

НОВА ЕКОНОМИЈА КАО НОСИЛАЦ ДИГИТАЛНЕ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ У СПОРТУ

NEW ECONOMY AS A CARRIER OF DIGITAL TRANSFORMATION IN SPORT

УРОШ МИТРОВИЋ

Факултет за спорт, Универзитет „Унион – Никола Тесла“, Београд, uros.mitrovic@fzs.edu.rs

Сажетак: Сматра се да је савремена дигитална економија водећи покретач привредних иновација и предузетничке конкурентности, те да стога представља мотор раста, и националне и глобалне економије. Трендови које „нова“, односно „интернет“ економија - како је поједини аутори још и називају - успоставља и намеће у савременом друштву, у великој мери мењају тржишта рада, као и начин на који се обављају послови. Огроман утицај технологије и коришћење дигиталних алата у пословању у савременом спорту, као и у читавој спортској индустрији, могу се видети и на примерима највећих спортских догађаја као што су Олимпијске игре или Светско првенство у фудбалу. Такође, нове медијске, маркетиншке и дигиталне трендове у трансформацији својих пословних активности користе бројне компаније, врхунски спортисти, лиге и клубови широм света, од којих се посебно истичу Најки, затим америчка професионална кошаркашка НБА лига, или шпански „краљевски“ клуб Реал Мадрид. Сви они користе нове технологошке алате како би откључали невидљиве могућности за раст у спортској индустрији и претворили сопствени дигитални садржај у генератор нових прихода организација.

Кључне речи: иновације, спорт, маркетинг

Abstract: The modern digital economy is considered to be the leading driver of economic innovations and entrepreneurial competitiveness, and is therefore the engine of growth for both national and global economies. Trends which the "new" or "Internet" economy - as called by some authors - establish and impose in modern society are changing the labor markets, as well as the way businesses are conducted. The huge impact of technology and the use of digital tools in the sports, could also be seen in certain major sporting events such as the Olympics or the FIFA World Cup, as well as throughout the entire sports industry. Also, new media, marketing and digital trends are being used by numerous companies, top athletes, leagues and clubs around the world in the transformation of their business activities, notably Nike corp, the American Professional NBA Basketball League or the Spanish club Real Madrid. They are all using new technology tools to unlock unprecedented opportunities for growth in the sports industry and turn their own digital content into a new revenue generator for organizations.

Keywords: innovations, sport, marketing

1. УВОД

Иако не постоји јединствена дефиниција дигиталне економије, свим настојањима да се она дефинише заједнички су управо одрживи привредни раст, интензивно укључивање информационо-комуникационих технологија у сва подручја економије и друштва, као и значајне промене које услед тога настају на страни понуде и потражње [1].

А процењује се да се величина дигиталне економије - односно вредност коју "нова" економија ствара на глобалном нивоу - креће од 4,5 до 15,5 одсто од укупног светског бруто домаћег производа (БДП) [2].

Њену "електронску" примену можемо видети у најразличитијим гранама глобалне економије – од трговине и банкарства, енергетике, транспорта, затим у "класичној" индустрији и производњи, баш као и у области медија и издаваштва.

Међутим, постоје и негативни аспекти савременог свеинформатичког и „дигитализованог“ друштва. Генерални секретар Уједињених нација Антонио Гутереш наводи да је „дигитални напредак створио огромно богатство у рекордном року, али то богатство је сконцентрисано око малог броја појединаца, компанија и земаља“. Он је

указао и на чињеницу да је дигитална економија такође створила и нове ризике, „од кршења сајбер-безбедности до омогућавања илегалних економских активности и изазовних концепата приватности“ [3].

Али да се вратимо на спортску индустрију. Иако спорт сам по себи има изузетну привлачност и промотивну снагу, тек захваљујући развоју различитих облика иновативних маркетиншких алата, као и нових, дигиталних медија који свакодневно емитују информације најширем аудиторијуму, спорт је достигао невидљиву глобалну популарност. Због тога је и у овој друштвеној области такође присутан и видљив снажан утицај дигиталне економије.

2. ДИГИТАЛНА ЕКОНОМИЈА И СПОРТ

Оправдано се стога поставља питање због чега, али и на који начин су технолошке промене важне у савременом спорту. Технологија, са једне стране, игра већу улогу него икад у животу навијача, „отварајући пут спортским организацијама за стварање нових, иновативних корисничких искустава“ [4]. Са друге стране, пак, сврсисходна интеграција различитих облика дигиталних платформи захтеваће од спортских организација примену нових радних процеса, континуирану обуку за запослене, али и промене у њиховим организационим целинама.

Употреба интернета и укључивање технологија у спортско пословање доноси многе изазове који укључују врсте модела е-пословања који је прикладан пословању у спорту, употребу технологија и примену ресурса како би се постигла ефикасност при примени [5].

Спортска предузећа која пролазе кроз дигиталну трансформацију би требала да процене које су им то дигиталне могућности заиста потребне и како их што ефикасније користити у пословању. Дигитална технологија откључава невидљиве могућности за раст у спортској индустрији, нудећи потенцијал за приближавање навијача кроз иновативна и прилагођена искуства. Да би се искористила та могућност, „дигитал“ ће морати бити уграђен у сваки аспект пословања, трансформишући људе, процесе и технологију [6].

Промене у начину на који потрошачи данас конзумирају онлајн садржај на својим уређајима, као и несталност њиховог боравка, подстичу организације да постану „личније“ и непосредније у комуникацији са корисницима.

А континуирано унапређење нових уређаја и њихових апликација, на специфичан, „дигиталан“ начин проширује људску интерактивност. Тиме се последично утиче и на емоције потрошача и омогућава аутентичнији „додир“ дигиталног маркетинга.

Аутори Бич и Чедвик сматрају да постоје четири кључна подручја на које спортске организације требају да обрате пажњу при стварању привлачног онлајн садржаја:

- могућност приступа навијачима из различитих заједница, од којих свака очекује од странице задовољење различитих потреба
- потреба да се страница прилагоди како би привула глобалну публику
- потреба организација да боље искористе нове онлајн технологије попут тзв стриминг аудио (и видео) записа, онлајн чета и расправа, те употребу колачића (cookies)
- привлачење и задржавање навијача и чланова на страници коришћењем или промовисањем навијачких ритуала и културе [7].

3. НЕИСКОРИШЋЕНОСТ КАПАЦИТЕТА

Дигитална економија и даље се развија великом брзином, вођена способношћу прикупљања, употребе и анализе огромних количина дигиталних података.

Према извештају Уједињених нација, промет глобалног интернетског протокола (ИП) порастао је са око 100 гигабајта (ГБ) дневно у 1992. години на више од 45.000 ГБ у секунди у 2017. години. До 2022. предвиђа се да ће глобални ИП саобраћај достићи 150.700 ГБ у секунди [8].

Недавно истраживање, чији резултати су објављени у утицајном листу Вол Стрит Џорнал [9], а које је обухватило генералне и извршне директоре, као и више руководиоце предузећа, утврдило је да су ризици повезани са дигиталном трансформацијом организација представљали њихову најважнију пословну бригу у 2019. години.

Овај податак не треба да чуди, имајући у виду да од 1,3 билиона долара који су потрошени на дигиталну трансформацију само током 2017. године - превасходно у оне иницијативе које би предузећима омогућиле "побољшање ефикасности, повећање вредности клијената и стварање нових могућности за монетизацију" [10], одн. генерисање нових прихода - процењено је да је чак 900 милијарди долара отишло у "ветар", односно да 70% ових иницијатива није постигло своје зацртане циљеве.

У основи, то је због тога што већина дигиталних технологија пружа „само“ могућности за повећање ефикасности и корисничке наклоности. Али ако људима и запосленима недостаје прави начин размишљања склон позитивним променама, а тренутне пословне праксе су погрешне, дигитална технологија ће те недостатке (у организацији) једноставно увећати [11].

4. КЉУЧНИ ЦИЉЕВИ ДИГИТАЛНЕ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ

Свакако да ни спортска индустрија није имуна на грешке и лоше управљачке процене које успоравају њену свеобухватну дигиталну трансформацију, али позитивних случајева има на претек.

Пример је шпански фудбалски гигант Реал Мадрид који је у претходном периоду идентификовао управо дигиталне и друштвене иновације као будућност свог раста.

У протекле две године, тим за дигиталне операције Реал Мадрида порастао је са 3 на 20 људи, а циљ који стоји иза свих друштвених медија Реал Мадрида јесте да њихов дигитални садржај претвори у генератор нових прихода клуба.

Примарни дигитални дистрибуциони канали, попут мобилне апликације, у потпуности су у власништву Реал Мадрида. Секундарни канали – као што су брендирана интернет продавница, онлајн продаја карата и мобилних игара - имају логотип Реал Мадрида, али њима управљају друге компаније. Терцијарни канали су они на којима Реал Мадрид има службени налог, али нису власници платформе, као што су Фејсбук, Твитер, Инстаграм, Снепчет и други друштвени медији [12].

Један од кључних аспеката дигиталне трансформације шпанског клуба јесте боље познавање сопствених фанова и навијача и добијање што више релевантних информација о њима. Оваква комуникација има двосмерни ефекат – осим што шпански клуб има користи од све шире корисничке базе и непосредније комуникације са њом, и фанови имају бенефите од тога „како комуницирамо са њима, али и шта им нудимо, како им представљамо своје спонзоре и како им доносимо вредност, како прилагођавамо свој садржај свакој платформи“, наводи Рафаел де лос Сантос, директор Нових медија у Реал Мадриду [12].

Свака спортска организација би, у суштини, требала да тежи трима кључним циљевима у процесу дигиталне трансформације: како да се подстакне имерзивно искуство потрошача, одн. навијача који очекују све више садржаја (контента) у свом дигиталном уређају; диверзификација и обезбеђивање нових прихода од дигиталних маркетиншких канала, као и што успешније ангажовање спонзора. Уосталом, све већи број спортских догађаја у свету последично предстаљају и кључни фактор раста глобалног тржишта спортског спонзорства.

Међутим, развој иновативне организације и иначе није једноставан процес, јер наилази на различите препреке и ограничења. Поједини аутори увиђају да „једна од кључних препрека јесте да менаџмент и запослени у предузећу нису склони променама и више су оријентисани на очувању статуса кво, а мање изазовима и неизвесностима које промена носи“ [13].

У сваком случају, да би предузеће постало збиља иновативно нужно је да такве препреке морају да се превазиђу због одржавања и развоја нивоа креативности и стварања могућности да се фирма даље развија. Наравно, ово постаје прави изазов ако је у фирми укорењен менталитет одржавања постојећег стања [13].

5. Е-ТРГОВИНА И ИНТЕГРИСАНА КОМУНИКАЦИЈА

Још један важан аспект којим је ера технологије значајно унапредила сегмент продаје у спортској индустрији јесте е-трговина. Интернет куповина је у спорту заслужна за онлајн продају робе (мерчендајзинг; продају дресова, опреме, карата итд.) и управљање сродним услужним длатностима и трансакцијама, чији приходи и профитне марже готово да не познају границе.

Са друге стране, богатије корисничко искуство има и један шири друштвени контекст: ако бројне друштвене мреже и дигитални медији омогућавају потрошачима и милионској армији фанова спорта, успешних спортиста и клубова да се више ангажују у комуникацији са својим идолима, то, заузврат, подстиче другу страну да и они буду одговорнији за своје коментаре и поступке у јавности, као и начине на који се они "баве" својим фановима и широм друштвеном заједницом.

Избор медија који ће бити коришћени, масовни, персонални или интерактивни, мора да буде у складу са одређеним комуникационим циљевима, али мора да укључује и ефикасно коришћење средстава тако да се мора водити рачуна о трошковима и користима. Током примене стратегије морају да се прате резултати како би се вршило усклађивање с циљевима [14].

Путем интегрисане маркетиншке комуникације стручњаци настоје да сврсисходно интегришу све доступне комуникационе канале. Захваљујући убрзаном развоју информационих технологија и новим дигиталним каналима комуникације – који предузећима омогућавају персонализовану, „један на један“ комуникацију са потрошачима – маркетингери настоје да обједине све аспекте комуникационог микса зарад изградње дугорочне и квалитетне комуникације предузећа са циљним тржиштима.

6. МЕДИЈИ И ПРИВЛАЧЕЊЕ ПАЖЊЕ ПОТРОШАЧА

Такође, нови медији, укључујући ту друштвене мреже, тзв. влогове и интернет видео канале, мењају и природу спортског извештавања и за новинаре. Недавна студија [15] „Веб 2.0 платформе и рад новинских спортских новинара“ указује да су аустралијски спортски новинари данас дужни да, осим кроз традиционалне медије, своје вести и извештаје истражују и објављују на више различитих дигиталних платформи.

Ово је тренд који је приметан и у Србији, јер новинари данас - осим што пишу и извештавају са спортских догађаја, рецимо - често обављају и послове који више одговарају опису посла "комјунити менаџера": креирају садржаје и воде профиле на друштвеним мрежама, фотографишу, снимају и "каче" материјале на веб сајтове и блогове, креирају аудио-визуелне подкасте итд.

У савременом, хиперконкурентном, али и хиперфрагментисаном глобалном тржишту све теже је привући пажњу потрошача. Исто важи и за индустрију спорта. Довољно је ући у било који шопинг мол и покушати са пописом свих различитих врсти и марки патика, мајица или тренерки које су на располагању. А да не говоримо о онлајн куповини спортских производа. Не треба стога да чуди што аутори Котлер и Триас де Бес наводе да су "потрошачи постали врло пробирљиви када је реч о производима и оглашавању". "Они игноришу већину реклама и при томе немају осећај да су пропустили било шта значајно. Научили су да гледају, а да не виде, и да слушају, а да не чују" [16]. Главни изазов, по мишљењу ових аутора, није борити се против огромног броја конкурентских производа, брендова и огласа, већ за привлачење пажње потрошача и њено придобијање за комерцијалне поруке.

Циљ маркетинга и оглашавања у „постмодернистичком свету“, како наводи Билтон, је конструисање симболичне мреже асоцијација око производа, помоћу којих потрошачи стварају сопствена искуства о значењу. На тај начин, потрошачи уместо пасивних прималаца постају активни учесници који, комбиновањем маркетиншких предлога, граде сопствену представу о производу који се нуди [17].

7. САВРЕМЕНИ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТИ

Савремена спортска индустрија свој планетарни утицај највећим делом шири захваљујући медијима – традиционалним, штампаним и електронским средствима масовног општења, као и новим, дигиталним медијима

заснованим на интернет платформи. Заузврат, савремена средства масовне комуникације свој значај, распрострањеност и утицај на јавност у великој мери развијају управо „покривањем“ спорта и читаве пратеће индустрије ове пропульзивне и динамичне области.

Током Олимпијаде 2004, компаније Најки и Адидас приказивале су своје „небрендирани“ рекламе – кратке филмове у којима се ништа не говори о ономе што се продаје. Главни циљ је укључивање потрошача; продаја је нуспроизвод наведеног односа, а трансакције постају мање важне од искуства и пажње потрошача који представљау базу нове економије [18].

Маркетиншки стручњаци, свесни изазова које са собом носи дигитална ера у пословању, покушавају да се прилагоде новим околностима, креирајући бројне маркетинг концепте којима покушавају да разумеју и антиципирају потребе и жеље потрошача. Такви нови маркетиншки приступи – међу које спадају холистички, латерални, затим контент, као и маркетинг односа са купцима (ЦРМ) итд. – имају за циљ да стварањем и испоруком очекиване вредности потрошачима, омогуће њихову сатисфакцију и дугорочну лојалност [19].

Овде, међутим, треба направити једну „семантичку“ дигресију. Иако постоји значајна сличност између концепата маркетинг односа (Relationship Marketing) и маркетинга односа са потрошачима - CRM, постоји и извесна разлика. Маркетинг односа наглашава значај развијања дугорочних односа са свим интересним групама предузећа: потрошачима, власницима, инвеститорима, кредиторима, добављачима, дистрибутерима, осигуравајућим кућама, маркетинг агенцијама и др, док CRM пажњу доминантно усмерава на успостављање дугорочних добрих односа са потрошачима [20].

Нови маркетинг модели стога купце више не третирају као обичне потрошаче, већ као сложене, вишедимензионалне личности, које „заузврат, бирају компаније и производе који задовољавају њихове дубље потребе за учешћем, креативношћу, заједништвом, чак и идеализмом“ (Ф. Котлер).

8. РАСТ ТРЖИШТА ОГЛАШАВАЊА

Уосталом, на глобалном нивоу потрошња компанија на дигитално маркетиншко оглашавање бележи стабилан и континуиран раст. То су показали и резултати америчке онлајн компаније за истраживање тржишта eMarketer, у којима се предвиђа да ће се „у 2019. години потрошња за дигиталне огласе у свету повећати за 17,6% на 333,25 милијарди долара. То значи да ће по први пут дигитално оглашавање представљати отприлике половину глобалног тржишта оглашавања.“ „Гугл ће и даље бити највећи продавац дигиталних огласа на свету, на који 'отпада' 31,1% светске потрошње за огласе, са приходима од 103,73 милијарде долара. Фејсбук ће бити на другом месту, са 67,37 милијарди долара нето прихода од дигиталних огласа, а следи кинеска Алибаба са 29,20 милијарди долара“ [21].

Чувени произвођач спортске опреме, амерички Најки, покренуо је свеобухватну трансформацију свог пословања у циљу, како је навео дугогодишњи извршни директор компаније Марк Паркер, подстицања своје „следеће фазе дугорочног, одрживог и профитабилног раста заснованог на иновацијама, брзини и дигиталном пословању“ [22]. Амерички гигант лансирао је своју „Троструку двоструку стратегију“ (Triple Double Strategy) са намером да обезбеди тржишни раст кроз три основне области пословања.

То подразумева следеће: да се Најки својим стејхолдерима, као и купцима, обавезао да ће удвостручити директне везе са потрошачима и унапредити систем онлајн малопродаје оличен у њиховом веб сајту NIKE.com (2X Direct); затим, да ће удвостручити брзину којом производ - од његовог стварања до испоруке крајњим купцима - стиже до циљног тржишта (2X Speed); и на крају, амерички произвођач обећао је да ће дуплирати и своје технолошке напоре окренуте ка коришћењу иновативних решења и најсавременијих дигиталних платформи у раду (2X Innovation). У најкраћем, Најки се окренуо дигиталној трансформацији свог пословања, користећи све више иновација заснованих на технологији за подстицање даљег раста продаје.

Спортска индустрија и лукративни бизнис везан за ТВ права и преносе утакмица, захваљујући свеукупној дигиталној трансформацији пословања, имају готово симбиотски однос. Тај однос додатно је ојачан бројним иновативним начинима да се изађе у сусрет гледаоцима који нису у могућности да уживо, у арени или на стадиону, прате жељени спортски догађај.

Примерице, најпознатија и финансијски најсолвентнија кошаркашка лига у свету, америчка НБА, разумела је значај нових трендова. Својим обожаваоцима и свима који прате дешавања у америчкој професионалној кошарци, НБА је омогућила ново мултимедијско искуство, кроз читав низ „иновативних иницијатива усмерених на фанове и потрошаче, којима ће, више него икада пре, пружити различите начине за уживо гледање преноса НБА утакмица“.

9. ДИГИТАЛНО ИСКУСТВО СПОРТСКИХ ДОГАЂАЈА

Своју дигиталну трансформацију најуспешније је реализовала кроз мултимедијалну платформу названу НБА Дигитал. Овај опсежни пројекат - којим заједнички управљају НБА лига и медијска кућа Тарнер Спортс - подразумева „широк портфељ дигиталних средстава и садржаја НБА лиге реализованих на више платформи, укључујући ту NBA TV, NBA апликацију, NBA League Pass, као и сајтове NBA.com, NBAGLEAGUE.com и WNBA.com“ [23]. НБА Дигитал је, такође, проширио своју понуду уживо преноса НБА утакмица доступних и у виртуелној реалности, стварајући бројна партнерства за стратешки пласман свог садржаја на друштвеним платформама као што су Фејсбук Воч и Твитер.

Испоставило се и да је претплатничка услуга телевизијског и интернет стримиња утакмица, NBA League Pass, забележила огроман раст међу корисницима широм света – делом и због популарности иностраних играча који - укључујући 400-постотни скок у претплати ове услуге у Србији [24].

На последњем Светском првенству у фудбалу, одржаном 2018. године у Руској Федерацији био је приметан значајан раст онлајн праћења преноса утакмица, у односу на период од пре четири године и последњег Мундијала. Истраживање реномиране светске агенције Ипсос, на комбинованом узорку од преко 12.200 испитаника у свету, урађено непосредно пред почетак ове најпознатије глобалне фудбалске смотре, показало је да шездесет два процента интернет корисника широм света планира да гледа утакмице на Светском купу на телевизији, док чак четвртина њих планира да гледа путем интернета [25].

Четири године раније, примера ради, свега 19% испитаника пратило је утакмице „на нету“. Тренд онлајн праћења фудбалских утакмица на Мундијалу био је најизраженији у земљама у развоју попут Кине, где је чак 47 одсто корисника интернета планирало да гледа догађај на мрежи. Следе Индија са 45 одсто и Саудијска Арабија са 44 одсто испитаника који су се изјаснили да ће Светски куп пратити „онлајн“.

Имајући у виду да је спонзорство један од водећих „појавних облика“ маркетинга, све већи значај корпоративног спонзорства у спорту огледа се и на примеру предстојећих Летњих олимпијских игара, које ће бити одржане у у Токију 2020. године. Како је саопштио Међународни олимпијски комитет (МОК), наредна „Олимпијада“ остварила је рекордне приходе од домаћих, јапанских спонзора. Национална спонзорства ОИ премашила су тако суму од три милијарде долара – што је три пута више него током било којих ранијих летњих Игара. Поређења ради, игре у Лондону 2012. прикупиле су отприлике 1,1 милијарде долара од домаћих спонзора - што је представљало рекорд у то време - док је Рио де Жанеиро 2016. године тврдио да је мало надмашио Лондон [26].

10. ЗАКЉУЧАК

Захваљујући развоју различитих облика иновативних маркетиншких алата, као и нових, дигиталних медија који свакодневно емитују информације најширем аудиторијуму, спорт је достигао невиђену глобалну популарност, као и готово неограничене изворе прихода и профита. Савремена спортска индустрија и лукративни бизнис везан за ТВ права и преносе утакмица имају готово симбиотски однос.

На глобалном нивоу, приметан је значајан раст онлајн праћења преноса утакмица. Маркетиншки стручњаци покушавају да се прилагоде новим околностима, креирајући бројне пословне концепте којима покушавају не само да разумеју и одговоре на ситуацију, већ и да антиципирају потребе и жеље потрошача.

Такође, све већи број спортских организација окреће се дигиталној трансформацији свог пословања, иако неизвесности и ризици спојени са таквим бизнис искорацима нису мали и представљају озбиљне пословне изазове за корпоративне менаџере и директоре предузећа. Упркос томе, видљив је и тренд на глобалном нивоу да потрошња компанија на дигитално маркетиншко оглашавање бележи стабилан и континуиран раст.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Митровић, У: Дигитална економија: Нови економски поредак, ВРЕМЕ, бр. 1312, 25. фебруар 2016, стр. 51
- [2] Digital Economy Report 2019, Overview, United Nations, Geneva, 2019, str. 1
- [3] Guterres A, Secretary-General United Nations, Предговор, Digital Economy Report 2019, Overview, United Nations, Geneva, 2019.
- [4] Deloitte, Navigating digital change in the sports industry, преузето са: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/gx-digital-transformation-and-future-changes-in-sports-industry.html>
- [5] Beech, J, Chadwick, S: Sportski menadžment, MATE, Zagreb, 2010, str. 279
- [6] Deloitte, Navigating digital change in the sports industry, преузето са: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/gx-digital-transformation-and-future-changes-in-sports-industry.html>
- [7] Beech, J, Chadwick, S: Sportski menadžment, MATE, Zagreb, 2010, str. 286
- [8] Digital Economy Report 2019, Overview, United Nations, Geneva, 2019, str. 1
- [9] Mengqi S: Businesses Predict Digital Transformation to Be Biggest Risk Factor in 2019, 5. децембар 2019, преузето са: <https://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2018/12/05/businesses-predict-digital-transformation-to-be-biggest-risk-factors-in-2019/>
- [10] Zobell, S: Why Digital Transformations Fail: Closing The \$900 Billion Hole In Enterprise Strategy, 13 март, 2018, преузето са: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/13/why-digital-transformations-fail-closing-the-900-billion-hole-in-enterprise-strategy/#2206b2a7b8b1>
- [11] Tabrizi B, Lam, E, Girard, K, Irvin, V: Digital Transformation Is Not About Technology, преузето са: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>
- [12] Beer, J: Inside Real Madrid's Game Plan For Digital Domination, преузето са <https://www.fastcompany.com/3058820/inside-real-madrids-game-plan-for-digital-domination>
- [13] Dess, G.G, Lumpkin, G.T, i Eisner, A.B: Стратејски менаџмент (3. изд.), Дата статус, Београд, 2007, стр. 416
- [14] Мастерман, Г: Стратејски менаџмент спортских догађаја, Клио, Београд 2008, стр. 217
- [15] La Trobe University, преузето са: <https://www.latrobe.edu.au/nest/the-impact-of-social-and-digital-media-on-sport/>
- [16] Котлер, Ф, Триас де Бес, Ф: Латерални маркетинг, Адизес, Нови Сад, 2005, стр. 25
- [17] Билтон, К: Менаџмент и креативност, Клио, Београд, 2010, стр. 222
- [18] Билтон, К: Менаџмент и креативност, Клио, Београд, 2010, стр. 222
- [19] Митровић, У: Фаустовска борба за душу потрошача, Национална пословна ревија, бр. 8, Привредна комора Србије и Економски институт, Сениор Медиа д.о.о, Београд, 2016, стр. 74
- [20] Митровић, У: Маркетинг и дигитална економија, УМИКС, Београд, 2014, стр. 85
- [21] еМаркетер, Global Digital Ad Spending 2019, 28. март 2019, преузето са: <https://www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-2019>
- [22] Најки, преузето из званичног саопштења компаније Најки на <https://news.nike.com/news/nike-inc-is-accelerating-a-consumer-led-transformation-to-ignite-its-next-phase-of-long-term-growth>
- [23] НБА лига, преузето из званичног саопштења НБА на: <https://www.nba.com/article/2018/09/27/league-pass-progress-pricing-official-release>
- [24] Impey, S: NBA League Pass nets subscriber surge due to overseas talent, Sportsmedia, 7. мај 2019, преузето са: <https://www.sportspromedia.com/news/nba-league-pass-subscriber-growth-overseas-basketball>
- [25] The media trends defining the World Cup, 19. јун 2018, preuzeto sa: <https://digiday.com/marketing/media-trends-defining-world-cup-5-charts/>
- [26] Grohmann, K: Tokyo 2020 Games domestic sponsorship tops \$3 billion as companies pile in, преузето са: <https://www.reuters.com/article/us-olympics-ioc-sponsorship/tokyo-2020-games-domestic-sponsorship-tops-3-billion-as-companies-pile-in-idUSKCN1TQ1QY>