

# SPONZORSTVO U SPORTU

<sup>1</sup>Ana Gavrilović,

<sup>1</sup>Uroš Selenić,

<sup>2</sup>Slavko Dragosavljević.

DOI 10.7251/SIZ2301030G

ISSN 1840-152X

UDK: 339.138:796

<http://sportizdravlje.rs.ba/>

<https://doisrpska.nub.rs/index.php/SIZ>

<sup>1</sup>Fakultet za sport, Univerzitet Union Nikola Tesla, Beograd, Srbija,

<sup>2</sup>Fakultet fizičkog vaspitanja i sporta, Univerzitet u Istočnom Sarajevu.

## STRUČNI ČLANAK

**Sažetak:** Sponzorstvo kao oblik propagande i direktan način komuniciranja kompanije sa svojom ciljnom grupom potrošača predstavlja značajan deo savremenih marketing strategija tržišnih aktera. Da bi neka kompanija zabeležila značajan uspeh na svakom, globalnom, regionalnom, nacionalnom, pa čak i lokalnom tržištu, potrebno je da se razlikuje od konkurenata, stvara konkurentnu prednost, uliva iskrenost i poverenje kod kupaca i poseduje određenu dozu ekskluzivnosti. Sponzorstvo čini jedan od najjednostavnijih oblika marketing odnosa za ostvarivanje programa, ciljeva i predstavlja najznačajniji izvor finansijskih sredstava kako za mnoge vlasnike sportskih klubova, tako i za organizatore sportskih događaja i sportiste. Klasična propaganda (advertajzing), već zastarelim i neefikasnim metodama to zasigurno ne može ostvariti. Taj vid komuniciranja se sve više pokazuje kao nedovoljno efikasan zbog svoje agresivnosti, neubedljivosti i indirektnog odnosa sa potencijalnim potrošačima. U ovom radu su predstavljeni tipovi i primeri sponzorstva u sportskoj industriji, kao način na koji direktan kontakt sa ciljnom tržišnom grupom, ekskluzivnost i povezivanje u javnosti sa sponzorisanom aktivnošću, uliva sigurnost i poverenje kod potrošača. Uspeh je skoro zagarantovan, pogotovo ako i sponzorisani događaj, organizacija ili pojedinac ostvare zapažene rezultate.

**Ključne riječi:** sponzorstvo u sportu, sponzorski ugovori, ekskluzivnost, ciljana tržišna grupa, sport, interni marketing

## UVOD

Sponzorstvo se definiše kao „poslovni odnos između onoga ko obezbeđuje sredstva, resurse ili usluge i pojedinaca, događaja ili organizacije, koji zauzvrat nude određena prava i asocijacije koje mogu da se iskoriste u komercijalne svrhe” (Sleight, 1989). Dakle, „radi se o uzajamno korisnom odnosu, koji se reguliše ugovorom o sponzorstvu. Najčešće se sponzoriraju: sportski, umetnički i muzički događaji, društveno korisne aktivnosti, timovi, takmičenja, pojedine ličnosti, sajmovi, izložbe (Džefkins, 2003), ali i razni obrazovni, zdravstveni i socijalni programi” (Lamb et al., 2013). Potrošač povezuje kompaniju – sponzora sa uspesima sponzorisanih, što utiče i na ugled samih sponzora, jačanje imidža brenda i rejtinga, a samim time dovodi i do rasta prodaje i profita. Sponzorstvo se najčešće i najviše primenjuje u sportu i umetnosti. Razlog je jednostavan, ove oblasti nisu u mogućnosti da se finansiraju iz internih izvora i državnog budžeta, te je neophodna saradnja sa

privredom. Takođe, privredne organizacije su u sponzorstvu videle još jedan marketing put za poboljšanje rezultata i širenja tržišta. Problem je rešen na obostrano zadovoljstvo. Sportske organizacije, sportski događaji ili sportisti pojedinci sada relativno lako dolaze do neophodnih finansijskih sredstava za svoje sportske aktivnosti, a kompanije - sponzori takođe lako, direktno stupaju u kontakt sa svojim potrošačima, stižu nove i jačaju svoj imidž i rejting.

Sponzorstvo ima i svoju motivacionu komponentu i prednost u tom pogledu u odnosu na propagandu. Naime, propaganda, kao plaćena, stručno obrađena i za ciljnu grupu doterana reklama, ima u sebi veliku dozu agresivnosti, ubeđivanja, izaziva odbojnost kod potrošača. Potrošači sa određenom rezervom prihvataju komuniciranje ovim putem, jer veruju da će svako preduzeće o sebi i svojim proizvodima pričati sve najbolje. Sponzorstvo je lišeno takvih predrasuda. Uključivanjem i povezivanjem preduzeća sa nekim događajem, organizacijom ili pojedincem (pretpostavlja se uspešnim) na jedan nenaivalentan, indirektan način, potrošači identifikuju sponzora sa uspesima sponzorisanih i ukazuju mu poverenje.

U toku poslednje decenije XX veka sponzorstvo u sportu se razvija u uspešnu marketing strategiju, kako za mnoge kompanije i korporacije, tako i za sportske organizacije, kao uspešan izvor prihoda. Prekratnica su bile Olimpijske igre 1984. godine, održane u Los Anđelesu, koje su prvi put u istoriji održavanja igara ostvarile značajan suficit od 227 miliona američkih dolara. Korporacije svoj interes u sportskom sponzorstvu vide u jačanju diferenciranja proizvoda i imidža na tržištu, povećanju prinosa na uložena sredstva, demonstriranju dobrog za građanstvo i interesa za društvo, stvaranju pozitivnog medijskog interesovanja i publiciteta.

Ključni faktori rasta sportskog sponzorstva, prema analizama američkih stručnjaka su: vladine restrikcije za advertajzing cigareta i alkoholnih pića, eskaliranje troškova tradicionalnog advertajzinga, intenzivnije medijsko pokrivanje sportskih aktivnosti, sve veći broj globalnih medija, kao kanala da se sponzorstvom dopre do internacionalne publike, dokazana uspešnost sponzorstva. S druge strane, dva najznačajnija resursa kompanija su: imidž marke i reputacija, zato što se oni smanjuju relativno sporo i što su krajnje specifični za firmu. Shodno tome, povećanje javne svesnosti marke ili kompanije i menjanje ili unapređivanje kompanije ili imidža marke i reputacije se javljaju kao najznačajniji razlozi da organizacije uđu u sporazume o sponzorstvu.

## **INTERNI MARKETING SPORTSKE ORGANIZACIJE**

Danas sport ima veliki uticaj na društvo. On igra ulogu u zdravlju ljudi, stvarajući i zdravo provedeno slobodno vreme, fizičku aktivnost, zadovoljstvo, zdrav odnos, posebno za mlađe generacije (Javadin et al., 2014). Većini ranijih istraživanja tržišna orijentacija bila je na druge domene, osim na sport (Agti & Louafi, 2019), iako je sportski posao kao domen postoji i sportske organizacije su veoma tržišno orijentisane (Mondali Zadeh, 2019). Sportski klub je skup pojedinaca koji pruža zabavu, takmičenje i obuku u aktivnostima vezanim za sport. Dakle, sportski klubovi mogu imati različite ciljeve za različite segmente, uključujući treninge, razvoj individualnih potencijala, poboljšanje kondicije, fizičke i mentalne sposobnosti, stvaranje prostora za društvene interakcije i komunikaciju, kao i nadmetanje među ljudima, drugim klubovima. Sportski klubovi su organizacija koji se vode

obrazovanjem, povećanjem fizičke i duhovne snage pojedinca. Drugim rečima, sportski klubovi deluju ka održavanju zdravlja, fizičke i mentalne aktivnosti članova, pri čemu sposobnosti sportista variraju kada se okupljaju da vežbaju za zdravlje i dobrobit (Ghorbani & Safari, 2017). Međutim, Vamplew (Vamplew, 2013) napominje da svi sportski klubovi uključuju aktivnosti koje uključuju igranje i/ili gledanje sporta u rekreativnom i/ili takmičarskom nivou. Sportski klubovi imaju osobe odgovorne za administrativno upravljanje i nudi formalno članstvo koje svojim članovima daje mogućnost treniranja, igranja i takmičenja (Vamplew, 2013).

## **PREDUZETNIČKA I TRŽIŠNA ORIJENTACIJA U SPORTU**

Suštinski ovi klubovi otvaraju radna mesta i dovode do preduzetničkih aktivnosti u okviru sektora menadžera klubova i trenera koji žele da identifikuju nove načine da odgovore na potrebe tržišta. Posedovanje preduzetničke orijentacije u oblasti sporta je veoma važno, jer postoje mnoge mogućnosti za stvaranje ekonomske vrednosti i mogućnost povećanja ekonomskih performansi. Preduzetnička orijentacija je jedna od najpoznatijih teorija u preduzetničkom i menadžerskom istraživanju (Pittino et al., 2017). Sadrži stilove donošenja odluka, procesa i metoda koji oblikuju preduzetničke aktivnosti kompanije (Lumpkin & Dess, 1996). Preduzetnička orijentacija je skup različitih, ali međusobno povezanih ponašanja koja sadrže aspekte inovacije, liderstva, agresivne konkurencije, preuzimanje rizika i nezavisnosti i od suštinskog je značaja za širok spektar profitne i neprofitne organizacione postavke, uključujući i sportski domen (Javadin et al., 2014). Mala i srednja preduzeća imaju veću fleksibilnost i mogu se brzo prilagoditi promenama okruženja i reaguju brže od velikih firmi (Jakubiak & Chrapowicki, 2018) i kao takva su često više preduzetnička. Kao (1993) je definisao preduzetništvo kao „proces unošenja izmena; radeći nešto drugačije, stvarajući tako bogatstvo za pojedinca i dodajući vrednost društvu”.

U ovom promenljivom poslovnom okruženju sa evolucijom potrebe kupaca, prilagođavanje je od vitalnog značaja u malim organizacijama. To znači da male organizacije, kao što su sportski klubovi, moraju da rade i prilagođavaju se ovim dinamičnim promenljivim okruženjima. Uspeh na tako izazovnom tržištu zahteva svesno i brzo reagovanje i tržišta i kupaca. Stoga, posao mora biti temeljan i spreman na razumevanje konkurentskog okruženja u kojem rade i tržišna orijentacija je od ključnog značaja u ovako dinamičnim vremenima. Teorija marketinga je evoluirala iz proizvodne orijentacije u kojoj su se firme povećavale, pod pretpostavkom da će potrošači tamo kupovati robu koja je dobro napravljena i po razumnoj ceni (Kushwaha & Dubey, 2018). Na kraju, prema firmama koje imaju tržišnu orijentaciju u kojoj su se fokusirale na proizvodnju dobara i usluga, koje ujedno najefikasnije zadovoljavaju želje kupaca i potreba. Stoga se pristup tržišne orijentacije fokusira na prikupljanje informacija o potrebama i zahtevima kupaca i sposobnosti konkurenata, što dovodi do stvaranja više vrednosti za kupce korišćenjem resursa organizacije (Awwad & Agti, 2011) i od suštinskog značaja za sportske organizacije koje moraju da budu veoma osetljive na svoje članove (Zheng-lun, 2008). Tržišna orijentacija je neophodna za preduzetničke kompanije, jer vodi učenju, prilagođavanju okruženju, brz odgovor na životne prilike i pretnje (Ma et al., 2012). Tržišna orijentacija je takođe jedan od najefikasnijih vidova organizacione kulture, stvaranje superiorne

vrednosti za klijente omogućava poslovni uspeh (Herman et al., 2018). Tržišna orijentacija uključuje skup uverenja koja stavljaju kupce u centar pažnje kako bi se osigurala dugoročna profitabilnost kompanije. Takođe, naglašava stvaranje efektivnog i efikasnog poslovanje da proizvede najveću vrednost za kupca i konkurentsku prednost (Tsai & Tang, 2008). U tržišnoj orijentaciji, kupcima se daje prioritet tako da je tržišna orijentacija glavni kamen temeljac marketinga (Ericsson, 2015). Lam et al., (2010) sugerišu da se tržišna orijentacija smatra društvenim procesom učenja kroz koji se može steći tržišna orijentacija i prenosi na nivo pojedinačnog zaposlenog. Tržišno orijentisana organizacija može bolje da identifikuje potrebe i zahteve ciljnog tržišta. Kao rezultat, može postići kupčevo zadovoljstvo efikasnije i efektivnije nego što to mogu drugi konkurenti. Dakle, tržišno orijentisana organizacija može da postigne ciljeve organizacije, kao što je udeo na tržištu i više profita u poređenju sa organizacijom koja se bavi manje tržišno orijentisanim aktivnostima. Tržišna orijentacija ima i posebno mesto u organizacijama koje se bave sportom danas (Fadda, 2020). Farreli et al., (2008) navode da sportske organizacije treba da razumeju bolje potrebe kupaca i performanse konkurenata zbog promena zahteva kupaca i sve većeg broja konkurenata. Dakle, tržišna orijentacija doprinosi uspehu sportske organizacije. Sportski klubovi su privatna udruženja čiji je cilj promocija i razvoj interesovanje za određeni sport ili fizičku aktivnost, učešće njihovih članova u tim aktivnosti i na takmičenjima. Sportski klubovi su takođe obično povezan sa klubom zdravlja. Ng (2009) navodi da kompanije, organizacije i sportski klubovi treba da povećaju kvalitet robe i usluga koje se pružaju kupcima, sa celokupnim skupom akcija i uverenja usmerenih na kupca. Dakle, sportski klubovi su uslužne organizacije, kao njihova osnovna ponuda je nematerijalna, iako im je možda potrebna oprema i infrastruktura za pružanje ovih usluga. Za uslužne organizacije upravljanje internim, eksternim i interaktivnim marketingom je od suštinskog značaja.

## **INTERNI MARKETING**

Interni marketing se fokusira na zadovoljavanje potreba kupaca. Interni marketing promoviše ciljeve kompanije zaposlenima unutar organizacija. S druge strane, interaktivni marketing je marketinška strategija koja koristi dvosmerne kanale komunikacije kako bi omogućila klijentima da se direktno povežu sa kompanijom (Eric, 2017). Kao i kod svakog servisnog okruženja, zaposleni igraju centralnu ulogu u privlačenju, izgradnji i održavanje odnosa sa kupcima. Istraživanja sugerišu da je interni marketing neophodan za obezbeđivanje da zaposleni ispune organizaciona obećanja i da su interfejs između kupaca i organizacija (Huang, 2020).

Interni marketing je prvobitno bio predložena kao jedinstvena dimenzija za podsticanje zaposlenih da ostvare ciljeve fokusirane na kupca, gde su publika zaposleni u firmi (Welch & Jackson, 2007). Danas studije internog marketinga imaju zajedničku temu i interni marketing je proširen da obuhvata nekoliko dimenzija, uključujući i proizvodnju internih informacija, širenje internih informacija, odgovarajući na domaće tržište. Jednu od najsveobuhvatnijih definicija unutrašnjeg marketing su obezbedili Rafik & Ahmed (2000), u kojima je interni marketing

uveden kao planirani napor koristeći i pristup kao što je marketing za prevazilaženje organizacionog otpora promenama i ravnoteži, motivisanju i koordinaciji između zadataka kao i integraciju zaposlenih za sprovođenje efikasnih korporativnih strategija, kao i zadatak da se stvori zadovoljstvo kupaca kroz proces formiranja motivisanih i orijentisanih zaposlenih. Na primer, svakom članu osoblja u hotelu Meriot (Marriott) dozvoljeno je da na svoju inicijativu potroši i do hiljadu funti na rešavanje problema gostiju. Održavanje motivisane radne snage, uprkos ljutitim kupcima, nedovoljno dobrim sistemima podrške i dosadi koja ide uz neke uslužne poslove težak je zadatak. Neke uslužne kompanije dodeljuju nagradu radnik meseca u znak priznanja za izuzetnu uslugu (Kotler, 2006).

## **POJAM I VRSTE SPONZORSTAVA U SPORTU**

Sponzorstvo je „isporuka resursa (novca, ljudi, opreme) od strane jedne organizacije (sponzora) direktno pojedincu, autoritetu ili organu (sponzorisanom), radi osposobljavanja drugog da uzvratno izvrši neku aktivnost u korist predviđene sponzoroze strategije, a koja može da se izrazi kroz korporativne, marketinške ili medijske ciljeve” (Maksimović & Raič, 2005). Sponzorstvo je “pomoć koju pojedinac ili jedna kompanija daju za neku nezavisnu aktivnost (obično se odnosi na sport ili umetnost, mada se polje aktivnosti znatno proširuje), koja nije direktno povezana sa uobičajenom delatnošću te osobe ili kompanije, ali je to pomoć od koje se sponzor nada nekoj dobiti (Stjuart, 1994). Sponzorstvo je tehnika, forma, oblik realizacije komercijalnih odnosa između dve organizacije, u ovom slučaju između sportske i profitne ili između sportiste i kompanije, kao između prodavca sportskog proizvoda/usluge i kupca sportskog proizvoda/usluge, koji je u svojoj osnovi definisan elementima sportskog imidža” (Tomić, 2001).

Dakle, sponzorstvo ima daleku istoriju, a neki od njih su:

- list Blackburn tajms (Blackburn Tims), koji je pre više od 100 godina doneo vest da je vlasnik tamošnje livnice, sponzorisao fudbalski tim sa 100 dolara;
- 1861. godine zabeležena je prva moderna primena sponzorstva, kada su kompanije Spirs i Paund sponzorisale turnir kriketa u Australiji;
- 1928. godine Koka-kola (Coca-Cola) je od MOK- a otkupila pravo promovisanja svojih proizvoda na Olimpijskim igrama;
- 1976. godine Montreal je proizveo deficit od 2 milijarde dolara, a kanadska vlada je morala da pokrije, jer je bila garant igara i
- Moskva je 1980. godine doživela sličnu situaciju kao i Montreal.

## **VRSTE SPONZORSTAVA**

Na globalnom tržištu, sponzorisanje u sportu zauzima najveći deo u odnosu na druge oblasti kakve su umetnost, kultura i druga područja. U sportu se ulaganja razlikuju od sporta do sporta, u zavisnosti od dobijene medijske pažnje, popularnosti sporta i drugih faktora koji znatno utiču na kompanije koje se odluče za sponzorisanje sporta. U sportu sponzori se mogu odlučiti za sponzorisanje prema nekoliko mogućnosti koji im se nude na tržištu. U zavisnosti od svojih ciljeva mogu se opredeliti za sponzorisanje sportskog događaja. Usmeravanje sponzorstva, prema

nekima završava se oglašavanjima i sponzorstvom sportskog događaja, dok drugi smatraju da je sponzorstvo potrebno posmatrati samo u odnosu na suprodukte sportskog takmičenja ili sponzorstvo kao mogućnost stvaranja, komercijalnim putem, boljih uslova priprema sportista za takmičenje. Sve ovo je tačno, ali postoji osnovni princip prema kojem je sponzorstvo usmeren u tri velike grupe.

Razlikuju se tri usmerenja sponzorstva (Tomić, 2001): sponzorstvo pojedinačnih ili posebnih aktivnosti, poduhvata i programa, zasnovanog na imidžu i reputaciji sportskih organizacija i sportista, koje se ogleda u sponzorisanju posebnih aktivnosti organizacije (sportske i njihovih programa), kao i delova programa, kao što su priprema za takmičenja, takmičenje, selekcija i priprema mladih sportista, potom imamo sponzorstvo sportskog događaja, zasnovano na komercijalnim principima kupovine/prodaja određenih prava, koja se nalaze u rukama vlasnika tih prava (sportskih ekipa, sportskih klubova, organizatora takmičenja i sportista) i sponzorstvo celokupnog imidža, koji imaju sportske organizacije, uključujući organizatore događaja i same sportiste. Oslanja se na globalne, opšte principe poslovnih odnosa između dva subjekta i u koje se uključuju, osim sponzorisanja njihovih takmičenja, i sve druge aktivnosti sportista i klubova (Tomić, 2001).

## **ZAINTERESOVANE STRANE U SPONZORSTVU**

U marketingu u velikoj meri se razlikuju odnosi, između sponzorskih i drugih komunikacionih tehnika, kao što je advertajzing, lična prodaja, PR. Praksa pokazuje da kompanije često daju prednost sponzorstvu naspram drugih marketinških tehnika za postizanje biznis ciljeva i planova. Da bi se sponzorstvo realizovalo i razvijalo treba da se nađe u odgovarajućoj sredini u kojoj se mogu ostvariti ciljevi kompanije. Sredinu formiraju: prodavci sponzorskih prava, kupci sponzorskih prava, sredstva masovnog informisanja i sportski auditorijum. A sponzorsku sredinu prema funkciji delimo na: širenje poruka sponzora na sportskom tržištu i usmeravanje poruka sponzora prema segmentima ciljnog tržišta.

Prvobitni interes sponzora je da povećaja prodaju i da ostvari profit, a da bi postigao ranije navedeno treba da obezbedi efikasnu promociju svoje kompanije i njenih proizvoda, da informiše potencijalne potrošače o ponudi i načinima prodaje i kupovini, da se povećava potražnja proizvoda. Da bi sponzorstvo bilo što efikasnije treba obratiti pažnju na obostrane interese prodavca i kupca sponzorskih prava. Interesi su u sledećim pozicijama: biznis interes sportskih organizacija, sportista, organizatora sportskih događaja i drugih neposrednih učesnika sportskih aktivnosti i takmičenja (sportska platforma), koji su usmereni na povećanje profita ili jednostavno formiranje dovoljnih budžetskih sredstava određenih sportskih organizacija i samih sportista i biznis interes sponzora, koji su usmereni na uvećanje prodaje i ostvarivanje profita. Za stvaranje dobrog sponzorskog odnosa, kako bi se formirala kvalitetna marketing veza između prodavaca i kupaca sponzorskih prava, potrebno je identifikovati četiri osnovne dimenzije tih odnosa, posmatrano iz ugla prodavca sponzorskih prava: ciljni objekat, ciljevi ciljnog objekta, ciljni subjekat i ciljevi ciljnog subjekta.

## **VREDNOVANJE ZAINTERESOVANIH STRANA**

Prilikom sponzorisanog programa i posle završetka tog programa sportski marketari treba da procene saradnju prodavca i kupaca, odnosno utvrđivanje efektivnosti programa putem vrednovanja. Vrednovanje ili evaluacija je sredstvo koje pomaže ljudima da efikasno sarađuju. Da bi projekat sponzorstva čiji je istek vremenski definisan prilikom sklapanja ugovora bio ponovo realizovan, potrebno je dati realnu ocenu ostvarivanja takvih programa. Takva ocena se daje od strane sponzora, polazeći od kriterijuma koje oni koriste. Nije dovoljno analizirati samo stranu sponzora, već i sportski uspeh organizacije, koja je važna za sportske radnike, menadžere organizacija kako bi postignute sportske rezultate prethodnog ciklusa mogli da uvrste kao jedan od novih mogućnosti prilikom formiranja nove sponzorske ponude.

Trenutna veličina sponzorskih ulaganja kao i njen dinamičan rast je značajan tokom godina. Kuper (Cooper, 2003) predlaže dva glavna načina u proceni sponzorstva: doseg (koliko ljudi je bilo izloženo sponzorstvu preko medija) i svest (koliko ljudi se seća brenda sponzorisanog događaja). Generalno, istraživanja o sponzorstvu je bilo usmerena na efikasnost, na potrošače i na reakcije akcionara.

Sponzorski sporazumi o međunarodnim sportskim događajima postaju veoma važni za kompanije koje posluju na međunarodnom nivou. Ove kompanije mogu koristiti sponzorstvo kao komunikacionu platformu da povećaju svoj imidž, reputaciju i vidljivost u inostranstvu, a samim time i privlače interese domaćih i međunarodnih investitora. Fredmen (Freedman, 1984) je povezo interese zainteresovanih strana sa korporativnom strategijom i podržao da uspeh jedne organizacije zavisi od potreba, motiva i ciljeva zainteresovanih strana sa kojima organizacija komunicira. Teoretičari stejkholdera sugerišu da primarna finansijska i društvena odgovornost kompanije je da generiše pozitivne i služi različitim (i često konfliktnim) interesima svih uključenih zainteresovanih strana kako bi održala profitabilne odnose sa njima i bila dugoročno uspešan (Smith, 2003).

U literature su date četiri kvalifikacije u identifikaciji zainteresovanih strana (Stark, 1994): veza (ugovorna ili ne ugovorna) između stejkholdera i preduzeća mora postojati, zainteresovana strana traži konkretnu korist i zastupa određene interese, zainteresovana strana postoji u okruženju kompanije i zainteresovane strane mogu obuhvatiti različite konfiguracije, kao što su pojedinci i izborne jedinice. Zainteresovana strana je „svaka grupa pojedinaca koja može uticati ili utiče na postizanje ciljeva organizacije” (Freedman, 1984).

## **SPONZORSKA PONUDA**

Prevažno je da se utvrde potrebe potencijalnih sponzora, a što oni sami ne mogu da postignu. Ponuda različitih koristi mogućem sponzoru može da održi ovaj odnos privlačnim. Važno je da sportski marketari shvate šta preduzeća traže u sponzorstvu. Priprema sponzorske ponude je značajan u uspešnom sprovođenju marketinške strategije sponzorstva u sportu.

Menadžeri prilikom pripremi ponuda treba da obrate pažnju da sponzorska ponuda ne sadrži samo predloge prodavca, nego da bude formirana tako da sadrži i vrednosti koje su značajne za sponzora. Ponuda treba da se formira tako da sadrži

potrebne informacije koje kupac želi i hoće da čuje od predlagača ponude ili prodavca.

Kupca posebno interesuje (Tomić, 2001):

1. Karakteristike primarnog tržišta potrošača, koje definiše sportski auditorijum, a koji kontroliše prodavac sponzorskih prava u kontekstu demografskog, geografskog i drugih kriterijuma segmentacije tržišta, uključujući i platežne sposobnosti potencijalnih potrošača na sportskom tržištu;

2. Veličina tržišta gledalaca na sportskom borilištu i mogućnosti realnog obima prodaje ulaznice;

3. Brojnost učesnika takmičenja, kao segmenta sportskog tržišta, na takmičenjima ili vežbanju masovnog karaktera odnosi se na maratone, ulične trke, kroseve, fitnes i rekreativne aktivnosti;

4. Projektovane kvantitativne veličine tržišta slušalaca i gledalaca radio i televizijskih prenosa i

5. Nivo imidža ciljnog subjekta iz sportske platforme.

Važno je napomenuti da u većem delu sponzori mnogo više očekuju od sponzorstava, koja mu je dostupna u predviđenoj ponudi. Kao što je: uticaj na eliminisanje ili izbegavanje sponzora konkurenata, da pojača sopstveni imidž, da u što većoj meri pokažu sportskom auditorijumu, bez pridržavanja nivo publiciteta koja je određena ugovorom, da širi dobar glas o kompaniji i njenom proizvodu, da smanji učestalost negativnog publiciteta, da doprinese razvijanju komunikacionih kanala, pomoću kontakata sa drugim partnerima prodavaca sponzorskih prava.

Prema Tomiću (Tomić, 2001), njihov pozitivan pristup komercijalnom delu posla nalazi se u ispunjenju pet minimalnih, ali najvažnijih sponzorovih uslova pristupanju sponzorskom ugovoru:

1. Podrška i stimulisanje prodaje proizvoda sponzora;

2. Kreiranje pozitivnih komunikacionih kanala sa klijentima i dilerima maloprodaje;

3. Aktivno učešće u lančanom informacionim sistemu koji formiraju učesnici sportskog i informacionog procesa sportskih aktivnosti: sportska platforma – SMI – sportski auditorijum - sponzori, a u cilju izgradnje imidža kompanije i imidža proizvoda na masovnom sportskom tržištu;

4. Ostvarivanje promocije novih proizvoda i

5. Ostvarivanje dodatnih vrednosti, koje se mogu opisati floskulom “dobiti više od uloženog”. Pravo koji sponzor dobija prilikom potpisivanjem sponzorske ponudi, uzvraćaju određenom delu svojim proizvodima ili u novčanoj formi, u bilo kojem vidu za prodavca sponzorskih prava znači realizaciju njegovih ciljeva.

## **PRIMERI USPEŠNIH SPONZORSTAVA SPORTSKOG MARKETINGA**

Šest primera sponzorskog marketinga:

- Koka-kola (Coca-Cola) i Olimpijske igre

Koka-kola je sponzor Olimpijskih igara od daleke 1928. Ali njena najuspešnija saradnja bila je u kampanji (ThatsGold) tokom Olimpijskih igara u Riju 2016. godine. Dok bi neki sponzori mogli biti zadovoljni jednostavnim prikazivanjem svog brenda na nekom događaju, Koka-kolina sponzorska kampanja je otišla mnogo dalje. Kampanja je bila jednogodišnja kampanja na društvenim mrežama na više platformi



namenjena mladima od 13 do 20 godina. Strategija u tri faze je radila na privlačenju pažnje tinejdžera pre, tokom i posle takmičenja fotografijama i video zapisima na kojima se pojavljuju uticajni ljudi, muzičari i (naravno) olimpijski sportisti. I sigurno je postigla ono što je planirano. Brend je imao stopu tačnosti od 88 odsto za ciljanje tinejdžera i dostigao je 77 odsto brazilske tinejdžerske populacije (21 milion tinejdžera). I ne samo to, već je cela kampanja imala više od 30 miliona pregleda videa dok je bila aktivna (prema Campaign-u). Verovatno je poruka kampanje ta koja je pogodila najvažniju vezu sa fanovima. Sve u vezi sa proslavljanjem velikih i malih „zlatnih trenutaka“ života, kampanja se pobrinula da niko ne bude izostavljen, bez obzira na to da li je mogao da dobije kartu za utakmice ili ne. Patrisija Pijeranti (Patricia Pieranti), Koka-kolin menadžer marketinga u realnom vremenu, objasnila je da „svako može biti zlato, kao što svako može da ima Koka-kolu, odnosno da se ne radi o učinku, već o zlatu koje se dešava iza podijuma“.

- Pepsi Ko(PepsiCo) i NFL

Sa sponzorskom marketinškom potrošnjom od približno 370 miliona dolara, IEG je rangira Pepsi Ko kao najboljeg američkog sponzora u 2015. Međutim, najuspešniji sponzorski poduhvat brenda mora biti NFL Superboul, koji se održava svake godine u SAD. U stvari, Pepsi je uložio 100 miliona dolara samo u ovo takmičenje 2020, kako je otkrio NS Biznis (NS Business). Pre svega, Pepsi je majstor u odabiru uzajamno korisnih marketinških prilika za sponzorstvo koje mu omogućavaju da formira dugotrajne odnose. Fantastičan primer za to je višegodišnje sponzorstvo Superboula na poluvremenu. Podrška Pepsi Koa omogućila je NFL-u da proširi emisiju sa jednog na 12 minuta nastupa na mnogo većoj platformi. To je značilo da je NFL bio u mogućnosti da proširi domet emisije, dok je Pepsi Ko mogao da promovise svoje proizvode široj publici. Dakle, ovaj potez je doneo veliku korist za oba partnera. U stvari, emisija na poluvremenu sada često dovodi više gledalaca nego sama igra. Market Vač (Market Vatch) je otkrio da je 2020. Superboul imao 102 miliona gledalaca, dok je emisija Džej-Lo i Šakira na poluvremenu privukla 104 miliona! Formiranjem dugoročne saradnje sa događajima koji se ponavljaju, Pepsi Ko je u stanju da izgradi snažne veze i sa potrošačima i sa organizatorima događaja, koristeći svoj uspeh sponzorstva iznovai iznova.

- Samo jedi (Just Eat) i X faktor (The X Factor)

Samo jedi je u 2017. potpisao višegodišnji sponzorski marketinški ugovor sa X faktorom – koji se, uprkos opadanju broja gledalaca, i dalje smatra jednom od najvećih nekretnina na komercijalnoj televiziji. U stvari, Marketing Vik ističe da je godinu pre potpisivanja ugovora emisiju pogledalo 39 miliona ljudi. Klasični TV identiteti bili su u središtu sponzorskog ugovora, za koji se smatralo da vredi oko 30 miliona funti. Trebalo je da se pojave na početku i na kraju reklamnih pauza tokom programa. Ali umesto da se tu zaustave, Samo jedi je podigao stvari na drugi nivo. Brend je pokrenuo „Faktor kuvara“ – nacionalni lov na kuvare koji će glumiti u identima, paralelno sa programom. Pored toga, potrošačima je ponudio ekskluzivni sadržaj iza scene i poklon ulaznica tokom serije, uz „Just Eat’s Kstra Bites“. Međutim, možda je najveći razlog za uspeh sponzorstva to što se porodice i prijatelji koji uživaju u noći ispred TV-a savršeno uklapaju u ciljnu publiku Samo jedi. Barnabi Dave, direktor marketinga te kompanije, rekao je: „Mi smo posao za vikend, a hrana

igra važnu ulogu u načinu na koji porodice gledaju X faktor. Dakle, to se uklapa u potrošačke navike”.

- Roleks (Rolex) i TED

Roleks sponzorise TED od 2008. godine, omogućavajući neprofitnim organizacijama da nastave da besplatno dele svoje zapanjujuće razgovore sa svetom. Roleks je bio jedan od prvih TED partnera koji je zaista iskoristio prednosti platforme, kreirajući brendirani, trominutni video posebno za TED platformu. Video je istakao njegovu istoriju dizajna i inovacija i prikazan je kao reklama protiv TED govora na slične teme. Mnogi sponzori koji žele da prilagode svoju reputaciju brenda jednostavno bi se oslanjali na to da se povezuju sa sponzorom. Kreiranjem sadržaja po meri koji bi se dopao potrošačima TED-a, Roleks je uspeo da ode korak dalje, pozicionirajući se kao interesantna tačka o kojoj će potrošači uživati. Kako se partnerstvo TED-a i Roleksa razvijalo, ono je prevazišlo direktan sponzorski ugovor. Udružili su se da kreiraju izuzetno popularnu funkciju „Iznenadi me“ u aplikaciji TED-a u 2012. godini, za koju se sada procenjuje da ima više od 200.000 preuzimanja širom sveta. Nova funkcija Roleksa i TED-a omogućila je potrošačima da otkriju „zapanjujuće“ TED razgovore na osnovu toga koliko su vremena imali na raspolaganju i u kakvom su raspoloženju bili – a ne prema temi. Saradnja je za Roleks odrazila njegovu posvećenost ulaganju u tehnologiju za poboljšanje sveta, u isto vreme dok je duhovito igrao koncept čuvanja vremena.

- Emirejts (Emirates) i Arsenal

Emirejtsovo sponzorstvo Arsenalu nije jedan od najkreativnijih marketinških primera sponzorstva, ali svakako zaslužuje pomen. Ne samo zbog ogromne količine novca koja je uključena. Avio-kompanija je potpisala svoj prvi sponzorski ugovor sa Arsenalom 2004. godine, gde je dobila pravo na imenovanje stadiona. Globalna destinacija, koju svake godine poseti 109.000 posetilaca, biće poznata kao stadion Emirejts najmanje do 2028. godine, nakon što je avio-kompanija potpisala produženje ugovora 2012. godine. Avio-kompanija je takođe bila Arsenalov sponzor majica od 2006. godine, a nedavno je produžila sponzorski ugovor do 2024. godine za neverovatnih 200 miliona funti. Ovo je najveći ugovor koji je potpisao londonski fudbalski klub, a biće i njegov najduži ugovor. Ogromna finansijska ulaganja Emirejtsa očigledno su od velike koristi za klub u njegovoj potrazi za trofejima. U međuvremenu, Emirejts dobija marketinška prava za razvoj kampanja u kojima se pojavljuje Arsenal širom sveta. A s obzirom na to da je Arsenal tako poznato ime, ta prilika je (skoro) neprocenjiva. Jedan od Emirejtsovih menadžera kaže: „Naš omiljeni deo dogovora je, međutim, dogovor da će Arsenal leteti avionima Emiratesu tokom predsezonskih turneja. Na ovaj način, umesto da jednostavno objavi svoj brend, avio-kompanija je u mogućnosti da iskoristi svoju specijalnost da obezbedi prevoz za klub i istovremeno dobije veliki publicitet“. Nemoguće je znati koliko prihoda sponzorski ugovor generise Emirejts, ali s obzirom na to da je avio-kompanije spremna da plati 200 miliona funti za produženje svog sponzorskog ugovora za majice, možemo sa sigurnošću pretpostaviti da im se vraća barem toliko vrednosti (a verovatno i mnogo više).

- Najk (Nike) i Kristijano Ronaldo

Globalna fudbalska ikona Kristijano Ronaldo bi trebalo da postane (verovatno) najbogatiji Najk sportista na svetu, nakon što je potpisao doživotni ugovor o podršci

sa brendom sportske odeće vredan do milijardu dolara. Par je prvi put započeo svoje partnerstvo 2003. godine, otprilike u isto vreme kada se Ronaldo pridružio Mančester junajtedu. Od tada je igrao za Real Madrid i Juventus, a takmičio se u ligama i prvenstvima širom sveta. Do trenutka kada su partneri sklopili svoj doživotni ugovor (2016. godine), on je prošao kroz više od 60 pari Najk fudbalskih patika. Iako se može činiti da je Ronaldo pogodio džekpot, Sporteki (Sporttechie) sugeriše da je Najk možda zaista postigao prilično dobar posao. U godini koja je prethodila sporazumu, fudbaler je objavljen 1.703 puta na društvenim medijima, generišući ukupno 2,25 milijardi društvenih interakcija. Prema Hokitu (Hookit), 347 od ovih postova pominje Najk ili je Najkov logo prikazan. Ova aktivnost je navodno donela Najku medijsku vrednost od 474 miliona dolara samo u 2016. godini. Drugim rečima, Najku je bila potrebna samo još jedna uspešna godina poput ove da vrati milijardu dolara. Ovo partnerstvo je savršen primer preklapanja sponzorskih marketinških udela sa drugim tipovima marketing partnera. Na primer, Najk kvačica prikazana u objavama zvezde na Instagramu može se isto tako lako videti kao i plasman proizvoda. A fokus dogovora na njegovo prisustvo na društvenim medijima mogao bi se isto tako lako protumačiti kao marketing uticajnih (koji je sam po sebi neka vrsta ugovora o marketingu preporuke).

## ZAKLJUČAK

Poslednjih decenija sport je postao suštinski deo slobodnog vremena ljudi. Sportske organizacije su evoluirale od lokalnih institucija u kojima su dominirali počasni službenici, do profesionalnih, globalnih igrača. Svetsko prvenstvo u fudbalu i Olimpijske igre mogu se prepoznati kao neki od najvažnijih i verovatno najtraženijih svetskih sportskih događaja koji se igraju na profesionalnom nivou. Svetsko prvenstvo u fudbalu 2010, koje je održano u Južnoj Africi zaradilo je 2.408 miliona dolara od prodaje TV prava i dodatnih 1.072 miliona dolara od prodaje marketinških prava. Procenjeno je da je Svetsko prvenstvo održano u Brazilu 2014. donelo ukupan promet FIFA od 4 milijarde dolara (Houston, 2017).

Sponzorstvo lige, tima, događaja ili pojedinačnog sportiste je odličan primer korišćenja sporta za postizanje marketinških ciljeva. Sponzori su partneri i imovine koja se sponzorise kao njihovi klijenti, koji žele da postignu određene rezultate iz svog povezivanja sa svojstvom. Na primer, prodavac potrošačkih brendova Pepsi Ko (PepsiCo) je sponzor NFL-a skoro 30 godina godine i produžio svoj odnos sa ligom do 2022.

Sportsko sponzorstvo je danas postalo sveobuhvatno sredstvo komunikacije od 360 stepeni. Ne samo da podiže svest o brendu, ali i gradi njegov imidž, služi za uspostavljanje odnosa, utiče na prodaju i pomaže u potrazi mnogih korporativnih ciljeva. Jednostavno rečeno, sportsko sponzorstvo je kada sponzor daje ekonomski doprinos ili personalizovane usluge (reklamni materijal, majice, ljudski resursi, itd.) u zamenu za promotivna prava i u korist podizanja svog imidža na javnom nivou. To je odličan način da brend stupi u kontakt sa potrošačem kroz uspešan sportski događaj, koji može da uključi hiljade ljudi.

Iako nije altruistična, već akcija u interesu sponzora koji podržava aktivnosti u zamenu za korist brenda, sportsko sponzorstvo može biti kvalifikovano za poreske olakšice pod određenim uslovima. Glavni cilj sponzorstva je komercijalni i vezan za

imidž, ali postoje i drugi sporedni ciljevi koje ne treba potcenjivati, kao što su društveno prihvatanje, revalorizacija proizvoda, povećanje prodaje, javno mnjenje itd. Pošto je ovo važna ekonomska investicija, neophodno je da se vrednosti kompanije sponzora i kompanije korisnika poklapaju tako da postoji zajedničko pozicioniranje brenda - važno je, kada se procenjuje aktiviranje sportskog sponzorstva, imati efikasnu strategiju, sa kompletnom analizom ključnih aspekata (ciljne publike, lokacije, ROI...) tako da je korist zajednička.

Ono što sponzora razlikuje od drugih kompanija, koje u svojim motivima koriste sponzorske motive komunikacija, zapravo su prava stečena od njihovih vlasnika (npr. sportista u oglašavanju, povezanih poznatih ličnosti sa sportom, navijačima ili sportskom opremom). Međutim, da bi se stvorila ponuda koja će zadovoljiti kupca, neophodno je da zna njegova očekivanja, jer su to prava koja sponzoru daju osećaj ekskluzivnosti i posebnosti.

Danas je sport veoma rasprostranjen u medijima i uključuje brendove (korporativne sponzori), mediji (TV, radio i tako dalje) i veliku publiku (gledaoci). Od početka veka, od poznatih ličnosti se traži da privuku komercijalne prihode (sponzorstvo ili medijska interesovanja), koncept „sportske slavne ličnosti“ se pojavio u mas-medijima u savremenom društvu i svakodnevno su izloženi na radiju, TV, društvenim mrežama itd. Iako sa poslovne tačke gledišta izgleda očigledno, treba imati na umu da vlasnici prava i sponzorske organizacije često govore drugim jezikom, jer su prve prvenstveno fokusirane na sport konkurenciju, dok ovi drugi jednostavno žele da efikasno ulože svoj novac.

## LITERATURA

Agti, D., & Louafi, K. (2019). Effect of internal market orientation on organizational commitment: applied study at Algerian hotels. *Roa Iktissadia Review* 9(1), 101 – 112.

Awwad, M. S., & Agti, D. A. M. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308 – 332.

Cooper, A. (2003). The changing sponsorship scene. *Admap*, 38(10), 30 – 32.

Džefkins, F. (2003). *Oglašavanje*. Beograd: Clio.

Eric, A. B. (2017). An empirical assessment of the extent of external, internal and interactive marketing: the case of financial service firms in Ghana. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, 5(11), 121 – 130.

Ericsson, C. (2015). *A Typology of Brand Orientation: A case Study of Corporate Brand Management* (Unpublished master thesis), Lund's University.

Fadda, N. (2020). Entrepreneurial behaviours and managerial approach of lifestyle entrepreneurs in surf tourism: an exploratory study. *Journal of Sport and Tourism*, 24(1), 53 – 77.

Farrelly, F., Quester, P., & Clulow, V. (2008). Exploring market orientation and satisfaction of partners in the sponsorship relationship. *Australasian Marketing Journal*, 16(2), 51 – 66.

Freedman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, MA.

Ghorbani, M., & Safari, H. (2017). *Start up and Management of Sport Club*. Teheran: Sport Sciences Research Institute.

Herman, H., Hady, H., & Arafah, W. (2018). The influence of market orientation and product innovation on the competitive advantage and its implication toward Small and Medium Enterprises (UKM) performance. *International Journal of Science and Engineering Invention*, 4(8), 8 – 21.

Houston, Barber. (2017). Atlanta's New NFL Stadium is Raising the Bar for Everyone Else. *Huffington Post*. Retrieved from [www.huffingtonpost.com/entry/atlantas-new-nfl-stadium-is-raising-thebar-for-everybody\\_us\\_58c98e98e4b04e44ccab007c](http://www.huffingtonpost.com/entry/atlantas-new-nfl-stadium-is-raising-thebar-for-everybody_us_58c98e98e4b04e44ccab007c). Posećeno: 11.9.2023.

Huang, Y. T. (2020). Internal marketing and internal customer: a review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165 – 181.

Jakubiak, M., & Chrapowicki, P. (2018). SMEs and determinants of their internationalization in Poland, Germany and Denmark. *Problemy Zarzadzania*, (73), 126 – 142.

Javadin, S. R. S, Barari, M., & Saatchian, V. (2014). Relationship marketing in sport industry. *Sport Management Studies*, 6(23), 15 – 34.

Kao, R. W. (1993). Defining entrepreneurship: past, present and? *Creativity And Innovation Management*, 2(1), 69 – 70.

Kotler, P. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status.

Kushwaha, T., & Dubey, R. (2018). Sales orientation and customer orientation: a review. *Prestige International Journal of Management and Research*, 10(4), 214 – 226.

- Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearne, M. (2010). The diffusion of market orientation throughout the organization: a social learning theory perspective. *Journal of Marketing*, 74(5), 61 – 79.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel Jr. (2013). *Marketing*. Beograd: Data Status.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135 – 172.
- Ma, Y.J, et al. (2012). The effects entrepreneurship and market orientation on social performance. *Int Conf Econ Market Manager*, 28(3), 60 – 65.
- Maksimović, N., & Raič, A. (2005). *Sportski menadžment*. Novi Sad: Fakultet fizičke kulture.
- Mondali Zadeh, Z. (2019). Determining the relationship of market orientation and brand orientation with sports clubs performance. *Sport Management Studies*, 10(52), 73 – 90.
- Ng, M. D. (2009). *Relationship Amongst Market Orientation, Service Quality, Firm Innovation and Fitness Enterprises Performance in Kenya* (doctoral dissertation). Kenyatta University.
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224 – 237.
- Rafoq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449 – 462.
- Sleight, S. (1989). *Sponsorship: What it is and How to Use it*. McGraw-Hill.
- Smith, J. H. (2003). The shareholders vs stakeholders debate. *MIT Sloan Management Review*, 85 – 90.
- Stark, M. (1994). What is a stakeholder? *Business & Society*, 33(1), 89 – 95.
- Stjuart, T. (1994). *Sve o sponzorstvu*. Beograd: Clio.
- Tomić, M. (2001). *Marketing u sportu*. Beograd: IP Astimbo.
- Tsai, Y., & Tang, T. W. (2008). How to improve service quality: internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, 19(11), 1117 – 1126.
- Vamplew, W. (2013). Theories and typologies: a historical exploration of the sports club in Britain. *The International Journal of the History of sport*, 30(14), 1569 – 1585.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate communications: *An International Journal* 12(2), 177 – 198.
- Zheng-lun, W. (2008). To enhance the running competitiveness of sport institutes with market orientation and character exploration options on specialty adjustment in sport institutes. *Journal of Nanjing Institute of Physical Education (Social Science)* 3(22), 1 - 5.

# SPONSORSHIP IN SPORTS

## PROFESSIONAL ARTICLE

---

**Summary:**High-intensity interval training (HIIT) appeared as a replacement for long-term exercise programs, primarily continuous aerobic exercise in adults, while in adolescents it represents a more natural way of exercise, unlike traditional moderate-intensity exercise. The aim of this systematic review is to examine the impact of high-intensity interval training in elementary school students, based on the collected data and analyzed research. The literature search was performed using the following databases: PubMed, Google Scholar, DOAJ, MEDLINE. After a detailed analysis, 11 studies met the set criteria and were included in the systematic review. The results indicate that HIIT for a duration of 12 weeks gives statistically significant results in reducing body weight and visceral fat, lowering arterial blood pressure, reducing BMI and increasing VO2max and improving fitness parameters of children. HIIT is an effective way of improving various fitness parameters and health conditions in a school population, with our review research indicating significant improvements in body composition parameters, fitness parameters as well as cardiovascular disease compared to a non-exercising control group.

**Keywords:**high-intensity interval training, children, adolescents, fitness

---

Primljeno:21.09.2023.

Odobreno:18.10.2023.

### Korespondencija

Ana Gavrilović

Univerzitet "Union Nikola Tesla", Fakultet za sport, Beograd, Srbija

Narodnih heroja 30/I, 11070 Novi Beograd

e-mail: [ana.gavrilovic@fzs.edu.rs](mailto:ana.gavrilovic@fzs.edu.rs)