanja.

ZAKLJUČAK

Rezultati obavljenog empirijskog istraživanja potvrdili su kompleksnu strukutru uticaja digitalne globalizacije na marketing mega događaja koja je identifikovana na uzorku kompanija sa prostora Zapadnog Balkana. Ovo saznanje može se direktno vezati za kompanije, a u indirektnom izvedenom delu, za organizatore mega događaja, odnosno za njihov marketing kapacitet.

I pored jasno prepoznatog niskog nivoa razvoja koncepta digitalne globalizacije, anketirane kompanije pokazale su visok nivo poznavanja i vrste potencijanog uticaja njegovih osnovnih elemenata na postavljenu biznis strategiju i marketing aktivnosti. Ovakva pozicija može biti posledica strukture uzorka u kome dominiraju kompanije koje posluju na međunarodnom tržištu, te su u prilici da se upoznaju sa svim aspektima ovog koncepta. Ovo saznanje realizuje se van matičnog tržišta i predstavlja uvezenu ekspertizu koja nije neophodno locirana u anketiranoj kompaniji, već može biti dislocirana na nivou centrale u drugoj državi. Da je iznesena konstatacija moguća opcija, najviše nas uverava činjenica da je najveći deo neophodne ekspertize zapravo obezbeđen od specijalizovanih partnerskih kompanija, što dovodi do toga da se na prostoru Zapadnog Balkana kreira paralelno tržište, u kome su sa jedne strane specijalizovane kompanije koje obezbeđuju, odnosno isporučuju konceptualno postavljen digitalni kapacitet i kompanije koje isti primaju i integrišu u svoju biznis strukturu, najviše u sektor marketinga kao poslovne funkcije od koje se očekuje vođstvo u digitalnoj globalizaciji.

Tokom rada na analizi empirijskog istraživanja, u određenim segmentima smo spoznali mogućnost da su neki odgovori davani po kriterijumu koji se vodio ispravnošću ponuđenih odgovara, shodno nivou znanja osobe koja je istu popunjavala, a manje su mapirani na realnu praksu konkretne kompanije. Na sreću, ovakvi slučajevi bili su retki izuzeci koji su potvrdili ispravnost dobijenih odgovora, a mi ih ovde pominjemo kako bi apostrofirali realno visok nivo poznavanja materije koncepta digitalne globalizacije što se može posmatrati i kao potencijalno značajan element podrške njegovog ubrzanog razvoja na prostoru Zapadnog Balkana u narednim godinama.

Diskusija empirijskog istraživanja identifikovala je nekoliko sistemskih izazova koji realno onemogućavaju i usporavaju nesmetan razvoj koncepta digitalne globalizacije i marketinga mega

događaja. Kapitalno važan odnos tradicionalnih i digitalnih medija relativno je nepovoljan na prostoru Zapadnog Balkana, shodno istorijskoj dominaciji televizije i još uvek značajnom prisustvu sponzorstva i oglašavanja u sportu. U ovakvoj platformskoj poziciji, marketing mega događaja ne poseduje adekvatne odgovore, dovoljno artikulisane, te samim tim i sprovodive, a koji su neophodni za prelaz u digitalno okruženje kao preferiranu zonu. U sklopu ovakvog razmišljanja, realno je istaći da na prostoru Zapadnog Balkana još uvek nema kritičnog broja modernih sportskih borilišta koja pomažu u afirmaciji digitalnih opcija. Zbog svega toga, izgradnja Nacionalnog stadiona koja je najavljena od strane Vlade Republike Srbije može predstavljati ozbiljnu tačku digitalnog preokreta u marketingu mega događaja za tržište Srbije, koji može inicirati slične procese na ostalim tržištima u njenom okruženju.

Svakako, postojanje svesti da marketing aktivnost mora biti definisana na digitalnoj osnovi, objašnjava da i pored nedostatka domenske ekspertize unutar kompanija, na menadžement nivou se jasno identifikuje potreba promene dosadašnjeg pristupa. Nažalost, sva je prilika da će dinamiku ove promene više definisati procesi kojima će se ukloniti prepreke koje sada postoje, a koji u najvećem broju slučajeva ne moraju biti u zoni odgovornosti kompanija.

Iako predstavlja izvedenu kategoriju integrisanih mega trendova digitalne globalizacije, digitalni identitet jeste u fokusu marketinga na Zapadnom Balkanu. Iako paradoksalno zvuči, jer su izazovi u njegovom struktuiranju, shodno nivou razvoja koncepta digitalne globalizacije, rezultati istraživanja pokazuju da postoji kritična masa spoznaje njegovog značaja po budućnost marketinga mega događaja.

Sa druge strane, naslonjena perspektiva na prethodno iznet pogled pozicije digitalnog identiteta, predstavlja pozicija mega trenda *Big Data* koji dominira u marketingu na prostoru Zapadnog Balkana. Kao krucijalni izvor podataka koji formiraju digitalni profil svakog korisnika, ovakva pozicija *Big Data* uliva nadu u moguće ubrzanje procesa razvoja koncepta digitalne globalizacije. Takođe, indirektno njeno pozicioniranje unutar digitalnih marketing kapaciteta objašnjava i potrebu uvoza ekspertize iz biznis eko-sistema, jer je u pitanju implementacija vrhunske tehnologije koja zahteva multidisciplinarni pristup za šta nije realno očekivati da se nalazi, kako u kompanijama, tako i u njenom marketing odeljenju.

Jasno izraženo očekivanje o povećanju budžeta za investiranje u koncept digitalne globalizacije, te identifikovano interesovanje za uključivanje najsavremenijih tehnologija, od kojih su neke još uvek na globalnom nivou u fazi inkubacije, predstavlja podsticaj i bazu koja može obezbediti njegov budući rast.

Uvažavajući sve navedeno, u narednim redovima pokušaćemo da u skladu sa predmetom i problemom istraživanja identifikujemo neposredni uticaj rezultata disertacije na:

Marketing mega događaja na prostoru Zapadnog Balkana, shodno dostignutom nivou koncepta digitalne globalizacije, poznavanju njenih osnovnih poluga od strane marketinga, te postojanja još uvek relativno monolitnih izazova prelaska u digitalno okruženje, ima priliku da preuzme i svojim interesima modelira i dimenzionira ovaj proces u interesu isticanja i dominacije digitalne komponentne unutar poželjne strukture svog marketing miksa i integrisanih marketing komunikacija. Uvažavajući fokusiranost marketinga mega događaja na korisničko/navijačko iskustvo, njegov primarni interes trebalo bi da se kreće u zoni afirmacije digitalnog identiteta. Svakako, najveći izazov marketinga mega događaja, predstavlja momenat u kome će on moći da finansijski prihvati zamenu sport-medija kompleksa nekim digitalno definisanim odnosom koji će garantovati njegovu finansijsku stabilnost u budućnosti.

Koncept digitalne globalizacije se na prostoru koji je bio predmet istraživanja nalazi u početnim fazama etabliranja i pod velikim je pritiskom pozicioniranosti tradicionalnih medija i strukture komunikacionog spektra. U tom kontekstu, on može posmatrati marketing mega događaja kao moguće rešenje za otklanjanje određenih izazova, posebno u segmentu *Big Data* i digitalnog identiteta. Mišljenja smo da bi njihovo uzdizanje unutar spektra marketing aktivnosti koje su tehnološki podržane, moglo formirati dovoljno snažan pritisak odnosno formirati kritičnu tačku preloma ka digitalnim opcijama. Zbog toga preporučujemo kompanijama da svoj napor fokusiraju ka ovom vidu marketinga koji može odigrati strateški važnu ulogu u redefinisanju balansa između tradicionalnog i digitalnog okruženja.

Akademska zajednica po prvi put ima priliku da se upozna sa predloženim modelom koncepta digitalne globalizacije, identifikuje vezu digitalni put – digitalno iskustvo – digitalni identitet koja se definiše kao virtuelna paradigma uticaja digitalne globalizacije na marketing mega sportskih događaja i razlikom koja je istaknuta između pojmova digitalni marketing i marketinga u digitalnom okruženju. Svakako, strateški važna relacija koja je predmet istraživanja, u određenim dimenzijama može determinisati brzinu, pravac i strukturu koncepta digitalne globalizacije na prostorima Zapadnog Balkana, te kao takva zaslužuje pažnju akademske zajednice za buduće radove koji će sa različitih strana osvetliti njenu kompleksnost.

Na kraju, autor je ubeđen da je povezivanjem digitalne globalizacije i marketinga mega događaja, izabranim konceptualnim pristupom i rezultatima istraživanja, te njihovom interpretacijom

obezbedio originalnost ove disertacije. Takođe, autor veruje da je uspeo da ovom disertacijom kreira polazne osnove za dalja istraživanja u oblasti marketinga mega događaja u digitalnom okruženju.

P R I L O Z I

Prilog 1. Tabela uticaj koncepta digitalne globalizacije na marketing

Prilog 2. Anketni upitnik Srbija

Prilog 3. Anketni upitnik Bosna i Hercegovina

Prilog 4. Anketni upitnik Hrvatska

Prilog 5. Anketni upitnik Slovenija

Prilog 1

Tabela 1. Uticaj koncepta digitalne globalizacije na marketing – interval slaganja

Stepen slaganja	Broj kompanija	% učešća u uzorku	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
DIGITALNA GLOBALIZACIJA: 1. Povećava mogućnost razvijanja novih oblika komunikacije sa korisnicima				
3	1	,7	,0	2,2
5	13	9,4	5,1	14,5
6	60	43,5	35,5	52,2
7	64	46,4	38,4	55,1
DIGITALNA GLOBALIZACIJA: 2. Obezbeđuje pravovremenu transformaciju marketinga kao poslovne funkcije unutar kompanije				
3	3	2,2	,0	5,1
4	15	10,9	5,8	15,9
5	52	37,7	29,0	45,7
6	57	41,3	33,3	49,3
7	11	8,0	3,6	12,3
DIGITALNA GLOBALIZACIJA: 3. Olakšava prikupljanje neophodnih podataka o korisnicim				
2	1	,7	,0	2,2
3	4	2,9	,7	5,8
4	9	6,5	2,9	11,6
5	25	18,1	11,6	24,6
6	50	36,2	28,3	44,9
7	49	35,5	27,5	43,5

Stepen slaganja	Broj kompanija	% učešća u uzorku	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
DIGITALNA GLOBALIZACIJA: 4. Obezbeđuje lakše identifikovanje novih korisnika				
3	3	2,2	,0	5,1
4	11	8,0	3,6	12,3
5	29	21,0	14,5	27,5
6	67	48,6	40,6	56,5
7	28	20,3	13,8	28,3
DIGITALNA GLOBALIZACIJA: 5. Nameće neophodnost povećanog outsourcinga u marketingu				
3	2	1,4	,0	3,6
4	12	8,7	4,3	13,8
5	43	31,2	23,2	39,1
6	57	41,3	32,6	50,0
7	24	17,4	10,9	23,9
DIGITALNA GLOBALIZACIJA: 6. Zahteva dodatnu edukaciju zaposlenih u marketingu				
3	1	,7	,0	2,2
4	10	7,2	2,9	11,6
5	38	27,5	20,3	34,8
6	45	32,6	24,6	40,6
7	44	31,9	24,6	39,1
DIGITALNA GLOBALIZACIJA: 7. Promoviše digitalnu ekpertizu zaposlenih kao kriterijuma njihovog uspeha u marketing sektoru				
3	1	,7	,0	2,2
4	8	5,8	2,2	10,1
5	34	24,6	17,4	31,9
6	52	37,7	29,7	45,7
7	43	31,2	23,9	39,1

Stepen slaganja	Broj kompanija	% učešća u uzorku	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
DIGITALNA GLOBALIZACIJA: 8. Nameće kreiranje strateškog nivoa saradnje izmedju Marketing i IT sektora				
3	1	,7	,0	2,2
4	2	1,4	,0	3,6
5	9	6,5	2,9	10,9
6	78	56,5	47,1	64,5
7	48	34,8	26,8	42,8

Izvor: (Kalkulacija autora)

KONCEPTUALNO POSMATRANO DIGITALNA GLOBALIZACIJA PREDSTAVLJA PROCES KOJI NA SVETSKOM NIVOU PROMOVIŠE I INTEGRIŠE GLAVNE ELEMENTE DIGITALNE TRANSFORMACIJE (*Cloud*, Social Media, Mobility, IoT, *Big Data*...) **ČINEĆI IH POKRETAČIMA INDUSTRIJSKOG PROGRESA NA POČETKU XXI VEKA.**

DEO I – Sledi nekoliko pitanja o organizaciji u kojoj radite…

Prilog 2

Anketni upitnik

1. Koliko ima zaposlenih u Vašoj kompaniji?

1. Do 10 zaposlenih

2. Između 10 – 50 zaposlenih

3. Između 50 – 250 zaposlenih

4. Više od 250 zaposlenih

2. Vaša kompanija se klasifikuje kao:

1. Sportska organizacija

2. Internacionalna kompanija

3. Kompanija koja posluje na regionalnom tržitu

4. Kompanija koja posluje na domaćem tržištu

3. Koja je Vaša pozicija u kompaniji?

1. Vlasnik/Partner/C-nivo

2. Direktor/Menadžer

3. Član marekting tima/Saradanik u marketing timu

4. Član IT tima

4. Molim Vas obeležite koji je od navedenih marketing (prodajnih) kanala ujedno i primarni kanal u Vašoj kompaniji?

1. B2B

2. B2C

3. B2B i B2C

Napomena: Sve sportske organizacije u ovom istraživanju klasificirane su u segmentu 3. B2B i B2C, zaokružite taj odgovor ako pripade njoj.

5. Koji deo marketing budžeta (u %) Vaša kompanija realizuje kroz marketing sporta i sportskog događaja?

1. Manje od 20%

2. Između 20 – 40%

3. Više od 40%

6. Vaše marketing aktivnosti u sportu su fokusirane na:

1. Jedan sport

2. Više sportova

3. Sportski događaj

4. Sportsku organizaciju

7. Da li Vaša kompanija ima definisanu strategiju digitalnog marketinga?

1. DA – ona je integrisana u našu marketing strategiju

2. DA – ona je definisana kao poseban dokument

3. NE – mi imamo aktivnosti digitalnog marketinga ali nemamo definisano strategiju

4. Nešta drugo (molimo navedite):

_____

_____

DEO II – Marketing Vaše kompanije i proces digitalne transformacije

8. Odnos marketinga Vaše kompanije i procesa digitalne transformacije može se definisati jednim od sledećih pristupa:

1. Outsorcing aktivnosti specijalista

2. In-house znanje

3. Kombinaciju outsorcing-a i in-house znanja

9. Koliko po Vašem mišljenju procentualno proces digitalne transformacije utiče na inovativnost u marketing aktivnostima?

1. Manje od 1/3 (33%)

2. Između 1/3 i 2/3 (33% – 67%)

3. Više od 2/3 (67%)

10. Koje ciljeve Vaša kompanija ostvaruje korišćenjem mega trendova digitalne transformacije u marketing aktivnostima? (zaokružiti do 3 odgovora)

1. Povećanje poznatosti robne marke

2. Promocija proizvoda koji je već prisutan na tržištu

3. Promocija novog proizvoda/podrška uvođenju novog prozvoda na tržište

4. Širenje poslovanja na nova tržišta

5. Animiranje jasno segmentiranih ciljnih grupa

6. Osnaživanje komunikacionog spektra ka svim tržištima svim ciljnim grupama

7. Upravljanje digitalnim identitetom korisnika

11. Unutar koncepta integrisanih marketing komunikacija Vaša kompanija zadržava sledeće procentualno učešće tradicionalnih i digitalnih medija:

1. Znatno više tradicionalne naspram digitalnih (70:30)

2. Više tradicionalne naspram digitalnih (60:40)

3. Podjednako (50:50)

4. Manje tradicionalne naspram digitalnih (40:60)

5. Daleko manje tradicionalne naspram digitalnih (30:70)

12. Molimo Vas da izaberete jedan od ponuđenih mega trendova digitalne tranformacije za koji smatrate da ima najveći uticaj na definisanje marketing pristupa Vaše kompanije?

1. Društvene mreže

2. Mobility

3. *Big Data*

4. IoT

13. Molim Vas ocenite u kojoj meri se slažete sa sledećim konstatacijama koje se tiču uticaja digitalne globalizacije na poslovanje Vaše kompanije, koristeći sledeću skalu (1-7):

(**1**- U potpunosti se ne slažem; **2**- Ne slažem se; **3**- Delimično se ne slažem; **4**- Niti se slažem niti se ne slažem; **5**- Delimično se slažem; **6**- Slažem se; **7**- U potpunosti se slažem)

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Smatram da DIGITALNA GLOBALIZACIJA:							
Povećava nivo konkurentnosti							
Povećava nepredvidivost poslovanja							
Kreira dodatnu kompleksnost u poslovanju							
Kreira realne petpostavke za internacionalizaciju poslovanja							
Obezbeđuje pristup međunarodnom tržištu radne snage							
Prisiljava kompanije na transformaciju postojećih biznis modela							
Intenzivira potrebu za informatičkom bezbednosti							

14. Prema Vašem mišljenju nivo odnosa baziranih na digitalnoj osnovi koje Vaša kompanija ima sa korisnicima je:

1. Nešto na šta smo strateški fokusirani

2. Ima nizak nivo važnosti za nas

3. Nešto o čemu će se odlučivati u narednom periodu

15. Ocenite sposobnost Vaše kompanije da korišćenjem pokretača digitalne globalizacije kroz marketing mega događaja prepozna preferencije potrošača?

1. Izuzetno: Kompanija to može prepoznati u realnom vremenu

2. Korektno: Mi smo u mogućnosti da korišćenjem alata poslovne inteligencije to prepoznamo

3. Nedefinisano: Mi slušamo potrošače, ali nerazumemo u potpunosti njihove preferencije

4. Loše: Komunikacija sadrži veliku količinu šuma i umesto da slušamo potrošače mi se oslanjamo na pretpostavke

5. Ne mogu da ocenim

16. Koje digitalne komunikacione kanale potrošači Vaše kompanije najviše koriste unutar koncepta marketinga mega događaja? (Dozvoljeno je zaokružiti više odgovora)

1. E-mail

2. Web forme

3. On-line ankete

4. Društvene mrežea

5. Mobilnu komunikaciju (mobilne aplikacije ili SMS)

6. IoT konekcije

17. Koliko je Vaša kompanija spremna za korišćenje prikupljenih podataka digitalnim putem unutar koncepta marketinga mega događaja?

1. Spremna je da iskoristi prednost raspolaganja ovim podacima na strukturian način

2. Još uvek je nejasan način korišćenja raspoloživih podataka

3. Ne planiramo ovakvu aktivnost

DEO III – EFEKTI DIGITALNE GLOBALIZACIJE NA MARKETING

18. Koristeći već pomenutu skalu, navedite u kojoj meri se slažete sa sledećim konstatacijama vezanih za uticaj digitalne globalizacije na marketing u Vašoj kompaniji (gde 1 pretstavlja potpuno neslaganje, a 7 potpuno slaganje sa svakim stavom):

	1	2	3	4	5	6	7
DIGITALNA GLOBALIZACIJA:							
Povećava mogućnost razvijanja novih oblika komunikacije sa korisnicima							
Obezbeđuje pravovremenu transformaciju markeitnga kao poslovne funkcije unutar kompanije							
Olakšava prikupljanje neophodnih podataka o korisnicima							
Obezbeđuje lakše identifikovanje novih korisnika							
Nameće neophodnost povećanog out sourcinga u marketingu							
Zahteva dodatnu edukaciju zaposlenih u marketingu							
Promoviše digitalnu ekpertizu zaposlenih kao kriterijuma njihovog uspeha u marketing sektoru							
Nameće kreiranje strateškog nivoa saradnje izmedju Marketing i IT sektora							

19. Koliko se slažete sa sledećim konstatacijama vezanih za efekte digitalnog identiteta korisnika na poslovanje Vaše kompanije:

	1	2	3	4	5	6	7
DIGITALNI IDENTITET KORISNIKA:							
Predstavlja strateški resurs vazan za sve biznis procese							
Zahteva najviši nivo pažnje menadžmenta							
Kreira nove oblike komuniciranja sa korisnicima bazirnog na digitalnim kapacitetima kompanije							
Obezbeđuje lakše komuniciranje sa korisnicima							
Obezbedjuje kvalitetnije marketing planiranje							
Povećava značaj marketinga kao poslovne funkcije							
Redefiniše postojeći odnos izmedju digitalnih i tradicionalnih medija u ukupnim marketing aktivnostima							

20. Korišćenjem IT mega trendova digitalne transformacije marketing sektor obezbedjuje sledeće poslovne ciljeve:

	1	2	3	4	5	6	7
Međunarodno marketing istraživanje							
Izbor novih tržišta							
Razvoj novih proizvoda za međunarodno tržište							
Istraživanje i razvoj							
Međunarodnu promociju							
Prodaju							
Advertajzing opcije							
Obezbeđivanje servisa korisnicima							
Formiranje baze korisnika za različite potrebe							
Integrisane marketing komunikacije							

DEO IV – PERSPEKTIVE MARKETING AKTIVNOSTI

21. Prema Vašem mišljenju očekivana promena u budžetu namenjenom primeni mega trendova digitalne transformacije u marketing aktivnostima u Vašoj kompaniji će ići u nekom od sledećih smerova:

1. Budžet će se povećati

2. Budžet će ostati isti

3. Budžet će se smanjiti

22. Koje od navedenih funkcija tehnologijom podržanog marketinga, prema Vašem mišljenju, najviše utiče na njegovu uspešnost?

1. Korisničko iskustvo

2. Data menadžment

3. Advertajzing i promocija

4. eComerce

5. Društvene mreže

6. Analitika i modeli predviđanja

23. Koji su, prema Vašem mišljenju, najveći izazovi većeg učešća mega trendova digitalne transformacije u ukupnim marketing aktivnostima?

1. Raspoloživost budžeta

2. Planiranje ROI

3. Zahtevi za integracijom

4. Nedostatak celovitih rešenja

5. Nedostatak podrške rukovodstva

6. Nešta drugo (molimo navedite):

_____

_____

24. Koji je prema Vašem mišljenju najveći izazov za Vašu kompaniju u procesu uspostavljanja platforme koja će omogućiti uspostavljanje stabilnog digitalno definisanog komunikacionog kanala prema potrošačima? (molimo Vas zaokružite najviše do tri odgovora)

1. Prepoznavanje pravog seta podataka koji bi pružili realnu sliku o preferencijama potrošača

2. Zadržavanje dinamike komuniciranja sa potrošačima korišćenjem različitih mega trendova digitalne transformacije

3. Pomeranje iz pozicije pretpostavljanja ka prediktivnom znanju kada govorimo o željama i očekivanjima potrošača

4. Zadržavanje potrošača informisanog u realnom vremenu

25. Koji od sledećih pokretača digitalne globalizacije Vaša kompanija planira da uvrsti u marketing aktivnosti i time poboljša iskustvo potrošača u narednih 12 meseci?

1. IoT senzori

2. *Blockchain*

3. Virtualna realnost (VR)

4. Ništa od navedenog

KONCEPTUALNO POSMATRANO DIGITALNA GLOBALIZACIJA PREDSTAVLJA PROCES KOJI NA SVIJETSKOM NIVOU PROMOVIŠE I INTEGRIŠE GLAVNE ELEMENTE DIGITALNE TRANSFORMACIJE (*Cloud*, Social Media, Mobility, IoT, *Big Data*...) **ČINEĆI IH POKRETAČIMA INDUSTRIJSKOG PROGRESA NA POČETKU XXI VIJEKA.**

DIO I – Slijedi nekoliko pitanja o organizaciji u kojoj radite…

Prilog 3

Anketni upitnik

1. Koliko ima zaposlenih u Vašoj kompaniji?

1. Do 10 zaposlenih

2. Između 10 – 50 zaposlenih

3. Između 50 – 250 zaposlenih

4. Više od 250 zaposlenih

2. Vaša kompanija se klasifikuje kao:

1. Sportska organizacija

2. Internacionalna kompanija

3. Kompanija koja posluje na regionalnom tržitu

4. Kompanija koja posluje na domaćem tržištu

3. Koja je Vaša pozicija u kompaniji?

1. Vlasnik/Partner/C-nivo

2. Direktor/Menadžer

3. Član marekting tima/Saradnik u marketing timu

4. Član IT tima

4. Molim Vas obilježite koji je od navedenih marketing (prodajnih) kanala ujedno i primarni kanal u Vašoj kompaniji?

1. B2B

2. B2C

3. B2B i B2C

Napomena: Sve sportske organizacije u ovom istraživanju klasificirane su u segmentu 3. B2B i B2C, zaokružite taj odgovor ako pripade njoj.

5. Koji dio marketing budžeta (u %) Vaša kompanija realizuje kroz marketing sporta i sportskog događaja?

1. Manje od 20%

2. Između 20 – 40%

3. Više od 40%

6. Vaše marketing aktivnosti u sportu su fokusirane na:

1. Jedan sport

2. Više sportova

3. Sportski događaj

4. Sportsku organizaciju

7. Da li Vaša kompanija ima definisanu strategiju digitalnog marketinga?

1. DA – ona je integrisana u našu marketing strategiju

2. DA – ona je definisana kao poseban dokument

3. NE – mi imamo aktivnosti digitalnog marketinga ali nemamo definisano strategiju

4. Nešto drugo (molimo navedite):

_____

_____

DIO II – Marketing Vaše kompanije i proces digitalne transformacije

8. Odnos marketinga Vaše kompanije i procesa digitalne transformacije može se definisati jednim od sljedećih pristupa:

1. Outsorcing aktivnosti specijalista

2. In-house znanje

3. Kombinaciju outsorcing-a i in-house znanja

9. Koliko po Vašem mišljenju procentualno proces digitalne transformacije utiče na inovativnost u marketing aktivnostima?

1. Manje od 1/3 (33%)

2. Između 1/3 i 2/3 (33% – 67%)

3. Više od 2/3 (67%)

10. Koje ciljeve Vaša kompanija ostvaruje korišćenjem mega trendova digitalne transformacije u marketing aktivnostima? (zaokružiti do 3 odgovora)

1. Povećanje poznatosti robne marke

2. Promocija proizvoda koji je već prisutan na tržištu

3. Promocija novog proizvoda/podrška uvođenju novog prozvoda na tržište

4. Širenje poslovanja na nova tržišta

5. Animiranje jasno segmentiranih ciljnih grupa

6. Osnaživanje komunikacionog spektra ka svim tržištima svim ciljnim grupama

7. Upravljanje digitalnim identitetom korisnika

11. Unutar koncepta integrisanih marketing komunikacija Vaša kompanija zadržava sljedeće procentualno učešće tradicionalnih i digitalnih medija:

1. Znatno više tradicionalne naspram digitalnih (70:30)

2. Više tradicionalne naspram digitalnih (60:40)

3. Podjednako (50:50)

4. Manje tradicionalne naspram digitalnih (40:60)

5. Daleko manje tradicionalne naspram digitalnih (30:70)

12. Molimo Vas da izaberete jedan od ponuđenih mega trendova digitalne tranformacije za koji smatrate da ima najveći uticaj na definisanje marketing pristupa Vaše kompanije?

1. Društvene mreže

2. Mobility

3. *Big Data*

4. IoT

13. Molim Vas ocijenite u kojoj mjeri se slažete sa sljedećim konstatacijama koje se tiču uticaja digitalne globalizacije na poslovanje Vaše kompanije, koristeći sljedeću skalu (1-7):

(**1**- U potpunosti se ne slažem; **2**- Ne slažem se; **3**- Djelimično se ne slažem; **4**- Niti se slažem niti se ne slažem; **5**- Djelimično se slažem; **6**- Slažem se; **7**- U potpunosti se slažem)

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Smatram da DIGITALNA GLOBALIZACIJA:							
Povećava nivo konkurentnosti							
Povećava nepredvidivost poslovanja							
Kreira dodatnu kompleksnost u poslovanju							
Kreira realne petpostavke za internacionalizaciju poslovanja							
Obezbijeđuje pristup međunarodnom tržištu radne snage							
Prisiljava kompanije na transformaciju postojećih biznis modela							
Intenzivira potrebu za informatičkom bezbjednosti							

14. Prema Vašem mišljenju nivo odnosa baziranih na digitalnoj osnovi koje Vaša kompanija ima sa korisnicima je:

1. Nešto na šta smo strateški fokusirani

2. Ima nizak nivo važnosti za nas

3. Nešto o čemu će se odlučivati u narednom periodu

15. Ocijenite sposobnost Vaše kompanije da korišćenjem pokretača digitalne globalizacije kroz marketing mega događaja prepozna preferencije potrošača?

1. Izuzetno: Kompanija to može prepoznati u realnom vremenu

2. Korektno: Mi smo u mogućnosti da korišćenjem alata poslovne inteligencije to prepoznamo

3. Nedefinisano: Mi slušamo potrošače, ali ne razumjemo u potpunosti njihove preferencije

4. Loše: Komunikacija sadrži veliku količinu šuma i umjesto da slušamo potrošače mi se oslanjamo na pretpostavke

5. Ne mogu da ocijenim

16. Koje digitalne komunikacione kanale potrošači Vaše kompanije najviše koriste unutar koncepta marketinga mega događaja? (Dozvoljeno je zaokružiti više odgovora)

1. E-mail

2. Web forme

3. On-line ankete

4. Društvene mrežea

5. Mobilnu komunikaciju (mobilne aplikacije ili SMS)

6. IoT konekcije

17. Koliko je Vaša kompanija spremna za korišćenje prikupljenih podataka digitalnim putem unutar koncepta marketinga mega događaja?

1. Spremna je da iskoristi prednost raspolaganja ovim podacima na strukturian način

2. Još uvek je nejasan način korišćenja raspoloživih podataka

3. Ne planiramo ovakvu aktivnost

DIO III – EFEKTI DIGITALNE GLOBALIZACIJE NA MARKETING

18. Koristeći već pomenutu skalu, navedite u kojoj mjeri se slažete sa sljedećim konstatacijama vezanih za uticaj digitalne globalizacije na marketing u Vašoj kompaniji (gdje 1 pretstavlja potpuno neslaganje, a 7 potpuno slaganje sa svakim stavom):

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
DIGITALNA GLOBALIZACIJA:							
Povećava mogućnost razvijanja novih oblika komunikacije sa korisnicima							
Obezbjeđuje pravovremenu transformaciju marketinga kao poslovne funkcije unutar kompanije							
Olakšava prikupljanje neophodnih podataka o korisnicima							
Obezbjeđuje lakše identifikovanje novih korisnika							

Nameće neophodnost povećanog out sourcinga u marketingu							
Zahtjeva dodatnu edukaciju zaposlenih u marketingu							
Promoviše digitalnu ekpertizu zaposlenih kao kriterijuma njihovog uspeha u marketing sektoru							
Nameće kreiranje strateškog nivoa saradnje izmedju Marketing i IT sektora							

19. Koliko se slažete sa sljedećim konstatacijama vezanih za efekte digitalnog identiteta korisnika na poslovanje Vaše kompanije:

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
DIGITALNI IDENTITET KORISNIKA:							
Predstavlja strateški resurs vazan za sve biznis procese							
Zahtjeva najviši nivo pažnje menadžmenta							
Kreira nove oblike komuniciranja sa korisnicima bazirnog na digitalnim kapacitetima kompanije							
Obezbjeđuje lakše komuniciranje sa korisnicima							
Obezbjedjuje kvalitetnije marketing planiranje							
Povećava značaj marketinga kao poslovne funkcije							
Redefiniše postojeći odnos izmedju digitalnih i tradicionalnih medija u ukupnim marketing aktivnostima							

20. Korišćenjem IT mega trendova digitalne transformacije marketing sektor obezbjeđuje sljedeće poslovne ciljeve:

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Međunarodno marketing istraživanje							
Izbor novih tržišta							
Razvoj novih proizvoda za međunarodno tržište							
Istraživanje i razvoj							
Međunarodnu promociju							
Prodaju							
Advertajzing opcije							
Obezbjeđivanje servisa korisnicima							
Formiranje baze korisnika za različite potrebe							
Integrisane marketing komunikacije							

DIO IV – PERSPEKTIVE MARKETING AKTIVNOSTI

21. Prema Vašem mišljenju očekivana promjena u budžetu namjenjenom primjeni mega trendova digitalne transformacije u marketing aktivnostima u Vašoj kompaniji će ići u nekom od sljedećih smerova:

1. Budžet će se povećati

2. Budžet će ostati isti

3. Budžet će se smanjiti

22. Koje od navedenih funkcija tehnologijom podržanog marketinga, prema Vašem mišljenju, najviše utiče na njegovu uspješnost?

1. Korisničko iskustvo

2. Data menadžment

3. Advertajzing i promocija

4. eComerce

5. Društvene mreže

6. Analitika i modeli predviđanja

23. Koji su, prema Vašem mišljenju, najveći izazovi većeg učešća mega trendova digitalne transformacije u ukupnim marketing aktivnostima?

1. Raspoloživost budžeta

2. Planiranje ROI

3. Zahtjevi za integracijom

4. Nedostatak cjelovitih rješenja

5. Nedostatak podrške rukovodstva

6. Nešto drugo (molimo navedite):

_____

_____

24. Koji je prema Vašem mišljenju najveći izazov za Vašu kompaniju u procesu uspostavljanja platforme koja će omogućiti uspostavljanje stabilnog digitalno definisanog komunikacionog kanala prema potrošačima? (molimo Vas zaokružite najviše do tri odgovora)

1. Prepoznavanje pravog seta podataka koji bi pružili realnu sliku o preferencijama potrošača

2. Zadržavanje dinamike komuniciranja sa potrošačima korišćenjem različitih mega trendova digitalne transformacije

3. Pomeranje iz pozicije pretpostavljanja ka prediktivnom znanju kada govorimo o željama i očekivanjima potrošača

4. Zadržavanje potrošača informisanog u realnom vremenu

25. Koji od sljedećih pokretača digitalne globalizacije Vaša kompanija planira da uvrsti u marketing aktivnosti i time poboljša iskustvo potrošača u narednih 12 mjeseci?

1. IoT senzori

2. *Blockchain*

3. Virtualna realnost (VR)

4. Ništa od navedenog

KONCEPTUALNO DIGITALNA GLOBALIZACIJA PROIZVODA I PROMICANJE GLAVNIH ELEMENTA DIGITALNIH TRANSFORMACIJA **PROMOVIŠE I INTEGRIŠE GLAVNE ELEMENTE DIGITALNE TRANSFORMACIJE** ***(Cloud, Social Media, Mobility, IoT, Big Data...) na početku 21. stoljeća na Svjetskoj razini.***

DIO I - Ispod su neka pitanja o organizaciji u kojoj radite ...

Prilog 4

Anketni upitnik

1. Koliko zaposlenika ima u vašoj tvrtki/sportskoj organizaciji?

1. Do 10 zaposlenika

2. Između 10 - 50 zaposlenika

3. Između 50 - 250 zaposlenika

4. Više od 250 zaposlenika

2. Vaša organizacija je klasificirana kao:

1. Sportska organizacija

2. Međunarodna tvrtka

3. Tvrtka koja obavlja svoju djeatnost na regionalnom tržištu

4. Tvrtka koje obavlja svoju djelatnost na domaćem tržištu

3. Koji je vaš položaj u organizaciji?

1. Vlasnik / partner / C-razina

2. Direktor / menadžer

3. član tima / član tima u marketinškom timu

4. član informatičkog tima

4. Molimo označite koji je od ovih marketinških kanala (prodajnih kanala) također primarni kanal u vašoj organizaciji?

1. B2B

2. B2C

3. B2B i B2C

Napomena*: Sve sportske organizacije u ovom istraživanju klasificirane su u segmentu 3. B2B i B2C, a zaokružite taj odgovor ako pripadate njoj.*

5. Koji dio vašeg marketinškog budžeta (u postocima) ostvaruje vaša tvrtka kroz sportski marketing i sportske događaje?

1. Manje od 20%

2. Između 20 - 40%

3. Više od 40%

6. Vaše marketinške aktivnosti u sportu su usmjerene na:

1. Jedan sport

2. Više sportova

3. Sportski događaj

4. Sportsku organizaciju

7. Ima li vaša tvrtka definirana strategija digitalnog marketinga?

1. DA - integrirana je u našu marketinšku strategiju

2. DA - definirana je kao zaseban dokument

3. NE - imamo digitalne marketinške aktivnosti, ali nemamo definiranu strategiju

4. Ništa drugo (molimo navedite):_

_____

_____

DIO II - Marketing vaše tvrtke / sportske organizacije i proces digitalne transformacije

8. Marketingni odnos vaše tvrtke i proces digitalne transformacije mogu se definirati jednim od sljedećih pristupa:

1. Outsourcing aktivnosti stručnjaka

2. In-house znanje

3. Kombinacija outsourcinga i in-house znanja

9. Koliko mislite da postotak digitalne transformacije utječe na inovativnost u marketinškim aktivnostima?

1. Manje 1/3 (33%)

2. Između 1/3 i 2/3 (33% - 67%)

3. Više od 2/3 (67%)

10. Koji ciljeve postiže vaša tvrtka korištenjem trendova mega digitalne transformacije u marketinškim aktivnostima? (zaokružiti do 3 odgovora)

1. Povećajte svijest o robnoj marki

2. Promocija proizvoda koji je već prisutan na tržištu

3. Promocija novog proizvoda / podrške za uvođenje novog proizvoda na tržište

4. Proširenje poslovanja na nova tržišta

5. Animacija jasno segmentiranih ciljnih skupina

6. Jačanje komunikacijskog spektra prema svim tržištima za sve ciljne skupine

7. Upravljanje digitalnim identitetom korisnika

11. U konceptu integriranih marketinških komunikacija vaša tvrtka zadržava sljedeći postotak udjela tradicionalnih i digitalnih medija:

1. Snažnije tradicionalni nasuprot digitalnih (70:30)

2. Više tradicionalnih u odnosu na digitalne (60:40)

3. Jednako (50:50)

4. Manje tradicionalnih nasuprot digitalnih (40:60)

5. Daleko manje tradicionalni versus digitalnih (30:70)

12. Odaberite jedan od ponuđenih trendova preobrazbe mega digitalnih pretvorbi za koje smatrate da ima najveći utjecaj na definiranje marketinškog pristupa vaše tvrtke?

1. Društvene mreže

2. Mobilnost

3. Veliki podaci

4. IoT

13. Molimo procijenite u kojoj mjeri se slažete sa sljedećim zaključcima o utjecaju digitalne globalizacije na poslovanje vaše tvrtke, koristeći sljedeću skalu (1-7):

(1 - potpuno se ne slažem; 2 - Ne slažem se; 3 - Djelomično se ne slažem; 4- Ne slažem se niti se slažem; 5 - djelomično se slažem; 6 suglasni; 7 - potpuno se slažem)

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Mislim da DIGITALNA GLOBALIZACIJA:							
Povećava konkurentnost							
Povećava nepredvidljivost poslovanja							
To stvara dodatnu složenost u poslovanju							
To stvara realne točke za internacionalizaciju poslovanja							
Omogućuje pristup međunarodnom tržištu rada							
Ona tjera tvrtke da transformiraju postojeće poslovne modele							
Pojačava potrebu za informacijskom sigurnošću							

14. Po vašem mišljenju, razina odnosa na temelju digitalne osnove koju vaša tvrtka ima s korisnicima je:

1. nešto na što smo strateški usredotočeni

2. nema visoku razinu važnosti za nas

3. nešto o tome što će biti odlučeno u narednom razdoblju

15. Procijenite sposobnost vaše tvrtke da prepozna preferencije potrošača pomoću digitalnog globalizacijskog okidača kroy marketing mega događaja?

1. Izuzetno: Tvrtka ga može prepoznati u stvarnom vremenu

2. Točno: možemo to prepoznati pomoću alata poslovne inteligencije

3. Neodređeno: slušamo potrošače, ali ne razumijemo njihove sklonosti

4. Loše: Komunikacija sadrži veliku količinu šuma i umjesto slušanja potrošača oslanjamo se na pretpostavke

5. Ne mogu procijeniti

16. Koji su digitalni komunikacijski kanali vaši poslovni korisnici uglavnom upotrebljavali u konceptu marketinga za mega događaj? (Dopušteno je zaokružiti više odgovora)

1. E-pošta

2. Web obrasci

3. On-line istraživanja

4. Društvene mreže

5. Mobilna komunikacija (mobilne aplikacije ili SMS)

6. IoT konkecija

17. Koliko je vaša tvrtka spremna za prikupljanje podataka prikupljenih na digitalni način unutar marketinškog koncepta mega događaja?

1. Spremna je iskoristiti dostupnost ovih podataka na strukturiran način

2. Još uvijek nije jasno kako koristiti dostupne podatke

3. Ne planiramo ovu vrstu aktivnosti

DEO III – EFEKTI DIGITALNE GLOBALIZACIJE NA MARKETING

18. Upotrijebite gore navedenu skalu da navedete u kojoj mjeri se slažete sa sljedećim zaključcima koji se odnose na utjecaj digitalne globalizacije na marketing u vašoj tvrtki *(gdje 1 predstavlja potpuni neslaganje i 7 je potpuno u skladu sa svakom pozicijom):*

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
DIGITALNA GLOBALIZACIJA:							
Povećava mogućnost razvijanja novih oblika komunikacije s korisnicima							
Osigurava pravodobnu transformaciju marketinga kao poslovne funkcije unutar tvrtke							
Omogućuje prikupljanje potrebnih korisničkih podataka							
Omogućuje lakše prepoznavanje novih korisnika							

Nameće potrebu za povećanjem marketingških aktivnosti							
Zahtijeva dodatno obrazovanje marketinškog osoblja							
Promiče digitalnu izvrsnost zaposlenika kao kriterij za njihov uspjeh u marketingu							
Nameće stvaranje strateške razine suradnje između marketinga i IT sektora							

19. Koliko se slažete sa sljedećim zaključcima koji se odnose na učinke digitalnog identiteta korisnika na poslovanje tvrtke *(gdje 1 predstavlja potpuni neslaganje i 7 je potpuno u skladu sa svakom pozicijom)**:***

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
DIGITALNI IDENTITET KORISNIKA:							
Predstavlja strateški resurs važan za sve poslovne procese							
Zahtijeva najvišu razinu pozornosti menadžmenta							
Stvara nove oblike komunikacije s korisnicima na temelju digitalnog kapaciteta tvrtke							
Pruža lakšu komunikaciju s korisnicima							
Pruža bolje marketinško planiranje							
Povećava važnost marketinga kao poslovne funkcije							
Redefinira postojeći odnos između digitalnih i tradicionalnih medija u ukupnim marketinškim aktivnostima							

20. Korištenjem IT mega digitalnih transformacijskih trendova, marketinški sektor pruža sljedeće poslovne ciljeve:

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Međunarodno istraživanje tržišta							
Odabir novih tržišta							
Razvoj novih proizvoda na međunarodnom tržištu							
Istraživanje i razvoj							
Međunarodnupromocija							
Prodaju							
Opcije oglašavanja							
Pružanje usluga korisnicima							
Izrada korisničke baze za različite potrebe							
Integrirana marketinška komunikacija							

DEO IV – PERSPEKTIVE MARKETING AKTIVNOSTI

21. Po vašem mišljenju, očekivana promjena u proračunu namijenjena primjeni trendova mega digitalne transformacije u marketinškim aktivnostima u vašoj tvrtki idu u jedan od sljedećih smjera:

1. Proračun će se povećati

2. Proračun će ostati isti

3. Proračun će biti smanjen

22. Koja od gore navedenih značajki podržane marketinške tehnologije, prema Vašem mišljenju, ima najveći utjecaj na njegovu izvedbu?

1. Korisničko iskustvo

2. Upravljanje podacima

3. Oglašavanje i promocija

4. eComerce

5. Društvene mreže

6. Analitički i modeli predviđanja

23. Što prema Vašem mišljenju predstavljaju najveće izazove veće participacije mega digitalnih transformacijskih trendova u ukupnim marketinškim aktivnostima?

1. Dostupnost proračuna

2. Planiranje ROI-ja

3. Zahtjevi za integraciju

4. Nedostatak cjelovitih rješenja

5. Nedostatak podrške od strane uprave

6. Nešta drugo (molimo navedite):

_____

_____

24. Koji je, po vašem mišljenju, najveći izazov za vašu tvrtku u procesu uspostave platforme koja će omogućiti uspostavljanje stabilnog digitalno definiranog kanala komunikacije za potrošače? (zaokružite do tri odgovora)

1. Identificiranje pravog skupa podataka kako bi se omogućila realna slika preferencija potrošača

2. Održavanje dinamike komuniciranja s potrošačima koristeći različite trendove mega digitalne transformacije

3. Prebacivanje s položaja pretpostavljanja prediktivnog znanja kada govorimo o željama i očekivanjima potrošača

4. Informiranje potrošača u stvarnom vremenu

25. Koji od sljedećih pokretača digitalne globalizacije je vaša tvrtka koja planira sudjelovati u marketinškim aktivnostima i tako poboljšati korisničko iskustvo tijekom sljedećih 12 mjeseci?

1. IOT senzori

2. *Blockchain*

3. Virtualna stvarnost (VR)

4. Ništa od gore navedenog

KONCEPTUALNA DIGITALNA GLOBALIZACIJA PREDSTAVLJA PROCESNO SPODBUJANJE IN VKLJUČEVANJE GLAVNIH DIGITALNIH TRANSFORMACIJSKIH (*Cloud*, Social Media, Mobility, IoT, *Big Data*...) ***ELEMENTOV NA SVETOVNI RAVNI DO DELAVCEV INDUSTRIJSKEGA NAPREDKA NA ZAČETKU 21. STOLETE.***

DEL I - Spodaj je nekaj vprašanj o organizaciji, v kateri delate ...

Prilog 5

Anketni upitnik

1. Koliko zaposlenih v vaši družbi / športni organizaciji?

1. Do 10 zaposlenih

2. Od 10 do 50 zaposlenih

3. Med 50 in 250 zaposlenimi

4. Več kot 250 zaposlenih

2. Vaša organizacija je razvrščena kot:

1. Športna organizacija

2. Mednarodno podjetje

3. Podjetje, ki posluje v regionalnem trženju

4. Družba, ki deluje na domačem trgu

3. Kakšen je vaš položaj v organizaciji?

1. Lastnik / Partner / C-ravni

2. Direktor / menadzer

3. Član skupine / član skupine v marketinški skupini

4. Član IT-ekipe

4. Prosimo, označite, kateri kanali trženja (prodajnih kanalov) je tudi glavni kanal v vaši organizaciji?

1. B2B

2. B2C

3. B2B in B2C

Opomba: *Vse športne organizacije v tej raziskavi so klasificirane v segmentu 3. B2B in B2C, in k temu odgovarjajte, če pripadate temu.*

5. Kateri del vašega tržnega proračuna (v%) se vaše podjetje uresniči s športnim trženjem in športnimi dogodki?

1. Manj kot 20%

2. Med 20-40%

3. Več kot 40%

6. Vaše trženjske aktivnosti v športu so osredotočene na:

1. En šport

2. Več športov

3. Športni dogodek

4. Športna organizacija

7. Ali ima vaše podjetje določeno strategijo digitalnega trženja?

1. DA - vključen je v našo marketinško strategijo

2. DA - opredeljen je kot ločen dokument

3. NE - imamo dejavnosti digitalnega trženja, vendar nimamo definirane strategije

4. Nič drugega (prosimo, navedite):

_____

_____

DEL II - Trženje vaše družbe / športne organizacije in proces digitalne transformacije

8. Tržni odnos vašega podjetja in postopek digitalnega preoblikovanja lahko določite z enim od naslednjih pristopov:

1. Zunanje izvajanje dejavnosti strokovnjakov

2. Interno znanje

3. Kombinacija zunanjega in notranjega znanja

9. Koliko po vašem mnenju odstotek digitalne transformacije vpliva na inovacije v marketinških dejavnostih?

1. Pod 1/3 (33%)

2. Med 1/3 in 2/3 (33% - 67%)

3. Več kot 2/3 (67%)

10. Katere cilje doseže vaše podjetje z uporabo mega digitalnih transformacijskih trendov pri trženju? (zaokrožite do 3 odgovorov)

1. Povečajte prepoznavnost blagovne znamke

2. Promocija izdelka, ki je že prisoten na trgu

3. Spodbujanje novega proizvoda / podpore za uvedbo novega izdelka na trg

4. Širitev poslovanja na nove trge

5. Animacija jasno ločenih ciljnih skupin

6. Krepitev komunikacijskega spektra na vseh trgih za vse ciljne skupine

7. Upravljanje digitalne identitete uporabnikov

11. V okviru koncepta integriranih tržnih komunikacij vaše podjetje obdrži naslednji odstotni delež tradicionalnih in digitalnih medijev:

1. Precej bolj tradicionalen in digitalen (70:30)

2. Več tradicionalnih in digitalnih (60:40)

3. Enako (50:50)

4. Manj tradicionalnih in digitalnih (40:60)

5. Daljši tradicionalni in digitalni (30:70)

12. Prosimo, izberite enega od ponujenih trendov digitalne transformacije, za katere menite, da imajo največji vpliv na opredelitev tržnega pristopa vašega podjetja?

1. Družabna omrežja

2. Mobilnost

3. Veliki podatki

4. IoT

13. Ocenite, v kakšnem obsegu se strinjate z naslednjimi sklepi o vplivu digitalne globalizacije na poslovanje vašega podjetja, in sicer v naslednji lestvici (1-7):

(1 - popolnoma se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, - se delno ne strinjam, 4 - se ne strinjam ali ne strinjam, 5 - se delno strinjam, 6 - strinjam se, 7 - popolnoma se strinjam)

	1	2	3	4	5	6	7
Mislim, da DIGITALNA GLOBALIZACIJA:							
Poveča konkurenčnost							
Poveča poslovno nepredvidljivost							
Ustvarja dodatno kompleksnost v poslovanju							
Ustvarja realne točke za internacionalizacijo poslovanja							
Zagotavlja dostop do mednarodnega trga dela							
Podjetja prisilijo k preoblikovanju obstoječih poslovnih modelov							
Intenzivira potrebo po informacijski varnosti							

14. Po vašem mnenju je stopnja odnosov, ki temeljijo na digitalni osnovi, ki jo ima vaše podjetje pri svojih uporabnikih:

1. Nekaj, na katerega smo strateško usmerjeni

2. Za nas ima nizek pomen

3. Nekaj o tem, kaj se bo odločalo v naslednjem obdobju

15. Ocenite sposobnost vašega podjetja, da prepozna potrošniške nastavitve z uporabo digitalnega sprožilca globalizacije s trženjem mega dogodkov?

1. Izjemno: podjetje jo lahko prepozna v realnem času

2. Pravilno: to lahko prepoznamo z orodji poslovne inteligence

3. Nedoločeno: poslušamo potrošnike, vendar ne razumemo v celoti njihovih želja

4. Slab: Komunikacija vsebuje veliko hrupa in namesto da bi poslušala potrošnike, se zanašamo na predpostavke

5. Ne morem oceniti

16. Katere digitalne komunikacijske kanale vaše poslovne stranke večinoma uporabljajo v konceptu trženja za mega dogodek? (Dovoljeno je zaokrožiti več odgovorov)

1. Elektronska pošta

2. Spletni obrazci

3. Spletne raziskave

4. Družabna omrežja

5. Mobilna komunikacija (mobilne aplikacije ali SMS)

6. IoT povezave

17. Koliko je vaše podjetje pripravljeno za uporabo podatkov, zbranih na digitalni način, znotraj tržnega koncepta mega dogodka?

1. Pripravljen je izkoristiti razpoložljivost teh podatkov na strukturiran način

2. Še vedno ni jasno, kako uporabljati razpoložljive podatke

3. Takšne dejavnosti ne načrtujemo

DEL III - UČINKOVITOST DIGITALNE GLOBALIZACIJE NA MARKETINGU

18. Z uporabo zgoraj navedenega lestvice navedite, v kolikšnem obsegu se strinjate z naslednjimi zaključki o vplivu digitalne globalizacije na trženje v vašem podjetju *(kjer 1 predstavlja popolno nesoglasje in 7 je popolnoma v skladu z vsakim položajem):*

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
DIGITALNA GLOBALIZACIJA:							
Poveča sposobnost razvijanja novih oblik komuniciranja z uporabniki							
Zagotavlja pravočasno preoblikovanje blagovne znamke kot poslovne funkcije znotraj podjetja							
Omogoča zbiranje potrebnih uporabniških podatkov							
Omogoča lažjo identifikacijo novih uporabnikov							
Izpostavlja potrebo po povečanju tržnih virov							
Zahteva dodatno izobraževanje zaposlenih v marketingu							
Spodbujajo digitalno odličnost zaposlenih kot merilo za njihov uspeh na področju trženja							
Vzpostavlja strateško raven sodelovanja med tržnim in IT sektorjem							

19. Koliko se strinjate z naslednjimi ugotovitvami o učinkih digitalne identitete uporabnika na poslovanje vašega podjetja *(kjer 1 predstavlja popolno nesoglasje in 7 se popolnoma strinja z vsakim položajem):*

	1	2	3	4	5	6	7
DIGITALNA IDENTITETA USERJA:							
Predstavlja strateški vir, pomemben za vse poslovne procese							
Zahteva najvišjo raven pozornosti upravljanja							
Ustvari nove oblike komunikacije z uporabniki na podlagi digitalnih zmogljivosti podjetja							
Omogoča lažjo komunikacijo z uporabniki							
Zagotavlja boljše načrtovanje trženja							
Poveča pomen trženja kot poslovne funkcije							
Ponovno opredeljuje obstoječe odnose med digitalnimi in tradicionalnimi mediji v splošnih tržnih dejavnostih							

20. S trendi IT mega digitalnih transformacij tržni sektor ponuja naslednje poslovne cilje *(kjer 1 predstavlja popolno nesoglasje in 7 se popolnoma strinja z vsakim položajem):*

	1	2	3	4	5	6	7
Mednarodna tržna raziskava							
Izbira novih trgov							
Razvoj novih izdelkov za mednarodni trg							
Raziskave in razvoj							
Mednarodna promocija							
Prodaja							
Oglašujte možnosti							
Zagotavljanje storitev uporabnikom							
Ustvarjanje uporabniške baze za različne potrebe							
Integrirane tržne komunikacije							

DEL IV - PERSPEKTIVE TRŽNE AKTIVNOSTI

21. Po vašem mnenju pričakovana sprememba proračuna, namenjenega uporabi mega digitalnih transformacijskih trendov pri trženju v vašem podjetju, bo potekala v eni od naslednjih smernic:

1. Proračun se bo povečal

2. Proračun bo ostal enak

3. Proračun bo zmanjšan

22. Katere od zgoraj naštetih značilnosti podprtih trženjskih tehnologij po vašem mnenju najbolj vplivajo na njegovo uspešnost?

1. Uporabniška izkušnja

2. Upravljanje podatkov

3. Oglaševanje in promocija

4. eComerce

5. Družabna omrežja

6. Modeli analitike in napovedi

23. Kaj so po vašem mnenju največji izzivi večje udeležbe mega digitalnih transformacijskih trendov v celotnih tržnih dejavnostih?

1. Razpoložljivost proračuna

2. Načrtovanje ROI

3. Zahteve za integracijo

4. Pomanjkanje celovitih rešitev

5. Pomanjkanje podpore vodstva

6. Nič drugega (prosimo, navedite):

_____
_____

24. Kaj je po vašem mnenju največji izziv za vaše podjetje pri vzpostavljanju platforme, ki bo omogočila vzpostavitev stabilnega digitalno opredeljenega komunikacijskega kanala za potrošnike? (prosimo, zaokrožite do tri odgovore)

1. Določitev pravega sklopa podatkov, ki zagotavlja realno sliko potrošniških preferenc

2. Ohranjanje dinamike komuniciranja s potrošniki z uporabo različnih mega digitalnih transformacijskih trendov

3. Premikanje s položaja domnevnega napovedovanja znanja o pričakovanjih in željah potrošnika

4. Vodenje potrošnikov v realnem času

25. Kateri od naslednjih gonilnikov digitalne globalizacije je vaše podjetje, ki namerava opravljati marketinške dejavnosti in tako izboljšati izkušnje s strankami v naslednjih 12 mesecih?

1. IoT senzorji

2. Blockchain

3. Virtualna stvarnost (VR)

4. Nobenega od zgoraj navedenih

POPIS SLIKA

Slika 1. Broj država članova globalnih sportskih organizacija i UN u 2019. godini 62

POPIS TABELA

Tabela 1. Vrednost industrije sporta u 2018. godini (u milijardama US$) 13
Tabela 2. Prognoza rasta indikatora javnih digitalnih platformi za Olimpijske igre u Tokiju 2020. 14
Tabela 3. Pregled rasta javnih digitalnih platformi u 2017. (u milionima korisnika) 15
Tabela 4. Digitalni napredak svetskog tržišta 1998 – 2018. godina 29
Tabela 5. Pregled parametra koji imaju uticaja na poslovanje kompanije u digitalnom svetu 31
Tabela 6. Smanjenje cena koje su rezultat digitalnog diskontinuiteta 35
Tabela 7. Koncept digitalne strategije 56
Tabela 8. Pregled gledanosti i TV pokrivenosti sportskih događaja u periodu 2000-2004. 60
Tabela 9. Osnovni modeli korišćenja digitalnih tehnologija 66
Tabela 10. Količina digitalnih akivnosti koje se dešavaju u jednom minutu na globalnom tržištu 69
Tabela 11. Elementi za predikciju globalnog *Big Data* tržišta 86
Tabela 12. Globalni internet saobraćaj 1992 – 2022. godina 94
Tabela 13. Struktura globalnog tržišta mobilnih telefona Q4 2017 – Q1 2019 107
Tabela 14. Razlika između masovnog i mobilnog marketinga 111
Tabela 15. Uporedni pregled web i mobilnog maketinga 112
Tabela 16. Broj povezanih mobilnih uređaja prema kategoriji korišćenja na globalnom nivo (u milionima) 116
Tabela 17. Specifičnosti tradicionalnog marketinga i onog definisanog na prednostima Interneta stvari 118
Tabela 18. Perspektive rasta tržišta sportskih događaja na tržištima Zapadnog Balkan (US$) 134
Tabela 19. Razlika i zmeđu glavnih specijalnih i ostalih sportskih događaja 137
Tabela 20. Podela sportskih događaja prema vrsti i veličini 138
Tabela 21. Mega sportski događaji 2010. – 2012. (iznosi dati u milionima US$) 139
Tabela 22. Uporedni prikaz vezivnih delova sportskog mega događaja 140
Tabela 23. Uporedni prikaz tradicionalne marketing komunikacije i koncepta IMC 157
Tabela 24. Kritični digitalni trendovi za razvoj svetskog sporta 2016 – 2019. 171
Tabela 25. Glavne razlike evropskog i američkog modela sporta 173
Tabela 26. Osnovni moduli - komponente iskustva korisnika 177
Tabela 27. Finale Lige šampiona 2017. - Juventus i Real Madrid, aktivnosti na društvenim mrežama – treninzi pred utakmicu (iznosi u milionima) 180
Tabela 28. Interakcija na društvenim mrežama posle završetka finalne utakmice Lige šampiona 2007. godine, tokom konferencije Kristijana Ronalda (iznosi u milionima) 182

Tabela 29. Struktura pratilaca po društvenim mrežama sportista koji su zauzeli prva tri mesta na listi 50 najuticajnih sportista na društvenim mrežama u 2018. godini (u milionima) 188
Tabela 30. Globalna industrija eSports-a u periodu 2016 – 2021. 195
Tabela 31. Globalna TOP 10 lista digitalnih igrica na konzolama 196
Tabela 32. Struktura elektronskog upitnika 206
Tabela 33. Uporedna struktura grupe stručnjaka po ulogama u timu u ukupnom uzorku i onom formiranom nakon on-line ankete 209
Tabela 34. Strukutra kompanija koji se odgovirle na on-line upitnik prema poslovnoj orjentaciji 211
Tabela 35. Dobijeni rezultati istraživanja tradicionalni - digitalni mediji po tržištima/državama (%) 217
Tabela 36. Analiza granice poverenja (95%) po zemljama 219
Tabela 37. Efekti digitalnog identiteta korisnika na poslovanje kompanije 221
Tabela 38. Dodatna procena pouzdanosti skale merenjem Cronbach's Alpha koeficijenta – digitalni identitet 224
Tabela 39. Izazovi u kreiranju stabilnog digitalno definisanog komunikacionog kanala 227
Tabela 40. Digitalni komunikacioni kanali koji potrošači najviše koriste 229
Tabela 41. Uticaj digitalne transformacije na inovativnost marketing aktvinosti po tržištima (%) 234
Tabela 42. Uticaj mega trendova digitalne transformacije na marketing ciljeve kompanija (%) 234
Tabela 43. Planirano uvrštavanje pokretača digitalne globalizacije u marketing aktivnosti u narednih 12 meseci 236
Tabela 44. Mišljenje kompanija o konceptu digitalne globalizacije 238
Tabela 45. Korišćenje pokretača digitalne globalizacije u marketing mega događaja sa ciljem prepoznavanja preferencije potrošača 240
Tabela 46. Uticaj koncepta digitalne globalizacije na marketing 241
Tabela 47. Cromach's Alpha koeficijenta na jedinstvenom domenu digitalna globalizacija 244
Tabela 48. Izazovi većeg učešća mega trendova digitalne globalizacije u marketing 246

PRILOG

Tabela 1. Uticaj koncepta digitalne globalizacije na marketing – interval slaganja 253

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Digitalne tehnologije kao pokretači globalnih promena 1955. – 2030. godine 5
Grafikon 2. Deset najbrojnijih globalnih tržišta u 2015. godini (iznosi u milijardama) 7
Grafikon 3. Evolucija digitalne globalizacije 9
Grafikon 4. Digitalni vrtlog 25
Grafikon 5. Predloženi model koncepta digitalne globalizacije 34
Grafikon 6. Aspekti digitalnog diskontinuiteta 36
Grafikon 7. Pozicioniranje digitalnog diskontinuiteta sa aspekta tehnologije koja ga obezbeđuje 38
Grafikon 8. Dinamika kapitalizacije do milijarde US$ – januar, 2011. / jul, 2015. godine 39
Grafikon 9. Evolucija koncepta globalne industrije 44
Grafikon 10. Kretanje industrija od fizičkog ka digitalnom kontinuumu 68
Grafikon 11. SMACi model 72
Grafikon 12. Položaj korisničkog iskustva u konceptu digitalne transformacije 76
Grafikon 13. Struktura relacija unutar SMACi modela 79
Grafikon 14. Broj korisnika mobilnih telefona na globalnom nivou 2015 – 2020 u milijardama 81
Grafikon 15. Set izvora informacija (društvenih tehnika) na kojima se bazira društvena analiza 98
Grafikon 16. Vreme adopcije 50 miliona korisnika izabranih sredstava masovne komunikacije 98
Grafikon 17. Prihvatanje društvenih medija korisnici/kompanije u 2012. godini 99
Grafikon 18. Mobile Maturity Framework 109
Grafikon 19. Projekcija rasta tržišta Interneta stvari 2003 – 2020. godina 117
Grafikon 20. Tipologija događaja 128
Grafikon 21. Karakteristike događaja 129
Grafikon 22. Event-media kompleks 131
Grafikon 23. Razvijen oblik sportskog eko-sistema 133
Grafikon 24. Biznis sistem sporta 133
Grafikon 25. Obim i veličina najpoznatijih svetskih događaja 135
Grafikon 26. Odnos između ljubitelja sporta koji su događaj prate na borilištu i onih koji to čine putem različitih medija 136
Grafikon 27. Hijerarhija sportskih događaja 136
Grafikon 28. Odnos tradicionalnog marketinga prema marketingu događaja 151
Grafikon 29. Model kreacije i transfera imidža kroz marketing sportskog događaja 152
Grafikon 30. Grafički prikaz elemenata tradicionalnog koncepta IMC-a 158
Grafikon 31. Grafički prikaz elemenata produženog oblika tradicionalnog koncepta IMC-a 159
Grafikon 32. Funkcionisanje koncepta sport-medija biznis 162

Grafikon 33. Digitalni put – geografska lokacija + sportsko borilište 178
Grafikon 34. Digitalni put – sportski navijač 178
Grafikon 35. Broj pratilaca 50 najuticajnih sportista na društvenim mrežama u 2018. godini (u milionima pratilaca) 187
Grafikon 36. Struktura uzorka istraživanja (u %) 201
Grafikon 37. Industrijska struktura čitavog uzorka 202
Grafikon 38. Procenat popunjenih on-line anketa po tržištima/državama 203
Grafikon 39. Dinamika popunjavanja on-line upitnika u periodu 20. mart – 10. jun 2019. godine 205
Grafikon 40. Struktura po broju zaposlenih koja je data na osnovu rezultata elektronskog istraživanja 210
Grafikon 41. Sturuktura marketing (prodajnih) kanala – primarni kanal 212
Grafikon 42. Učešće sporta i sportskog događaja u ukupnom marketing budžetu 213
Grafikon 43. Fokus marketing aktivnosti 214
Grafikon 44. Postojanje definisane strategije digitalnog marketinga 214
Grafikon 45, Učešće tradicionalnih i digitalnih medija unutar koncepta IMC 216
Grafikon 46. Nivo odnosa sa korisnicima koji su bazirani na digitalnoj osnovi 219
Grafikon 47. Grafički prikaz strukture slaganja sa efektima digitalnog identiteta korisnika 222
Grafikon 48. Uticaj tehnologijom podržanog marketinga na njegovu uspešnost 225
Grafikon 49. Struktura zastupljenosti mega trendova digitalne transformacije 228
Grafikon 50. Korišćenje prikupljenih podataka unutar koncepta marketinga mega događaja 231
Grafikon 51. Uticaj digitalne transformacije na inovativnost marketing aktivnosti 233
Grafikon 52. Odnos markeitnga i procesa digitalne globalizacije 237
Grafikon 53. Očekivane promene budžeta namenjenog konceptu digitalne globalizacije 245

LITERATURA

1. Aaker D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, New York , US, The Free Press Maxwell Macmillian Inc,

2. Abed. S.S., Dwivedi, Y.K. & Williams, M.D. (2015), *Social Media as a Bridge to e-Commerce adoption in SME's: systematic literature review*, Marketing Review, 15, (1), 39-57

3. Abratt, R. & Grobler, P.S. (1989), *''The Evaluation of Sport Sponsorships''*, International Journal of Advertising, 4(8). pp. 351 - 362

4. Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M.Y., Krush, M.T. (2016), *Social media: influencing customer satisfaction in B2B sales.* Ind. Mark. Manage. 53, pp. 172–180

5. Akter, S., Wamba, F.S., Gunasekaran, A., Dubey, R. & Childe, S.J. (2016), *How to improve firm performance using Big Data analytics capability and business strategy alignment?* International Journal of Production Economics, 182, pp. 113-131

6. Alalwan, A., Rana, N., Algharabat, R. and Tarhini, A. (2016). *A Systematic Review of Extant Literature in Social Media in the Marketing Perspective.* Swansea, UK, The 15th IFIP Conference on e-Business, e-Services and e-Society on Social Media: The Good, the Bad, and the Ugly

7. Alcacer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. (2016). *Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks?* Journal of International Business Studies, 47, pp. 499–512

8. Amankwah, J & Adomakob, A.S. (2019), Big Data analytics and business failures in data - Rich environments: An organizing framework, Computers in Industry, Amsterdam, Holland, 105, pp. 204-212, ScienceDirect, Elsevier

9. An, J. (2018), *77 Building Blocks of Digital Transformation: The Digital Capability Model*, USA, CreateSpace Independent Publishing Platform

10. Anagnostopoulos, C.. Parganas, P., Shandwck, S & Fenton, A. (2018), *Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organizations*, European Sport Managemen Qaurterly, 18, pp. 413 – 438

11. Andal-Ancion, A,; Cartwright, P. A. & Yip, G. S. (2003), *The Digital Transformation of Traditional Businesses*, Cambridge, US, MIT Sloan Management Review; 44 (4), pp. 34-41

12. Andreff, W. (2008), *Globalization of the sports economy*, Rivista di Diritto ed Economia Dello Sport, IV (3), pp. 13 – 32

13. Ang, L. (2014), *Principles of Integrated Marketing Communications*, Cambridge, England, Cambridge University Press

14. Anne Coussement, M. & J. Teague, T. (2013), *The new customer-facing technology: mobile and the constantly-connected consumer*, Journal of Hospitality and Tourism Technology, 4 (2), pp. 177-187

15. Arens, W.F. & Weigold, M.F. (2016), *Contemporary Advertising and Integrated Marketing Communications*, New York, US, McGraw-Hill Education

16. Armstrong, A., & Hagel, J (1996), *The Real Value of Online Communities*. Boston, US, Harvard Business Review (May-June), pp. 134 – 141

17. Armstrong, C.G., Delia, E.B. & Giardina, M.D. (2016), *Embracing the Social in Social Media: An Analysis of the Social Media Marketing Strategies of the Los Angeles Kings*, Los Angeles, US, 4 (2), SAGE Publications

18. ASOIF (2019), *Future of Global Sport*, p. 19, Switzerland, www.asoif.com/news/asoif-launches-report-future-global-sport

19. Atzori, L., Iera, A. and Morabito, G. (2010), *The Internet of Things: A Survey. Computer Networks*, 54, pp. 2787-2805

20. Aquino, J., (2017), *Emotion Powers Technology Adoption*, www.1to1media.com/technology/emotion-powers-technology-adoption

21. Autio, E. (2017). *Strategic entrepreneurial internationalization: A normative framework*, Strategic Entrepreneurship Journal, 11, pp. 211–227

22. Ayed, G. B. (2014), *Architecture User-Centric Privacy-as-a-set-of.Services, Digital Identity – related Privacy Framework*, Switzerland,.Spinger Theses, Springer International Publishing

23. Baghbadorani, M. F. & Harandi A. (2012), *A Conceptual Model for Business Ecosystem and Implications for Future Research*, International Proceedings of Economics Development and Research, 52 (17), www.ipedr.com

24. Baker, B. Kiewell, D. and Winkler, G. (2014), *Using Big Data to make better pricing decisions*, www.mckinsey.com/business-functions/marketing-andsales/our-insights/using-big-data-to-make-better-pricing-decisions.

25. Bakos, J.Y., & Brynjolfsson, E. (2000), *Aggregation and Disaggregation of Information Goods: Implications for Building, Site Licencing, and Micropayment Systems*,. Cambridge, US, D. Hurley, B.Kahin, & Varin H.R. (Editors), Internet Publishing and Beyond: The Economica of Digital Information and Intellectual Property, MIT Press

26. Baldwin, R. (2019), *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*, Boston, US, Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press

27. Balmer, J.M.T & Yen, D. A. (2017), *The Internet of total corporate communications, quaternary corporate communications and the corporate marketing Internet revolution*, London, UK, Journal of Marketing Management, 33, (1-2), pp. 131-144, Taylor & Francis

28. Baldana F.J & Beníteza J.M. (2019), *Distributed FastShapelet Transform: a Big Data time series classification algorithm*, Amsterdam, Holland, Information Sciences, 496, pp. 451-463, September 2019, ScienceDirect, Elsevier

29. Bauer, H., Gretcher, M., & leach, M. (1999), Customer Realtions Through the Internet. Working Paper, MIT Ecommerce Forum & Universtiy of Mannheim, Holland

30. Beech, J.G & Chadwick, S. (2013), *The Business of Sport Management*, Pearson Education Limited

31. Berman, S.J. & Bell, R (2011), *Digital transformation Creating new business models where digital meets physical*, Somers, US, p. 2., IBM Institute for Business Value, IBM Global Service, www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-transformation#

32. Berger, T., Chen, C & Frey, C.B. (2018), *Drivers of disruption? Estimating the Uber effect*, European Economic Review, 110, pp. 197-210

33. Berman, S. and Kesterson-Townes, L. (2012), *Connecting with the digital customer of the future*, Strategy & Leadership, 40 (6), pp. 29-35

34. Bharadwaj, A., Sawy, O. El, Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: toward a next generation of insights*. MIS Quarterly, 37(2), pp. 471–482

35. Bladen, C., Kennell, J., Abson, E. & Wilde, N. (2017), *Events Management: An Introduction*, London, UK, Routledge; 2 edition, Taylor & Francis Group

36. Boateng, H., Kosiba, J. and Okoe, A. (2019), *Determinants of consumers' participation in the sharing economy: A social exchange perspective within an emerging economy context*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31 (2), pp. 718-733

37. Bourg, J.F. & Gouguet, J.J. (2005), *Economie du sport*, Paris, France, Reperes 309, La Decouverte

38. Boston Consalting Group for Liberty Global (2012), *The value of our digital identity*, Liberty Global, Inc.

39. Boudreau, K. J., & Jeppesen, L. B. (2015). *Unpaid crowd complementors: The platform network effect mirage*, Strategic Management Journal, 36, 1761–1777

40. Boyd, D., & Crawford, K. (2012). *Critical questions for Big Data: Provocations for a cultural, technological, and scholarly phenomenon*, Information, communication & society, 15(5), pp. 662–679

41. Breidbach, C., Choi, S., Ellway, B., Keating, B.W., Komusheva, K., Kowalowski, C., Lim, C & Maglio, P. (2018), *Operating without operations: How technology changing the role of the firm?*, Journal of Service management, 29, pp. 809 – 833

42. Breidbach, C. and Brodie, R. (2017), *Engagement platforms in the sharing economy: Conceptual foundations and research directions*, Journal of Service Theory and Practice, 27 (4), pp. 761-777

43. Breton, T. (2015), *Journey 2018 - Powering progress the 3rd digital revolution agility and fragility*, Bezons, France, Atos SE

44. Brodt, S.E. & Hoption, C. (2005), *Whispering in Cyberspace: The Effects of Private Communication on Decision Processes in Distributed Groups*, Kingston, Ontario, Canada, Queen's School of Business Queen's University

45. Brouthers, K. D., Geisser, K. D., & Rothlauf, F. (2016), *Explaining the internationalization of ibusiness firms*, Journal of International Business Studies, 47, pp. 513–534

46. Brock, J. K-U (2001), *Market Space and the New Mechanism of Internacionalization: Some preliminary Insights*. New York, US, Taggart, J.H, Berry, M., & McDermott, M. (Editors), Multinationals in a New Era: International Strategy and Management, Palgrave, pp. 88 – 104

47. Caddell, B., (2013) *Digital Strategy 101*. - www.slideshare.net/bud_caddell/digital-strategy-101-24081694/66-DIGITAL_STRATEGY_101_FIRST_EDITION

48. Caesarius, L.M. & Hohenthal, J. (2018), *Searching for Big Data: How incumbents explore a possible adoption of Big Data technologies*, Amsterdam, Holland, Scandinavian Journal of Management, 34 (2), pp. 129-140, ScienceDirect, Elsevier

49. Caroll, J. & Murphy, J. (2003), *Who am I? A am Me! Identity management in a network world*, Proceedings of the 4th International We-B Conference

50.Camilleri, J. and Neuhofer, B. (2017), *Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29 (9), pp. 2322-2340

51. *Case Study – The Social Champions League/The Top 10 Foodball Teams and Social Media* (2017), Talkwalker & TOK.tv

52. Castro, D. & McQuinn, A. (2015), *Cross-border data flows enable growth in all industries*, Washington DC, US, Information Technology and Innovation Foundation,

53. Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., & Li, S. (2018), *The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout*. Journal of International Business Studies

54. Caywood, C., Schultz, D.E. & Wang, P. (1991), *Integrated Marketing Communications*, Evanston, Illinois. US, Northwestern University Medill School of Journalism

55. Chiang, R.H.L, Grover, V., Liang T-P. & Zhang, D. (2018), *Special Issue: Strategic Value of Big Data and Business Analytics – Special issue* / Guest Editorial, Journal of Management Information Systems, 35 (2), pp. 383-387, Routledge

56. Chui, M., Manyika,J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarazzin, H., Sanda, G. & Westergren, M. (2012), *The Social Economy, Unlocking value and productivity through social technologies*, McKinsey Global Institute

57. Clavio, G (2017), *Are eSports the next major league sport?* The conversation

58. Colliander, J. and Marder, B.(2018), *"Snap happy' brands: increasing publicity effectiveness through a snapshot aesthetic when marketing a brand on Instagram",* Computers in Human Behavior, 78, pp. 34-43

59. Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. G. (2018), *Platforms and Infrastructures in the Digital Age. Information Systems Research*, 29, pp. 381–400

60. Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017), *Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations*, Journal of International Business Studies, 48, pp. 1151–1164

61. Crowther, P., & Donlan, L. (2011), *Value-creation space: The role of events in a service-dominant marketing paradigm*, Journal of Marketing Management, 27(13–14), pp. 1444–1463

62. Cunningham, B. (2016), *Why sports is the Next Big Thing in Marketing*. Forbes.com

63. Davlembayeva, D., Papagiannidis, S. and Alamanos, E. (2019), *Mapping the economics, social and technological attributes of the sharing economy*, Information Technology & People, www.doi.org/10.1108/ITP-02-2018-0085

64. Dearnley, J. & Feather, J. (2001), *The Wired World: An Introduction to the Theory and Practice of the Information Society*, New York, US, Neal Schuman Pub

65. Demirkan, H., & Delen, D. (2013), *Leveraging the capabilities of service-oriented decision support systems: Putting analytics and Big Data in Cloud*. Decision Support Systems, 55(1), pp. 412-421

66. Demirkan, H., Spohrer, J.C. & Welser, J.J. (2016), *Digital Innovation and Strategic Transformation, IT Pro*, November/December 2016, IEEE Computer Society

67. Demers, J. (2014), *5 social media trends buzzing right now*, Inc, www.inc.com/jaysondemers/5-social-media-trends-buzzing-in-2014.html

68. Delgado, R. (2017), *5 Tips to Prepare Yourself for Big Data Analytics*, www.insidebigdata.com/2017/06/15/5-tips-prepare-big-data-analytics

69. Delia, E.B. (2017), *A digital ethnography of fan reaction to sponsorship termination*, Europena Sport Management Quarterly, 17 (3), pp. 392 – 412

70. Delios, A. (2017), *The death and rebirth (?) of international business research.* Journal of Management Studies, 54, pp. 391–397

71. Desbordes, M. & Richelieu, A, (2012), *Global Sport Marketing: Contemporary Issues and Practice*, 1st Ed., Routledge Research in Sport Business and Management, Routledge

72. Desbordes, M & Richelieu, A. (2019), *International Sport Marketing: Issues and Practice*, Routledge Research in Sport Business and Management, Routledge; 1 edition

73. Dijk, J. V. (2006), *The network society: social aspects of new media*. 2nd ed. London: Sage Publications Ltd. UK

74. Dickinger, A., Scharl, A., & Murphy, J. (2005), *Diffusion and success factors of mobile Marketing*, Electronic Commerce Research and Applications, 4 (2), pp. 159-173

75. Dogtiev, A. (2018), *"Instagram revenue and usage statistics 2018"*, www.businessofapps.com/data/instagram-statistics

76. Doh, J. (2017), *Phenomenon-based research in international business: Making IB relevant again*, AIB Insights, 17(2), pp. 14–16

77. Dolan, R., Conduit, J., Fahy, J., & Goodman, S. (2016), *Social media engagement behaviour: A uses and gratifications perspective*, Journal of Strategic Marketing, 24, pp. 261–277

78. Drake, S.D. & Segal, R. (2013), *Putting Mobile First: Best Practices of Mobile Technology Leaders*, Somers, NY, US, IBM Global Technology Services,

79. Duncan, T.R. & Caywood, C. (1996), *The concept, process, and evolution of integrated marketing communication*, New Jersey, in Thorson, E. & Moore, J. (eds) Integrated Communication: A Synergy of Persuasive Voices, p. 16. Lawrence Erlbaum

80. Duncan, T.R. & Moriarty, S.E. (1998), *A communication-based marketing model for managing relationships*. Journal of Marketing, 62, pp. 1–13

81. Elena, C.A., (2016), *Social media–a strategy in developing customer relationship management*. Proc. Econ. Finance 39, pp. 785–790

82. Ellis, A. & Heneghan, L. (2018), *The Transformational CIO*, Amstelveen, Holland, Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2018, KPMG, www.home.kpmg/xx/en/home/insights/2018/06/harvey-nash-kpmg-cio-survey-2018.html

83. Ernst & Young LLP (2015), *Imaginig the Digital Future, How digital themes are transforming companies across industries*, Office in Kolkata, India

84. Eslinger, T., (2014), *Mobile Magic : The Saatchi and Saatchi Guide to Mobile Marketing and Design*. Hoboken: Wiley

85. Evans, D. & Smith, A. (2004), *Internet sports marketing and competitive advantage for professional sports clubs: bridging the gap between theory and practice*, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 6 (2), pp. 9-21

86. Evans, D. S. & Schmalensee, R. (2016), *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*, Boston, US, Harvard Business Review Press

87. Evans, P. C., & Gawer, A. (2016), *The rise of the platform enterprise: A global survey.* www.thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf

88. Evans, D (2011), *The Internet of Things How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything*, San Jose, US, Whitepaper, Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG)

89. Ferrand. A & McCarthy.S, (2009), *Marketing the Sports Organization – Building networks and Relationship*, Oxon, UK, Routledge/Taylor & Francis Group

90. Fichman, R., Santos, B. Dos, & Zheng, Z. (2014), *Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum*, MIS Quarterly, 38(2), pp. 329–353

91. Filo, K., Lock, D., Karg, A., (2015), *Sport and social media research: a review.* Sport Management Reiew. 18 (2), pp. 166–181

92. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013), *Embracing Digital Technology. A New Strategic Imperative*, Boston, US, MIT Sloan management review

93. Foster, C. & Graham, M (2017), *Reconsidering the role of the digital in global production networks*, UK, Global Networks 17. Vol. 1, str. 68–88, Global Networks Partnership & John Wiley & Sons Ltd.

94. Flew, T. (2008), *New media: an introduction*. South Melbourne, Toronto, Oxford University Press

95. Frank, M., Roehrig, P., & Pring, B. (2014), *Code Halos: How the Digital Lives of People, Things, and Organizations are Changing the Rules of Business*, Wiley

96. Franks, B. (2014), *The analytics revolution: How to improve your business by making analytics operational in the Big Data era*. Hoboken, NJ, Wiley

97. Franck, E. & Nuesch, S. (2012), *Talent and/or popularity: What does it take to be a superstar?* Economic Inquiry, 50 (1), pp. 202—216

98. Frawley, S. (2016), *Managing Sport Mega-Events*, US, 1st Edition, Routledge

99. Fritz, M., Schlereth, C. & Figge, S. (2011), *Empirical Evaluation of Fair Use Flat Rate Strategies for Mobile Internet*, Business & Information Systems Engineering, 3 (5), p. 269

100. Frizzo-Barker, J., Chow-White, P. A., Mozafari, M., & Ha, D. (2016), *An empirical study of the rise of Big Data in business scholarship*, International Journal of Information Management, 36 (3), pp. 403-413

101. Furner, C. P. (2013), Getting Heads into the *Cloud*: Pre-Adoption Beliefs and Attitudes Regarding a *Cloud*-Based Platform Shift at a Public University. Journal of International Technology and Information Management, 22 (3), pp. 1 – 18

102. Funk, D.C., Pizzo, A.D. & Baker, B.J. (2018), *eSport management Embracing eSport education and research opportunities*, Sport Management Review, 21 (1), pp. 7 – 13

103. Gareth, C. (2017), *How Social and OTT platforms are changing sport consumption*, Digital Sport,

104. Gaudiosi (2015.), *Global eSports revenues to surpass $1.9 bilion by 2018*, Forbes.com

105. George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014), *Big Data and management*, Academy of Management Journal, 57, pp. 321–325

106. Geissinger, A., Laurell, C. & Sandström, C. (2018), *Digital Disruption beyond Uber and Airbnb—Tracking the long tail of the sharing economy*, Technological Forecasting and Social Change, www.doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.012

107. Genzorova, T., Corejova, T. & Stalmasekova, N. (2019), *How digital transformation can influence business model, Case study for transport industry*, Transportation Research Procedia, 40, pp. 1053-1058

108. Gerrard, B. (2004), *Media ownership of teams: The latest stage in the commercialisation of team sports*, in T. Slack (Ed.), The commercialisation of sport, London, UK, pp. 247-266. Routledge

109. Getz, D. (2012), *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. London: Routledge

110. Getz, D. (2007), *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*, Elsevier, Oxford

111. Getz D. (1998.), ‘*’Special Events: Defining the Product’’*, Tourism Management, 10 (2)

112. Geurin, A.N. & Burch, L.M. (2017), *User-generated branding via social media: An examination of six running brands*, Sport Management Review, 20 (3), pp. 273 – 284

113. Giannoulakis, C., Stotlar, D. and Chatziefstathiou, D. (2008), *Olympic sponsorship: evolution, challenges and impact on the Olympic Movement*, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 9 (4), pp. 14-28

114. Giddens, A. (2001), *Socilogy, 4th Edition*, Oxford, UK, Polity Press

115. Gillies, J.M. & Cailliau R. (2000*), How the Web was Born: The Story of the World Wide Web*, Oxford, UK, Oxford University Press

116. Gillin, P. (2007), *The New Influencers: A Marketer's Guide to the New Social Media*. Sanger, US, Quill Driver /Word Dancer US

117. Gillooly, L., Anagnostopoulos, C. & Chadwick, S. (2017), *Social media-based sponsorship activation-a typology of content*, Sport Business and Management: An International Journal, 7 (3), pp. 293 – 314

118. Giorgio, P., Ohri, L. & Marzin, K (2018), *A whole new ball game, Navigate digital change in the sports industry*, US, Delloitte Development LLC, www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-transformation-and-future-changes-in-sports-industry.html

119. Giorgio, P., Deweese, C., Reichheld, A. & Ebb, S. (2018), *The Stadium Experience, Keeping sports fan engaged – and loyal*, UK, Deloitte Development LLC

120. Giorgio, P. & Campbell, P. (2016), *The stadium as a platform, A new model for integrating venue technology into sport business*, UK, Deloitte Development LLC

121. Girandola, C (2018), *Most Influential Athletes in Social Media*, Stadium Talk, www.stadiumtalk.com/s/most-influential-athletes-social-media-bc2ed1ff709e4daa

122. Giulianotti, R. & Robertson, R. (2007), *Globalization and Sport*, 1st Ed. Wiley-Blackwell

123. Glass, R. & Callahan, S. (2014.), *The Big Data-Driven Business: How to Use Big Data to Win Customers*, San Francisco, US, Beat Competitors, and Boost Profits, Wiley

124. Goldblatt, J. (2005), *Special Events: Event Leadership for a New World*, Vol. 17 of The Wiley Event Management Series, p. 44, John Wiley & Sons

125. Goodman, J. (2014), *Customer Experience 3.0: High-profit Strategies In The Age Of Techno Service*, Amacom, US

126. Gore, A. (2013), *The Future: Six Drivers of Global Change*, US, Random House Trade Paperbacks

127. Grainger, A. D., Newman, J. I., Andrews, D. L. (2005), *Global adidas: Sport, celebrity and the marketing of difference*, Oxford, Berg, England., In Amis, J., Cornwell, T. B. (Eds.), Global sport sponsorship (pp. 89–106).

128. Granados, N., & Gupta, A. (2013), *Transparency strategy: competing with information in a digital world*. MIS Quarterly, 37(2), pp. 637–642

129. Grassi, P., Fenton, J., Lefkovitz, N., Danker, J., Choong, Y-Y, Greene, K. & Theofanos, M. (2017), *Digital Identity Guidelines: Enrollment and Identity Proofing*, Gaithersburg, US, Information Technology Laboratory Computer Security Resource Center, NIST

130. Gratton, C., Liu, D., Ramchandani, G. & Wilson, D. (2012), *The Global Economics of Sport* 1st Edition, Routledge

131. Gruneau, R. & Horne, J. (2015), *Mega-Events and Globalization: Capital and Spectacle in a Changing World Order* (Routledge Research in Sport, Culture and Society), UK, 1st Edition, Routledge

132. Grzywaczewski, A., Iqbal, R., Shah, N. & James, A, (2010), *E-Marketing Strategy for Businesses*, Shanghai, China, 2010 IEEE 7th International Conference on E-Business Engineering, IEEE.

133. Hagemann Snabe, J & Weinelt, B. (2016.), *Digital Transformation of Industries Demystifying Digital and Securing $100 Trillion for Society and Industry by 2025*, Geneva, Switzerland, p. 6., World Economic Forum, www.reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/wef1601-digitaltransformation-1401.pdf

134. Hagiu, A. (2009), *Two-Sided Platforms: Product Variety and Pricing Structures*, Journal of Economics & Management Strategy, 18, pp. 1011–1043

135. Haller, S., Karnouskos, S. and Schroth, C. (2009), *The Internet of Things in an Enterprise Context*, INFSO D.4 Networked Enterprise & RFID INFSO G.2 Micro & Nanosystems, in: Co-operation with the Working Group RFID of the ETP EPOSS, Internet of Things in 2020, Roadmap for the Future, Version 1.1, 27 May 2008.

136. Hallmann, K. & Giel, T. (2018), *eSports – Competitive sports or recreational activity?*, Sport Management Review, 21 (1), pp. 14 – 20

137. Hanafizadeh, P., Hatami, P. & Bohlin, E. (2019), *Business models of Internet service providers*, Switzerland, Netnomics: Economic Research and Electronic Networking, 20, pp. 55–99. Springer AG

138. Haris. W (2013), *Exponential Technological Growth Impacting Sports Media Landscape*, www.businessofsoccer.com/2013/08/21/mobile-platforms-overtaking-sports-media-consumption-landscape

139. Hartmann, P.L., Zaki, M., Feldmann1, N. & Neely, A. (2014), *Data for Big Business? A Taxonomy of Data-driven Business Models used by Start-up Firms*, UK, Cambridge Service Alliance, University of Cambridge, March 2014, www.cambridgeservicealliance.org

140. Hastings, G., Angus, K. & Bryant, C. A. (2011), *The SAGE handbook of social marketing*. Los Angeles, US, SAGE

141. Heere, B (2018), *Embracing sportification of society. Defining e-sports thorugh a polymorphic view of sport*, Sport Management Review, 21, pp. 21 – 24

142. Heinemann, K. (2010), *The global and the local in sports technology*, Journal European Journal for Sport and Society, 7 (3-4), pp.195-207

143. Herrmann, A., Brenner, W. and Stadler, R. (2018), *The Sharing Economy, Autonomous Driving*, Emerald Publishing Limited, pp. 341-351

144. Hill-Wilson, M. (2017), *What's Your Context? digital or omni-channel*, www.customerthink.com/whats-your-context-digital-or-omni-channel/

145. Hilbert, M. & Lopez, P. (2011), *The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information*, Science, 332 (6025), pp. 60-65

146. Hoffman, D.L., & Novak, T.P. (1996), *Marketing in Hypermedia Computer Mediated Eniroments: Conceptual Foundations*, Journal of Marketing, 60 (3), pp. 50 – 68

147. Honeybourne, J., Hill, M. & Moors, H. (2000), *Advanced physical education and sport*, Cheltenham, UK, Nelson Thornes

148. Hopkins, J. L. (2013), *Engaging Australian Rules Football fans with social media: A case study*. International Journal of Sport Management and Marketing, 13 (1), pp. 104 -121

149. Horne, J., & Manzenreiter, W. (2006), *An introduction to the sociology of sports megaevents*, The Sociological Review, 54, pp. 1-24.

150. Hoyle, H. (2002), *Event Marketing: how to successfully promote events, festivals, conventions and expositions*, John.Wiley & Sons, INC.

151. Huang, J. & Gu, B. (2016), *Marketing Issues of Web Personalization: a Systematic Review, Classification and Conceptual Framework*, Journal of Residuals Science & Technology, 13 (8), pp. 26.1 - 26.8, DEStech Publications, Inc

152. Humphreys, L., Pape, T.V. & Karnowski, V (2013), *Evolving Mobile Media: Uses and Conceptualizations of the Mobile Internet*, Switzerland, .Journal of Computer-Mediated Communication, 18 (4), pp. 491–507. Springer AG

153. Ibeh, K., Crick. D. & Etemad, H. (2019), *"International marketing knowledge and international entrepreneurship in the contemporary multi speed global economy*", UK, International Marketing Review, 36 (1), pp. 2-5. Emerald Publishing Ltd

154. Jabboura, C.J.C., Jabboura, A.B.L. S., Sarkis, J., Filhoc, M.G. (2019), *Unlocking the circular economy through new business models based on large-scale data: An integrative framework and research agenda*, Amsterdam, Holland, Technological Forecasting and Social Change, 144, pp. 546-552, ScienceDirect, Elsevier

155. Jace, C. (2015), *Accelerate Your Transformation: Social, Mobile, and Analytics in the Cloud*

156. Jago, L.K., Shaw R.N. (1998a), *''Special Events: A conceptual and definitional framework''*. Festival Management and Event Tourism, 5 (1/2)

157. Jago, L.K. & Shaw, R.N. (1998b), *''Special Events: A consumer based conceptualization''*, Canbera, Australia, Proceeding of the CAUTHE

158. Kache, F. and Seuring, S. (2017), *Challenges and opportunities of digital information at the intersection of Big Data Analytics and supply chain management*, International Journal of Operations & Production Management, 37 (1), pp. 10-36

159. Kačić Karlin, A. (2019), *Bogatstvo za NBA klub: Suvlasnik Alibabe dao više od dvije milijarde dolara i oborio rekord*, Dnevno HR www.dnevno.hr/sport/kosarka/bogatstvo-za-nba-klub-suvlasnik-alibabe-dao-vise-od-dvije-milijarde-dolara-i-oborio-rekord-1351440

160. Kamberg, M.L. (2019), *Digital Identity: Your Reputation Online*, New York, US, (Digital Citizenship and You) Library Binding, Rosen Young Adult

161. Kambies T., Raynor M. E., Pankratz D.M., Wadekar G. (2016), *Closing the digital divide IoT in retail's transformative potential*, Deloitte University Press www2.deloitte.com/global/en/industries/gx-allindustries-sectors.html?icid=top_gx-all-industriessectors

162. Kalla, H. (2006), *Integrated internal communications in the multinational corporation*, Helsinki, Finland, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-280, Helsinki School of Economics

163. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010), *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, Business Horizons, 53(1), pp. 59–68

164. Kaplan, M. A. (2012.), *If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4*, Indiana, US, Business Horizons, Business Horizons, Vol. 55 (2), Kelley School of Business, Indiana University

165. Keller S. A, Koonin, S. E. & Shipp, S. (2012.), *Big Data and City Living – What can it do for us?, Significance, Special Issue: Big Data*, The Royal Statistical Society, Hoboken, US, August 2012, 9 (4), 4 -7. John Wiley & Sons, Inc

166. Kidd, D. (2019), *Social Media Freaks: Digital Identity in the Network Society*, UK, 1st Edition, Routledge

167. Kim, E., Drumwright, M., (2016), *Engaging consumers and building relationships in social media: how social relatedness influences intrinsic vs. extrinsic consumer motivation*. Comput. Hum. Beh. 63, pp. 970–979

168. Kliatchko, J. (2005), *Towards a new definition of integrated marketing communications*. International Journal of Advertising, 24 (1), pp. 7–34

169. Koening-Lewis, N., Asaad, Y. & Palmer, A. (2018), *Sports events and interaction among spectators: examining antecedents of spectators' value creation*, Europena Sport Management Quarterly, 18 (2), pp. 193-215

170. Koh, L., Orzes, G. and Jia, F. (2019), *The fourth industrial revolution (Industry 4.0): technologies disruption on operations and supply chain management*, International Journal of Operations & Production Management, 39 (6/7/8), pp. 817-828

171. Kotler, P., Haider, D. & Rein, I. (2002), *Marketing Places*, New York, US, Free Press, Simon & Schuster

172. Kotler, P & Armstrong, G (2017), *Principles of Marketing*, US, Global Edition, Pearson; 17 Edition

173. Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L.C. & Piercy, N. (2017), *Principels of Marketing*, Harlow, UK, 7th European Edition, Pearson Education Limited

174. Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017), *Marketing 4.0*, Hoboken, US, Moving from Traditional to Digital, John Wiley & Sons, Inc

175. Kolyperas, D., Maglaras,G. & Sparks, L. (2018), *Sports fans' roles in value co-creation*, European Sport Management Qurterly, 18(1), pp. 1 – 20

176. Kovačić, Z. (1994), *Multivariaciona analiza*, Beograd, Srbija, Ekonomski fakultet

177. KPMG (2016), *The Business of Sports – Playing to win as the game unfurls* www.assets.kpmg/content/dam/kpmg/in/pdf/2016/10/The-business-sports.pdf

178. Krizanova, A.; Lazaroiu, G.; Gajanova, L.; Kliestikova, J.; Nadanyiova, M. & Moravcikova, D. (2019), *The Effectiveness of Marketing Communication and Importance of Its Evaluation in an Online Environment*, Sustainability 2019, 11 (24). Special Issue, pp. 1 – 19

179. Kuper, S. (2012.), *Ascent thought leadership from Atos, A vision for sport and technology*, Paris, France, pp. 4-5., Ascent Magazine, www.atos.net/wp-content/uploads/2016/07/atos-ascent-vision-sport-and-technology.pdf

180. Lamb, C.W, Hair, J.F & McDaniel C. (2013), *Marketing MKTG*, Hrvatska, Data Status, Edicija "Ekonomija i poslovanje danas", Knjiga 32

181. Lamb, C.W, Hair, J.F & McDaniel C 35. Helm, S. (2000), *Viral marketing – Establishing customer relationships by "word of mouse",* UK, Electronic markets, 10. Routledge – Taylor & Francis Group

182. Lane, K. and Levy, S. (2019), *Marketing in the Digital Age: A Moveable Feast of Information*, Marketing in a Digital World, Review of Marketing Research, 16, Emerald Publishing Limited, pp. 13-33

183. Langer, A.M. & Yorks, L. (2018), *Strategic Information Technology: Best Practices to Drive Digital Transformation*, US, Wiley CIO Series, 2 Edition, Wiley

184. Langshaw, M (2012.), *Gaming lika a pro: an overview of the sports scene*

185. Lankshear, C., & Knobel, M. (2008), *Digital literacies: Concepts, policies and practices*, New York, US, Peter Lang Publishing, Inc

186. Lavers, P. & Poratti, R., (2017), *Reaching the New Standard in Digital Expectations*, www.customerexperienceupdate.com/edition/daily-average-handletime-customer-expectations-2017-09-21

187. Lee, J., Song, J., & Yang, J. S. (2016), *Network structure effects on incumbency advantage*. Strategic Management Journal, 37, pp. 1632–1648

188. Leeflang, P.S., Verhoef, P.C., Dahlström, P., Freundt, T., (2014), *Challenges and solutions for marketing in a digital era*. European Management Journal. 32 (1), pp. 1–12

189. Legner, C., Eymann, T., Matt, C., Bohmann, T., Drews, P., Madache, A., Urbach, N. & Ahelmann, F. (2017), *Digitalization oppotunity and challenge for the business and information system engineering community*, Business & Information Systems Engineeering, 59, pp. 301 – 308

190. Lewis, L. (2018.), *5x5 – 5 marketing predictions for the next 5 years*, p. 5., Indianapolis, US, Emarsys,www.emarsys.com/app/uploads/2018/03/Emarsys_5x5_whitepaper_2018.pdf

191. Li, C. & Bernoff, J. (2008), *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Boston, US, Harward Business

192. Lieberman, A. & Esgate, P (2013), *The Definitive Guide to Entertainment Marketing: Bringing the Moguls, the Media, and the Magic to the World*, 2nd Edition, FT Press

193. Lienhard, P & Preuss, H. (2014), *Legacy Sustinability and CSR at Mega Sport Events – An Analysis of the UEFA EURO 2008 in Switzerland*, Germany, Springer

194. Lončar, M., Jovanović Milenković, M. & Trkulja, M. (2018), *Dependence of Quantitative models of Management on IoT and Digital Transformation*, Conference Proceedings, 4th International Scientific Conference: Knowledge Based Sustainable Economic Development – ERAZ 2018, pp. 521 – 533, 7th June 2018., Sofia, Bulgaria.

195. Looy, A, V. (2017), *A Quantitative Study of the Link Between Business Process Management and Digital Innovation*, Switzerland, Business Process Management Forum, Proceedings, pp. 177-192, Barcelona, Spain, September 10-15, 2017. Springer International Publishing AG

196. Loy, J., Canning, S. & Little, C (2015*), Industrial design digital technology*, Geelong, Australia, Procedia Technology, 20, pp. 32 – 38, The International Design Technology Conference, DesTech 2015, 29th of June –1st of July 2015

197. Louw, A M. (2011), *Anyone for a game of monopoly™? A critical evaluation of the ever-increasing commercialization of major sporting events part 3: Examining the legitimacy of the creation and maintenance of commercially-driven monopolies in sports events*, Obiter, 32 (1), pp. 10-62. Sabinet

198. Lucas, H. C., Agarwal, R., Clemons, E. K., El Sawy, O. A., & Weber, B. (2013), *Impactful research on transformational information technology: an opportunity to inform new audiences*. MIS Quarterly, 37(2), pp. 371–382

199. Ma, B., Nahal, S. & Tran, F. (2017), *Data capital – Global Big Data and Ai Prime*, Bank of America Merrill Lynch

200. Maecker, O., Barrot, C. & Becker, J.U. (2016), *The effect of social media interactions on customer relationship management*, Bus. Res. 9 (1), pp. 133–155

201. Maennig, W. & Zimbalist, A. (2012a), *International handbook on the economics of mega sporting events*, Cheltenham: Elgar

202. Maennig, W. & Zimbalist, A. (2012b), *What is a mega sporting event?* In W. Maennig & A. Zimbalist (Eds.), International handbook on the economics of mega sporting events (pp. 9–14). Cheltenham: Elgar

203. Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J., Stamenov, K. & Dhingra, D. (2016), *Digital Globalization: The New Era of Global Flows*, Boston, US, p. 6, McKinsey Global Institute, McKinsey & Company

204. Margherio, L., Henry, D., Cooke, S., Montes, S. & Hughes, K. (1998), *The emerging digital economy*, Washington, D.C., US, Office of the Secretary, Secretariat on Electronic Commerce, U.S. Department of Commerce

205. McAlee, A.P. (2009), *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*, Boston, US, Harvard Business School Publishing

206. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012), *Big Data: The Management Revolution*. Harvard Business Review, 90 (10), pp. 60-68

207. McCraken G. (1989), **''Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process''**, Journal of Consumer Research, 16

208. McDonalds, M. Russel-Jones, A. (2012), *The Digital Edge - Exploiting information and technology for business advantage*, Gartner

209. McGillivray, D (2017), *Platform politics: sport events and the affordances of digital and social media*, Sport in Society, 20 (12), pp. 1888-1901

210. McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017), *Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps*, Strategic Management Journal, 38, pp. 141–160

211. Medina, G.I., Coelho, F., Margarida, P., Bellido-Pérez, E, (2017), *New trends in Marketing due to the growth of Internet usage*, Quito, Ecuador, Razón y Palabra, 21(98), pp. 276-285, Universidad de los Hemisferios

212. Meerman, S. D. (2010), *The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Blogs, News Releases, Online Video, & Viral Marketing to Reach Buyers Directly*. Hoboken, US, John Wiley & Sons

213. Merendino. A, Dibba. S, Meadows. M, Quinna. L, Wilson. D, Simkina. L, Canhotoc, A. (2018), Big Data, big decisions: The impact of Big Data on board level decision-making, Amsterdam, Holland, Journal of Business Research, Volume 93, pp. 67-78, December 2018, ScienceDirect, Elsevier

214. Meseko. A.A. & Cadastre, L. (2014), *The Influence of Disruptive Innovations in A Cardinally Changing World Economy*, Journal of Economics and Sustainable Development, 5(4), pp. 24 – 27. www.iiste.org/Journals/index.php/JEDS/index

215. Messner, M. A. (2002), *Taking the Field: Women, Men, and Sports. Minneapolis*, US, University of Minnesota Press

216. Miah A. (2017), *Sport 2.0: Transforming Sports for a Digital World*, US, MIT Press

217. Microsoft (2017), *The Sports ''Book of Dream'' – Digital Business Transformation Patterns for a Mobile-First, Cloud-First Model*, Redmond, USA, Microsoft Coorporation

218. Migitko, A (2019), *Blockchain temelj novog biznis modela*, Digital Business Review, 2, FEFA Univerzitet & Nedeljnik, Beograd, Srbija

219. Miller, T., Lawrence, G., McKay, J., Rowe, D. (2001), *Globalization and Sport: Playing the World*, London, UK, SAGE

220. Mills, B. M., & Rosentraub, M. S. (2013), *Hosting mega-events: A guide to the evaluation of development effects in integrated metropolitan regions.* Tourism Management, 34, pp. 238–246

221. Miyata, T et al. (2006), *A survey in identity management protocols and standards*, Oxford Journals, IECE Transnational Information Systems, 89

222. Moriarty, S.E., Wells, W. & Mitchell, N (2009), *Advertising: Principles & Practice*, Upper Saddle River, US, Pearson Prentice Hall

223. Muller, M. (2015), *What makes an event a mega event? Definition and size*, UK, Leisure Studies, Vol. 34 No. 6, 627-642, Routledge/Taylor&Francis Group

224. Muningera, M-I., Hammedi, W. & Mahr, D. (2019), *The value of social media for innovation: A capability perspective*, Journal of Business Research, 95, pp. 116-127

225. Murdock, T. (2014), *What Is Content Scoring?* www.marketeer.kapost.com/whatis-content-scoring

226. Nagasawa, S. (2015), *Customer Experience Affecting Human Kansei*, Science Journal of Business and Management, Special Issue: Customer Experience Management/Marketing Branding, 3(2-1), pp. 35-42

227. Nambisan, S. (2017), *Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship.* Entrepreneurship Theory and Practice, 41, pp. 1029–1055

228. Newman, D & Blanchard, O. (2016), *Building Dragons: Digital Transformation in the Experience Economy*, Chicago, US, Broadsuite Inc.; 1 ed

229. Nisar, T.M. & Whitehead, C. (2016), *Brand interactions and social media: Enhacing user loyalty through social networking sites*. Computer Human Behavior, 62, pp. 743 – 753

230. Nicholson, M (2007), *Sport and the Media: Managing the Nexus*, US, Routleadge, Elsevier

231. Nielsen Sports (2017), *Year in Sports Media Report U.S. 2017.* www.nielsensports.com/wp-content/uploads/2014/09/Nielsen-Year-in-Sports-Media-2017-2.pdf)

232. Nixon, H. L. (2008), *Sport in a changing world*. Boulder, CO: Paradigm

233. Nore Al-Deen, H.S. & Hendricks, J.A. (2012), *Social Media, Usage and Impact*, Lanham, US, Lexington Books

234. Norm O'Reilly, N., Pound, R.W., Burton, R., Séguin, B. & Brunette, M. (2015), *Global Sport Marketing: Sponsorship, Ambush Marketing, and the Olympic Games*, US, Fitness Information Technology

235. Novel, J. (2016), *Microsoft researchers say never deep learning system beats humans – and Google*, www.analyticks.wordpress.com/2016/07/23/microsoft-researchers-say-their-newest-deep-learning-system-beats-humans-and-google/

236. Orenga-Roglá, S., and Chalmeta, R. (2016), *Social customer relationship management: taking advantage of Web 2.0 and Big Data technologies*. SpringerPlus, 5(1), pp. 1–17

237. O'Shea, M. (2012), *Opportunity or obstacle? A preliminarz studz of profesional sport organizations in the age of social media*, International Journal of Sport Mangement and Marketing 2 (3), pp. 196-212

238. Ojala, A., Evers, N., & Rialp, A. (2018), *Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study.* Journal of World Business, 53, pp. 725–739

239. O'Leary, C., Rao, S. and Perry, C. (2004), *Improving customer relationship management through database/Internet marketing: A theory-building action research project*, European Journal of Marketing, 38 (3/4), pp. 338-354

240. Oriard, M. (2010), *Brand NFL: Making and Selling America's Favorite Sport*, US, The University of North Carolina Press; 2 edition

241. Oswald G. & Kleinemeier M. (2017), S*haping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*, 1st ed. Switzerland, Brilanti Books, Springer International Publishing AG

242. Ots, M. and Nyilasy, G. (2017), *Just doing it: theorising integrated marketing communications (IMC) practices*, European Journal of Marketing, 51 (3), pp. 490-510

243. Pacheco, B.G. & Rahman, A. (2015), *Effects of sales promotion type and promotion depth on consumer perceptions: the moderating role of retailer reputation*, UK, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 25 (1), Routladge

244. Paniagua, J. & Sapena, J. (2014). *Business performance and social media: Love or hate?* Business Horizons, 57 (6), pp. 719—728

245. Pannekeet, J, Geene, v. K. & Hordijk, R. (2018), *Free 2018 Global eSports Market Report*, Newzoo www.newzoo.com/insights/trend-reports/global-esports-market-report-2018-light

246. Parente, R. C., Geleilate, J.-M. G., & Rong, K. (2018), *The sharing economy globalization phenomenon: A research agenda*, Journal of International Management, 24, pp. 52–64

247. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016), *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them work for you*, New York, US, WW Norton & Company

248. Passarelli, B. and Angeluci, A. (2017), *The Hyperconnected Contemporary Society*, Brazil Studies in Media and Communications, 13, Emerald Publishing Limited, pp. 343-362

249. Patel, K., & McCarthy, M. (2000). *Digital transformation: the essentials of e-business leadership*, McGraw-Hill Professional

250. Patrick, Z & He, C. O. (2019), *Factors Influencing the Intention to Use Affiliate Marketing: A Conceptual Analysis*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9 (2), pp. 701– 710, Human Resource Management Academic Research Society

251. Patti, C.H., Hartley, S.W., van Dessel, M.M. & Baack, D.W. (2015), *Improving integrated marketing communications practices: A comparison of objectives and results*, London, UK, Journal of Marketing Communications, 23 (4), pp. 351-370, Taylor & Francis

252. Pegoraro, A., Scott, O. & Burch, L.M. (2017), *Strategic use of Facebook to build brand awareness: a case study of two national sport organizations*, International Journal of Public Administration the Digital Age, 4 (1), pp. 69 – 87

253. Percy, L. (2014), *Strategic Integrated Marketing Communications*, London, UK, Routledge, Taylor & Francis Group

254. Petty R.E. & Cacioppo J.T. (1986), *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York, US, Springer-Verlag

255. Pike, N (2019), *E sports playbook for brands 2019*, Nielsen Company (US) L.L.C.

256. Pitts B.G. & Stotlar D.K. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing* 3rd ed., Morgantown, US, Sport Management Library, Fitness Information Technology; West Virginia University

257. Plewnia, F. and Guenther, E. (2018), *Mapping the sharing economy for sustainability research*, Management Decision, 56 (3), pp. 570-583

258. Pogorzelski, J. (2018), *Social Branding, Managing Brands in 4D*, Emerald Publishing Limited, pp. 111-159

260. Pomirleanu, N., Schibrowsky, J., Peltier, J. and Nill, A. (2013), *A review of internet marketing research over the past 20 years and future research direction*, Journal of Research in Interactive Marketing, 7 (3), pp. 166-181.

261. Prasad, V.K., Ramamurthy, K., & Naidu, G.M. (2001), *The influence of internet-marketing integration on marketing competencies and export performance*, Journal of International Marketing, 9 (4), pp. 82 – 110.

262. Pritchard, A., Cook, D., Jones, A., Bason, T., Salisbury, P. and Hickman, E. (2019), *Professional sports teams: going beyond the core*, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 20 (4), pp. 554-566

263. Pritchard, M & Stinson, J. (2014), *Leveraging brands in sport business*, New York, Routledge, pp. 213.

264. Pronschinske, M., Groza, M. D. & Walker, M. (2012). *Attracting Facebook 'fans': The importance of authenticity and engagement as a social networking strategy for professional sport teams*. Sport Marketing Quarterly 21(4) pp. 221—231.

265. Qubole (2017), *Big Data challenges and opportunity,* www.qubole.com/resources/solution/big-data-challenges

266. Raj, R., Walters, P. & Rashid, T. (2017), *Events Management: Principles and Practice*, UK, SAGE Publications Ltd; 3rd edition

267. Rakita, B. & Mitić, S. (2019), *Međunarodni marketing, Od lokalne do globalne perspektive*, Beograd, Srbija, Ekonomski fakultet u Beogradu, Centar za izdavačku delatnost

268. Rapaport, D (2017), *What to expect from the booming of esports industry in 2017.* Sports Ilustrated

269. Rathore, A.K., Ilavarasan, P.V., Dwivedi, Y. (2016), *Social media content and product co-creation: an emerging paradigm*, J. Enter. Inf. Manage. 29 (1), pp. 7–18

270. Redwood, R.R., Vuolteenaho, J., Young, C. & Light, D. (2019), *Naming rights, place branding, and the tumultuous cultural landscapes of neoliberal urbanism*, Urban Geography, 40 (6), pp. 747-761

271. Reichheld, & Schefter, P. (2000), *E-Loyality: Your Secret Weapon on the Web*, Boston, US, Harvard Business Review, (July – August), pp. 105 – 113

272. Reynolds, C. (2016), *5 Important Ways Big Data is Changing Marketing*. www.datafloq.com/read/5-important-ways-big-data-is-changingmarketing/1675

273. RFC 7452, (2015), *''Architectual Considerations in Smart Objects Networking''*, IAB (Internet Architecture Board)

274. Roche, M. (2017), *Mega-events and social change: Spectacle, legacy and public culture (Globalizing Sport Studies*), Manchester, UK, Manchester University Press

275. Roche M. (2003), *Mega-events and modernity*, UK, Routledge, part of the Taylor & Francis Group, 22 (4)

276. Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003), *An economic analysis of the determination of interchange fees in payment card systems*. Review of Network Economics, 2, pp. 990–1029

277. Rogers, D. L. (2016), *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, New York, US, Columbia Business School Publishing

278. Rose, R. & Johnson, C. (2015), *Experiences: The 7th Era of Marketing*, Content Marketing Institute, New York, US, UBM Company

279. Rose, A. K., & Spiegel, M. M. (2011), *The Olympic effect*, The Economic Journal, 121, pp. 652–677

280. Roult, R., Adjizian, J. and Auger, D. (2016), *Tourism conversion and place branding: the case of the Olympic Park in Montreal*, International Journal of Tourism Cities, 2 (1), pp. 77-93

281. Rowe, D. (2004), *Sport, Culture and the Media: The Unruly Trinity*, Maidenhead, US, 2nd edn, Open University Press

282. Rozgonyi, B. (2015), *Social media predictions podcast: What to expect in 2015.* wiredPRworks. www.wiredprworks.com/social-media-predictions-2015/

283. Ruiz-Mafe, C., Bigne-Alcañiz, E., Sanz-Blas, S. and Tronch, J. (2018), *"Does social climate influence positive eWOM? A study of heavy-users of online communities",* BRQ Business Research Quarterly, 21, pp. 26-38

284. Sage, G.H. (2011), *Globalizing Sport: How Organizations, Corporations, Media, and Politics Are Changing Sport*, 1st Ed. Routledge

285. Saul J. & Berman, S.J. (2012), *Digital transformation: opportunities to create new business models,* Strategy & Leadership, 40 (2), pp. 16-24, Emerald Group Publishing Limited

286. Sebastian, I.M., Ross, J.W., Beath, C. Mocker, M., Moloney, K.G. & Fonstad, N.O. (2017), *How big old companies navigate digital transformation,* MIS Quarterly Executive, 16 (3), pp. 197 – 213.

287. Segovia Domingo, A.I. & Enríquez, A.M. (2018), *Digital Identity: the current state of affairs*, Madrid, Spain, BBVA Research, No. 1

288 Seeger, G., & Bick, M. (2013), *Mega and Consumer Trends-Towards Car-independent Mobile Applications,* In International conference on mobile business

289. Sergi, B., Popkova, E., Bogoviz, A. and Litvinova, T. (2019), *Outlines of the Context for Industry 4.0, Understanding Industry 4.0: AI, the Internet of Things, and the Future of Work,* Emerald Publishing Limited, pp. 3-10

290. Shanghai Manual, (2010), *A guide for sustainable urban development in the 21st century*, Shanghai, China, United nations, Bureau International des Expositions, Shanghai 2010 World Exposition Executive Committee

291. Scherer, J., Falcous, M. & Jackson, S.J. (2008), *The Media Sports Cultural Complex*, UK, Journal of Sport and Social Issues, 32(1), pp. 48-71, SAGE Journals

292. Schibrowsky, J., Peltier, J. and Nill, A. (2007), *The state of internet marketing research: A review of the literature and future research directions,* European Journal of Marketing, 41 (7/8), pp. 722-733

293. Schivinski, B., Christodoulides, G., & Dabrowski, D. (2016), *Measuring consumers' engagement with brand-related social media content*, Journal of Advertising Research, 56, pp. 64–80

294. Schroeck, M., Shockley, R., Smart, J., Romero-Morales, D. and Tufano, P. (2012), *Analytics: The real-world use of Big Data. How innovative enterprises extract value from uncertain data*, IBM Institute for Business Value, Saïd Business School at the University of Oxford.

295. Schroeder, R. (2010), *Mobile phones and the inexorable advance of multimodal connectedness*, New Media and Society, 12 (1), pp. 75-90.

296. Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I. & Lauterborn, R.F. (1994), *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications,* US, McGraw Hill Professional

297. Schultz, D.E., Peltier, J., (2013), *Social media's slippery slope: challenges, opportunities and future research directions,* J. Res. Interactive Market. 7 (2), pp. 86–99

298. Schwarz, E. & Hunter, J. (2017), *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*, 3 edition, p. 22, Routledge

299. Shankara, V. & Balasubramanianb, S. (2009), *Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis,* Journal of Interactive Marketing, 23 (2), Direct Marketing Educational Foundation Inc

300. Sheth, J. and Sharma, A. (2005), *International e-marketing: opportunities and issues,* International Marketing Review, 22 (6), pp. 611-622

301. Shih, C.-C., Lin, T. M. Y. & Luarn, P. (2014), *Fan-centric social media: The Xiaomi phenomenon in China*, Business Horizons 57 (3), pp. 349—358

302. Shone A. & Parry B. (2019), *Successful Event Management: A Practical Handbook*, Haryana, India, Intl Thomson Business Press; 5th edition

303. Shone, A. & Parry, B. (2010), *Successful Event Management: A Practical Handbook*, 3rd edition, Cengage Learning

304. Silvers, J.R. (2007), *Risk Management for Meetings and Events*, Oxford, UK, Butterworth-Heinemann, 1st edition, Elsevier

305. Simmons, G., Palmer, M. & Truong, Y, (2013), *Inscribing value on business model innovations: Insights from industrial projects commercializing disruptive digital innovations*, Industrial Marketing Management, 42 (5), pp. 744-754

306. Smith, P. (2015), *Fan Revolution, Global fans in the information age. Who are we? What motivates us? How to we create value?,* Repucom

307. Smith, D. & Barraclough, M. (2017), *Sportcal's Social Media Index 2017, GSI Report 2017*, p. 1, Sportcal – Sport Market Inteligence, London, UK. www.sportcal.com/pdf/freecontent/2017/Sportcal_social_media_index__FreeContent_Day10.pdf

308. Smith, H., & McKeen, J. (2008), *Developments in practice XXXI: Social computing: How should it be managed?* Communications of the Association for Information Systems, 23(1)

309. Smith, M., Szongott, C., Henne, B. & Voigt, G. (2012), Big Data Privacy Issues in Public Social Media, Italia, Digital Ecosystems Technologies (DEST), 6th IEEE International Conference on, Campione d'Italia

310. Soldatos, J.; Kefalakis, N.; Hauswirth, M.; Serrano, M.; Calbimonte, J.P. & Riahi, M et al (2014), *OpenIoT: Open Source Internet-of-Things in the Cloud, Interoperability and Open-Source Solutions for the Internet of Things,* Split, Hrvatska, International Workshop, FP7 OpenIoT Project, Held in Conjunction with SoftCOM 2014, pp. 13 – 25

311. Solis, B (2016), *The 2016. State of Digital Transformation, Altimeter and Prophet Company*, p. 8, San Francisco, CA, USA https://insights.prophet.com/state-digital-transformation-2016

312. Sony, M. and Naik, S. (2019), *Key ingredients for evaluating Industry 4.0 readiness for organizations: a literature review*, Benchmarking: An International Journal, www.doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0284

313. Spiegel, E. (2014), *Six challenges of Big Data*, www.blogs.wsj.com/experts/2014/03/26/six-challenges-of-big-data

314. *Sports Industry Statistic and Market Size Overview, Business and Industry Statistics* (2018), Houston, US, Plunkett Research, Ltd., www.plunkettresearch.com/statistics/Industry-Statistics-Sports-Industry-Statistic-and-Market-Size-Overview

315. Srinivasan, S. (2013), *Is Security Realistic in Cloud computing?* Journal of International Technology and Information Management, 22 (4), pp. 47-76

316. Steinfield, C. Kraut, R., & Plummer, A. (1995), *The Imapct of Interorganizational Networks on Buyer-Seller Relationships.* Journal of Computer Mediated Communication, 1 (3)

317. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, www.plato.stanford.edu

318. Stolterman, E., & Croon Forst, A. (2006), *Information technology and the good life. In Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*, p. 744. US, Springer

319. Swan, M. (2012), *Sensor Mania! The Internet of Things, Wearable Computing, Objective Metrics, and the Quantified Self 2.0*, Journal of Sensor and Actuator Networks, 1(3), pp. 217-253

320. Tang, T & Cooper, R. (2018), *The Most Social Games: Predictors of Social Media Uses During the 2016 Rio Olympics, Communication and Sport*, 6 (3), London, UK, SAGE Publications Ltd

321. Teece, D. J. (2017), *Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles*. Advances in Strategic Management, 37, pp. 211–225

322. Thompson, A. J., Martin, A.J., Gee, S. & Geurin, A.N. (2018), *Building brand and fan relationship through socila media*, Sport, Business and Management: An International Journal, 8(3), pp. 235 – 256

323. Trenz, M., Frey, A. and Veit, D. (2018), *Disentangling the facets of sharing: A categorization of what we know and don't know about the Sharing Economy*, Internet Research, 28 (4), pp. 888-925

324. Trkulja, M (2004), *Sport i mediji*, Beograd, Srbija, Prva sportska košarkaška gimnazija ''Koledž Beograd''

325. Trkulja, M. (2018a), *Uticaj digitalne globalizacije na marketing*, Budva, Crna Gora, Regionalna naučno-stručna konferencija Infofest Pulse 2018, Katalog Infofest 25. – History of the Future pp. 121 – 127, 30. 09. – 06. 10

326. Trkulja, M. (2018b), *Adriatic Parliament, The New Age of the Adriatic Region, Panel Adriatic Region - Digital Region*, 12.10.2018. Maribor, Slovenia

327. Trkulja, M. Stojanović, M. & Jelić, M. (2018c), *Efekti marketinga Olimpijskih igara*, Megatrend Revija, 2., pp 177 - 192, Srbija, Megatrend univezitet Beograd

328. Trkulja, M., Lojić, A. & Lončar, M (2018d), *Digitalna globalizacija i marketing mega događaja*, Poslovne studije 10 (19-20), pp. 135 – 151, Banja Luka, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka,

329. Trkulja, M., Jelić, G., Kecman Šušanj, A. & Stojanović, M (2019), *Marketing Concept of Olympic Games*, Proceedings 9th, Vrnjačka Banja, Srbija, International Conference Economics and Management - Based on new technologies, EMoNT – 2019, pp. 255 – 261, 23 – 26.06. 2019.

330. Trkulja M (2008), *Marketing sportskog događaja – olimpijske igre*, Beograd, Alpha Design

331. Tomić M. (2001), *Marketing u sportu – Tržište i sportski proizvod*, Beograd, IP Astimbo

332. Tsordia, C., Papadimitriou, D. & Parganas, P. (2018), *The influence of sport sponsorship on brand equity and purchase behavior*, Journal of Strategic Marketing, 26 (1), pp. 85 – 105

333. Udhas, Sridharan, & Raman. (2015), *The SMAC Code*

334. Valente, E., Patrus, R. and Córdova Guimarães, R. (2019), *Sharing economy: becoming an Uber driver in a developing country*, Revista de Gestão, 26 (2), pp. 143-160

335 van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016), *Pipelines, platforms, and the new rules of strategy*. Boston, US, Harvard Business Review, 94(4), pp. 54–62

336. van der Wagen, L. (2004), *Event Management: For Tourism, Cultural, Sporting and Business Events*

XXX. Vasić, V., Prčić, T. & Nejgebauer, G. (2018), *Du yu speak anglosrpski? Rečnik novijih anglicizama*, Treće, elektronsko izdanje, Novis Sad, Srbija, Filozofski fakultet Novi Sad, Zmaj, Novi Sad http://digitalna.ff.uns.ac.rs/sites/default/files/db/books/978-86-6065-451-1.pdf#overlay-context=sadrzaj/2018/978-86-6065-451-1

337. Venkatraman, V. (2017), *The Digital Matrix: New Rules for Business Transformation Through Technology*, US, LifeTree Media

338. Vial, G. (2019), *Understanding digital transformation: A review and research agenda*, The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), pp. 118-144

339. Wagner, E. (2012), *Realities learning professionals need to know about analytics*, T and D Journal, 66 (8), pp. 54 -58

340. Waheed, A., Yang, J., Khan, I.U., Khan, S.U., Farrukh, M. (2018), *The Comparison Between Traditional vs. Advanced Means of Marketing Communications, Diverse Methods in Customer Relationship Marketing and Management*, Chapter 10, pp. 181 – 201, Hershey, US, IGI Global

341. Wang, D. (2013), *Influences of Cloud computing on e-Commerce Business and Industry*, Journal of Software Engineering and Applications, 6, pp. 313-318

342. Watanabe, C., Naveed, N. & Neittaanmäki, P. (2018), *Digital solutions transform the forest-based bioeconomy into a digital platform industry - A suggestion for a disruptive business model in the digital economy*, Technology in Society, 54, pp. 168-188

343. Watanabe, N., Yan, G. & Soebbing, B.P. (2015), *Major League Baseball and twitter usage: the economics of social media use*, Journal of Sport Management, 29 (6), pp. 619 – 632

344. Weber, L. (2009), *Marketing to the Social Web. How digital customer communities build your business*, Hoboken, US, John Wiley and Sons

345. Weiller, C. & Neely, A (2013), *Business Model Design in an Ecosystem Context*, Working paper, UK, Cambridge Service Alliance, University of Cambridge

346. Weinelt, B. (2016), World Economic Forum White Paper *Digital Transformation of Industries: In collaboration with Accenture - Digital Enterprise*, p. 6., Geneva, Switzerland. www. reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf

347. Wenner, L.A. & Billings, A.C. (2017), *Sport, Media and Mega-Events* 1st ed., New York, US Routledge

348. Werfs, M., Baxter, G., Allison, I. K., & Sommerville, I. (2013), *Migrating Software Products to the Cloud: An Adaptive STS Perspective*, Journal of International Technology and Information Management, 22 (3), pp. 37-54

349. Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014), *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Boston, US, Harvard Business Review Press

350. Westerman, G., Calmejane, C., Bonnet. D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011), *Digital transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*, Boston, US, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf

351. Whelan and Wohlfeil (2006), *Communicating brands through engagement with 'lived' experiences*, UK, Journal of Brand Management, 13 (4/5), pp. 313–329, Palgrave Macmillan Ltd.

352. White, M. (2012.), *Digital work places: vision and reality*, Business Information Reiew.29 (4), pp. 205–214

353. Whitley, E. A., Willcocks, L. P., & Venters, W. (2013), *Privacy and Security in the Cloud: A Review of Guidance and Response*, Journal of International Technology and Information Management, 22(3), pp. 75-92.

354. Wiesinger, S. & Beliveau, R. (2016), *Digital Literacy: A Primer on Media, Identity, and the Evolution of Technology*, US, Peter Lang Inc., International Academic Publishers

355. Winchester, M. (2019), *Integrated Marketing Communication: A Balanced Approach*, Oxford, England, Oxford University Press

356. Windley P. J. (2005), *Digital Identity: Unmasking Identity Management Architecture* (IMA), O'Reilly Media US

357. Wirtz, J., So, K., Mody, M., Liu, S. and Chun, H. (2019), *"Platforms in the peer-to-peer sharing economy*", Journal of Service Management 30 (4), pp. 452-483.

358. Wohlfeil, M. & Whelan, S. (2006), *Consumer motivations to participate in event marketing strategies*. Journal of Marketing Management, 22(5-6)

359. Wood, E. H. (2009), *Evaluating Event Marketing: Experience or Outcome?*, UK, Journal of Promotion Management, 15 (1-2): Celebrity Endorsements and Sponsorship Sports, Arts and Event/Tourism Branding and Promotions, pp. 247-268, Taylor & Francis

360. World Economic Forum, Digital Transformation Initiative In collaboration with Accenture, *Unlocking $100 Trillion for Business and Society from Digital Transformation*, Executive Summary, January 2017, retrieved from: www.accenture.com/t20170116T084450__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/WEF/PDF/Accenture-DTI-executive-summary.pdf

361. World Economic Forum (2018), *Creative Disruption: The impact of emerging technologies on the creative economy*, New York, US, World Economic Forum LLC

362. *Worldwide digital games market: June 2019*, July 23rd, 2019, www.worldwide-digital-games-market

363. Yang, H., & Tate, M. (2012), *A Descriptive Literature Review and Classification of Cloud computing Research*,. The Communication of Association for Information Systems, 31, Article 2, pp. 35-60

364. Yeoman, M. (2014), *Realtime Marketing: How to Plan For The Moment*, www.therealtimereport.com/2014/08/22/realtime-marketing-how-to-plan-for-the-moment

365. Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012), *Organizing for innovation in the digitized world*, Organization Science, 23, pp. 1398–1408

366. York, A. (2016), *How to Successfully Mine Your Social Media Data*. www.sproutsocial.com/insights/social-media-data/

367. Yoshida, M., Gordon B.S., Nakazawa, M., Shibuya, S. & Fujiwara, N. (2018), *Bridging the gap between social medai and behavioral brand loyalty*, Electronic Commerece reasearch and Applications, 28, pp. 2018 – 218

368. Yoshida, M (2017), *Consumer experience quality: A review and extension of hte sport management literature*, Sport Management Review, 20 (5), pp. 427 – 442

369. Zhang, J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T. and Nauright, J. (2018), *The sport industry in growing economies: critical issues and challenges*, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 19 (2), pp. 110-126.

370. Zhou, K., Fu, C., & Yang, S. (2016), *Big Data driven smart energy management: From Big Data to big insights.* Renewable and Sustainable Energy Reviews, 56, pp. 215-225

371. Zhu, Y.Q., Chen, H.G., (2015), *Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing*, Business Horizont, 58 (3), pp. 335–345

372. Žižić, M., Lovrić, M., Pavličić, D. (2007), *Metodi statističke analize.* Beograd, Srbija: Centar zaizdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta

Internet izvori

1. www.plunkettresearch.com/statistics/Industry-Statistics-Sports-Industry-Statistic-and-Market-Size-Overview
2. www.ey.com
3. www.mckinsey.com
4. www.bcg.com
5. www.accenture.com
6. www.kpmg.com
7. www.atkearney.com
8. www.pwc.com
9. www.abc.xyzwww.microsoft.com
10. www.ibm.com
11. www.oracle.com
12. www.apple.com
13. www.sap.com
14. www.facebook.com
15. www.twitter.com
16. www.booking.com
17. www.uber.com
18. www.airbnb.com
19. www.statista
20. www.cbinsights.com
21. www.tripadvisor.com

22. www. digitalmarketinginstitute.com
23. www.amazon.com
24. www.alibaba.com
25. www.ebay.com
26. www.fifa.com/aboutfifa/marketingtv/news/newsid=111247.html
27. www.un.org
28. www.iaaf.org
29. www.fifa.com
30. www.olympic.org
31. https://www.emarsys.com/app/uploads/2018/03/Emarsys_5x5_whitepaper_2018.pdf
32. http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-imagining-the-digital-future/$FILE/EY-imagining-the- digital-future.pdf
33. https://plato.stanford.edu
34. www.youtube.com
35. www.azure.microsoft.com/en-us/overview/what-is-Cloud-computing
36. www.techjury.net/stats-about/big-data-statistics
37. www.gartner.com/it-glossary/big-data
38. www.sas.com/en_us/insights/big-data/big-data-marketing.html
39. www.analytics.google.com
40. www.hadoop.apache.org
41. www.apple.com/watchos/watchos-5
42. www.samsung.com/us/mobile/wearables
43. www.microsoft.com/en-us/hololens
44. www.google.com/glass/start
45. www.idc.com/promo/smartphone-market-share/vendor
46. www.mmaglobal.com
47. https://tools.ietf.org/html/rfc7452
48. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2017-02-07-gartner-says-8-billion-connected-things-will-be-in-use-in-2017-up-31-percent-from-2016
49. www.aiimpacts.org/preliminary-prices-for-human-level-hardware
50. www.2.deloitte.com
51. https://www.stadiumtalk.com/s/most-influential-athletes-social-media-bc2ed1ff709e4daa
52. www.dmariearchive.com/dmarie-daily
53. www. worldwide-digital-games-market

BIOGRAFIJA AUTORA

Miloš Trkulja

Rođen 16.10.1967. godine u Beogradu. Diplomirao i magistrirao na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. U dosadašnjoj karijeri nalazio se na različitim izvršnim menadžment i marketing pozicijama u kompaniji Microsoft, Vladi Republike Srbije, Košarkaškom Savezu SR Jugoslavije. Danas je savetnik za strateški razvoj najveće privatne IT kompanije u BiH, LANACO iz Banja Luke i predavač po pozivu na master studijama o Digitalnoj transformaciji - FEFA fakultet u Beogradu.

Kao predavač i predavač po pozivu bio je angažovan na Sportskoj Akademiji u Beogradu, Fakultetu za sport u Beogradu, Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Objavio je dve knjige i više naučnih radova koji bliže objašnjavaju kompleksan odnos koji se kreira između marketinga i procesa globalizacije. Učestvovao kao predavač na brojnim konferencijama u Srbiji, regionu Zapadnog Balkana, UK, USA, Kanadi, Nemačkoj i Holandiji.

Društvenu angažovanost je realizovao kroz NALED, Američku Privrednu Komoru i njene različite Odbore, te Olimpijski Komitet Srbije. Za dosadašnji rad i postignute uspehe dobio je više domaćih, regionalnih i međunarodnih priznanja i nagrada.

Oženjen, supruga Tanja, ćerke Olja i Sonja

POTPISANE IZJAVE:

1. Izjava o autorstvu (Prilog 3, Izjava broj 1);

2. Izjava kojom se ovlašćuje Univerzitet u Banjoj Luci da doktorsku disertaciju učini javno dostupnom (Prilog 3, Izjava broj 2);

3. Izjava o identičnosti štampane i elektronske verzije (Prilog 3, Izjava broj 3).

Прилог 3.

Изјава 1

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем
да је докторска дисертација

Наслов рада УТИЦАЈ ДИГИТАЛНЕ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ НА МАРКЕТИНГ МЕГА ДОГАЂАЈА

Наслов рада на енглеском језику THE IMPACT OF DIGITAL GLOBALIZATION ON MEGA EVENT MARKETING

- ☒ резултат сопственог истраживачког рада,
- ☒ да докторска дисертација, у цјелини или у дијеловима, није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- ☒ да су резултати коректно наведени и
- ☒ да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

У Бањој Луци, дана 05.06.2020. године

Потпис докторанта
Мр Милош Тркуља

Изјава 2

Изјава којом се овлашћује Универзитет у Бањој Луци да докторску дисертацију учини јавно доступном

Овлашћујем Универзитет у Бањој Луци да моју докторску дисертацију под насловом
УТИЦАЈ ДИГИТАЛНЕ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ НА МАРКЕТИНГ МЕГА ДОГАЂАЈА
која је моје ауторско дјело, учини јавно доступном.

Докторску дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у дигитални репозиторијум Универзитета у Бањој Луци могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (*Creative Commons*) за коју сам се одлучио/ла.

- ○ Ауторство
- ○ Ауторство – некомерцијално
- ◉ Ауторство – некомерцијално – без прераде
- ○ Ауторство – некомерцијално – дијелити под истим условима
- ○ Ауторство – без прераде
- ○ Ауторство – дијелити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

У Бањој Луци, дана 05.06.2020. године

Потпис докторанта
Мр Милош Тркуља

Изјава 3

Изјава о идентичности штампане и електронске верзије докторске дисертације

Име и презиме аутора	Мр Милош Тркуља
Наслов рада	УТИЦАЈ ДИГИТАЛНЕ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ НА МАРКЕТИНГ МЕГА ДОГАЂАЈА
Ментор	Проф. др Бранко Ракита, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Београду

Изјављујем да је штампана верзија моје докторске дисертације идентична електронској верзији коју сам предао/ла за дигитални репозиторијум Универзитета у Бањој Луци.

У Бањој Луци, дана 05.06.2020. године

Потпис докторанта
Мр Милош Тркуља