



METROPOLITAN UNIVERZITET BEOGRAD

FAKULTET ZA MENADŽMENT

Nenad Z. Lozović

INOVIRANJE MODELA NAGRAĐIVANJA RADA
AGENCIJA ZA TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE NA
BAZI OSTVARENIH REZULTATA

Doktorska disertacija

Beograd, 2025.



METROPOLITAN UNIVERSITY BELGRADE

FACULTY OF MANAGEMENT

Nenad Z. Lozović

INNOVATING THE PAYMENT-BY-RESULTS
REMUNERATION MODEL FOR MARKETING
COMMUNICATION AGENCIES

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2025

Mentor:

Prof. dr Tatjana Mamula Nikolić, Beogradska bankarska akademija

Članovi komisije:

Prof. dr Dragan Domazet, profesor emeritus, Metropolitan univerzitet Beograd, uža naučna oblast: Računarski i integrisani softverski sistemi

Prof. dr Samed Karović, dekan, redovni profesor, Metropolitan univerzitet Beograd, uža naučna oblast: Menadžment

Doc. dr Nataša Đurđević, docent, Metropolitan univerzitet Beograd, uža naučna oblast: Digitalni biznis

Prof. dr Mirjana Milovanović, vanredni profesor, Visoka škola Banja Luka College, Banja Luka, Bosna i Hercegovina, uža naučna oblast: Marketing

Prof. dr Mamula Nikolić Tatjana, redovni profesor, Beogradska bankarska akademija, uža naučna oblast: Poslovna ekonomija i menadžment – mentor

Datum odbrane:

Zahvalnost:

Tanji, Sofiji i Luki – za njihovu bezgraničnu veru, podršku i ljubav koje su me nosile kroz sve izazove, uključujući i ovaj.

Mami – za njenu nepokolebljivu veru da ćemo kad-tad proslaviti moj doktorat.

Sakanu i Žozefu – što su me pre više od trideset godina uveli u uzbudljiv svet marketinga, oblikujući moj profesionalni i životni put.

Dr Tanji Jankovoj i dr Ženji Zaharijevoj – bez kojih bi ovaj rad zastao na pola puta i nikada ne bi ugledao svetlost dana.

Tanji, Nataši, Goranu i Nenadu – što su svoje ogromno naučno i profesionalno iskustvo nesebično utkali u ovaj rad, doprinoseći njegovom kvalitetu i celovitosti.

Profesoru Karoviću – čije su metodološke primedbe i visoki kriterijumi značajno doprineli da ovaj rad bude istraživački utemeljen i metodološki rigorozan.

Svim prijateljima i kolegama koji su me podržali i verovali u mene.

Metropolitan univerzitet Beograd, Fakultet za menadžment

Podaci o doktorskoj disertaciji

Autor, AU:	MA Nenad Z. Lozović
Mentor, MN:	Prof. dr Tatjana Mamula Nikolić
Naslov rada, NR:	Inoviranje modela nagrađivanja rada agencija za tržišne komunikacije na bazi ostvarenih rezultata
Tip dokumentacije:	Monografska publikacija
Vrsta rada, VR:	Doktorska disertacija
Jezik publikacije, JP:	Srpski
Zemlja publikovanja, ZP:	Republika Srbija
Godina, GO:	2025.
Mesto i adresa, MA:	Beograd, Tadeuša Koščuška 63
Fizički opis rada, FO:	6 delova rada / 264 str. (uključujući priloge) / 51 tabela / 7 slika / 82 citiranih izvora
Naučna oblast, NO:	Menadžment i biznis
Uža naučna oblast, UNO:	Marketing
Naučna disciplina, ND:	Tržišne komunikacije
Predmetna odrednica/Ključne reči, PO:	plaćanje na bazi postignutih rezultata, integrisane marketing komunikacije, kokreacija; doprinos stejkholdera, evaluacija agencija, teorija agencije, S-D Logic, stejkholder teorija
Čuva se, ČU:	Biblioteka univerziteta
Važna napomena, VN:	
Izvod, IZ:	1. Uvod 2. Teoretski okvir i pregled relevantne literature 3. Razvoj i specifikacija IMPACT modela za evaluaciju doprinosa 4. Empirijsko istraživanje, testiranje i verifikacija hipoteza 5. Mogućnosti implementacije i praktične primene modela 6. Zaključna razmatranja
Datum prihvatanja teme, DP:	22.10.2021.
Datum odbrane, DO:	
Članovi komisije, KO:	
Predsednik, član:	Prof. dr Dragan Domazet, profesor emeritus, predsednik komisije, Metropolitan univerzitet Beograd
Mentor, član:	Prof. dr Tatjana Mamula Nikolić, redovni profesor, Beogradska bankarska akademija
Član komisije:	Prof. dr Samed Karović, dekan, Fakultet za menadžment, Metropolitan univerzitet Beograd
Član komisije:	Doc. dr Nataša Đurđević, Metropolitan univerzitet Beograd, Fakultet za menadžment
Član komisije:	Prof. Dr Mirjana Milovanović, Visoka škola Banja Luka College, Banja Luka, Bosna i Hercegovina

Metropolitan University Belgrade, Faculty of Management

Doctoral Dissertation Information

Author:	MA Nenad Z. Lozović
Mentor:	Professor Tatjana Mamula Nikolić, PhD
Thesis Title:	Innovating the Payment-by-Results Remuneration Model for Marketing Communication Agencies
Document type:	Monographic documentation
Type of paper:	Doctoral dissertation
Language of publication:	Serbian
Country of publication:	Republic of Serbia
Year:	2025
Place and address:	Beograd, Tadeuša Košćuška 63
Physical description of paper:	6 sections / 264 pages (including appendices) / 51 tables / 7 figures / 82 cited sources.
Scientific area:	Management and Business
Narrow scientific field:	Marketing
Scientific discipline:	Marketing Communications
Key words:	payment by results, integrated marketing communications, co-creation, stakeholder contribution, agency evaluation, agency theory, service-dominant logic, stakeholder theory
Kept in:	University Library
Important Note:	
Excerpt:	1. Introduction 2. Theoretical Framework and Review of Relevant Literature 3. Development and Specification of the IMPACT Model for Contribution Evaluation 4. Empirical Research, Testing, and Verification of Hypotheses 5. Possibilities for Implementation and Practical Application of the Model 6. Concluding Considerations
Topic acceptance date:	October 22, 2021
Date of defense:	
Members of the commission:	
Chairman, member	Professor Dragan Domazet, Professor Emeritus, Metropolitan University Belgrade
Mentor, member:	Professor Tatjana Mamula Nikolić, Belgrade Banking Academy
Member of the commission:	Professor Samed Karović, Dean, Metropolitan University Belgrade
Member of the commission:	Assistant Professor Nataša Đurđević, Metropolitan University Belgrade
Member of the commission:	Associate Professor Mirjana Milovanović, Banja Luka College, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina

SAŽETAK

Ova disertacija usmerena je na razvoj i empirijsku validaciju modela za evaluaciju i pravično nagrađivanje doprinosa agencija u realizaciji integrisanih marketing komunikacionih kampanja u multistejkholderskom okruženju. Predloženi model zasniva se na strukturiranju procesa po fazama i identifikaciji svih angažovanih aktera, čime se formira matrica koja omogućava analitičko praćenje toka rada i raspodele odgovornosti.

Doprinos svakog pojedinačnog aktera, uključujući jednu ili više agencija, ocenjuje se primenom skale fiksne sume, pri čemu ispitanici raspodeljuju 100% ukupnog doprinosa među relevantnim akterima u svakoj fazi. Na osnovu ovih ocena izračunava se vrednost varijable *udeo u pripisanom doprinosu* (engl. *Share in Attributed Contribution* – SAC), kojom se fazno kvantifikuje relativni doprinos aktera u kolektivnim rezultatima. Teorijski okvir modela utemeljen je na teoriji agencije, logici usluge kao dominantnoj paradigmi i teoriji stejkholdera.

Istraživački pristup kombinuje sekundarnu analizu, kvalitativne uvide kroz intervju sa ekspertima i kvantitativno testiranje na uzorku profesionalaca iz četiri zemlje regiona. Statistička obrada obuhvata deskriptivne, inferencijalne i multivarijacione metode, što je omogućilo proveru postavljenih hipoteza i evaluaciju ključnih aspekata modela. Dobijeni rezultati potvrđuju visoku funkcionalnost modela, mogućnost precizne atribucije doprinosa i identifikaciju obrazaca saradnje i perceptivnih razlika među akterima. Model predstavlja teorijski i praktični doprinos unapređenju prakse evaluacije učinka i razvoju pravičnijih mehanizama nagrađivanja u savremenoj marketing komunikacionoj industriji, ali i u drugim oblastima koje počivaju na timskom radu i kolektivnim ishodima.

Ključne reči: plaćanje na bazi postignutih rezultata; integrisane marketing komunikacije; kokreacija; doprinos angažovanih aktera; evaluacija agencija; teorija agencije; S-D Logic teorija; stejkholder teorija.

ABSTRACT

This dissertation focuses on the development and empirical validation of a model for evaluating and fairly compensating the contribution of agencies in the implementation of integrated marketing communication campaigns within a multistakeholder environment. The proposed model is based on structuring the process into phases and identifying all involved actors, thereby forming a matrix that enables analytical tracking of workflow and the distribution of responsibilities.

The contribution of each individual actor, including one or more agencies, is assessed using a fixed-sum scale, whereby respondents allocate 100% of the total contribution among relevant actors in each phase. Based on these assessments, a variable called *Share in Attributed Contribution* (SAC) is calculated, which quantifies the relative contribution of each actor by phase within the collective results. The theoretical framework of the model is grounded in agency theory, the service-dominant logic as the prevailing paradigm, and stakeholder theory.

The research approach combines secondary analysis, qualitative insights from expert interviews, and quantitative testing on a sample of professionals from four countries in the region. Statistical analysis includes descriptive, inferential, and multivariate methods, which enabled the testing of hypotheses and the evaluation of key aspects of the model. The findings confirm the high functionality of the model, the ability to accurately attribute contributions, and the identification of collaboration patterns and perceptual differences among actors. The model represents both a theoretical and practical contribution to the improvement of evaluation practices and the development of fairer compensation mechanisms in the contemporary marketing communication industry, as well as in other domains based on teamwork and collective outcomes.

Keywords: payment by results; integrated marketing communications; co-creation; contribution of engaged actors; agency evaluation; agency theory; S-D logic theory, stakeholder theory.

SADRŽAJ

UVOD	13
1.1. Problem i kontekst istraživanja.....	13
1.2. Predmet i ciljevi istraživanja	14
1.3. Istraživačka pitanja i hipoteze.....	16
1.4. Operacionalizacija varijabli	20
1.5. Očekivani naučni, stručni i društveni doprinos	23
1.6. Društvena opravdanost istraživanja	24
1.7. Metodologija istraživanja	25
1.7.1. Istraživački pristup i projektovanje.....	26
1.7.2. Izbor i karakteristike uzorka	27
1.7.3. Tehnike prikupljanja podataka.....	28
1.7.4. Pristupi analizi podataka	29
1.7.5. Etika istraživanja.....	30
1.7.6. Ograničenja i metodološki osvrt	31
2. TEORIJSKI OKVIR I PREGLED RELEVANTNE LITERATURE	32
2.1. Relevantne teorije odnosa agencija i klijenata u tržišnim komunikacijama ...	33
2.1.1. Teorija agencije.....	34
2.1.2. Teorija logike usluga.....	36
2.1.3. Stejkholder teorija.....	38
2.2. Teorijska integracija u kontekstu predmeta i ciljeva istraživanja	40
2.2.1. Doprinos pojedinačnih teorija istraživanju	41
2.3. Evolucija i transformacija modela saradnje agencija i klijenata.....	42
2.4. Postojeći modeli nagrađivanja i njihove slabosti.....	44
2.5. Ograničenja postojećih PBR modela i istraživačke praznine u evaluaciji doprinosa	49
2.6. Konceptualni model unapređenog sistema nagrađivanja.....	54
3. RAZVOJ I SPECIFIKACIJA IMPACT MODELA ZA EVALUACIJU DOPRINOSA.....	56
3.1. Definicija i teorijska postavka unapređenog modela	56
3.2. Definisane ključne komponente IMPACT modela.....	59
3.3. Razrada elemenata IMPACT matrice.....	61

3.4. IMPACT kao model evaluacije doprinosa u multistejkholder okruženju.....	66
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE, TESTIRANJE I VERIFIKACIJA HIPOTEZA	68
4.1. Sekundarno istraživanje i konstrukcija inicijalnog evaluativnog okvira.....	68
4.2. Kvalitativna faza primarnog istraživanja	71
4.2.1. Metodološki okvir i operativna realizacija kvalitativne faze	71
4.2.2. Ključni nalazi i njihova interpretacija.....	78
4.2.3. Kvalitativna provera hipoteza	87
4.2.4. Zaključne korekcije modela i postavljanje osnova za kvantitativno istraživanje	90
4.3. Kvantitativna faza primarnog istraživanja.....	93
4.3.1. Metodološki okvir i operativna realizacija kvantitativne faze	93
4.3.2. Ključni nalazi i deskriptivna analiza podataka	97
4.3.3. Statistička provera modela, interpretacija nalaza i verifikacija hipoteza.....	108
4.4. Diskusija nalaza u svetlu postavljenih hipoteza.....	154
4.4.1. Diskusija po posebnim hipotezama	154
4.4.2. Međusobne povezanosti hipoteza i njihov doprinos ukupnom modelu.....	164
4.4.3. Osvrt na istraživački pristup i ograničenja.....	166
4.4.4. Zaključno razmatranje empirijskog segmenta	167
5. MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE I PRAKTIČNE PRIMENE MODELA ...	168
5.1. Predlog primene IMPACT modela kroz digitalni alat I.M.P.A.C.T. Metrix.	168
5.1.1. Pripremna faza	169
5.1.2. Usaglašavanje aktera i definisanje IMPACT parametara	171
5.1.3. Obračun bonifikacija kroz IMPACT indeks	172
5.1.4. Povezivanje IMPACT-I indeksa sa bonusom	173
5.2. Primeri primene IMPACT modela i obračuna bonusa	174
5.2.1. Primer definisanja i ugovaranja IMPACT-I indeksa	174
5.2.2. Primer korišćenja IMPACT alata kroz evaluaciju i korekciju doprinosa	175
5.2.3. Primer obračunavanja ostvarenog bonusa agencija	177
5.3. Primena modela u različitim organizacionim i tržišnim kontekstima.....	177
5.4. Uloga i vrednost novog modela u praksi	178
5.5. Inovativnost IMPACT modela u odnosu na postojeću praksu	179
6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	184
6.1. Teorijski doprinos.....	184
6.2. Metodološki doprinos	185

6.3. Praktični doprinos	186
6.4. Društveni doprinos disertacije	187
6.5. Ograničenja istraživanja.....	188
6.6. Izazovi i dileme implementacije modela	189
6.7. Preporuke za buduća istraživanja	190
LITERATURA	192
SPISAK TABELA	198
SPISAK SLIKA	201
PRILOZI	202
BIOGRAFIJA AUTORA	265
IZJAVE	267

SPISAK SKRAĆENICA

Skraćenica	Pun naziv na srpskom jeziku	Pun naziv na engleskom jeziku
ACTOR	Akter koji doprinosi rezultatima rada	Actor Contributing to Operational Results
TA	Teorija agencije	Agency Theory
ATL	Oglašavanje kroz masovne medije	Above The Line
B2B	Poslovni odnos između dve ili više kompanija	Business-to-Business
B2C	Odnos između kompanije i krajnjih potrošača	Business-to-Consumer
BTL	Ne-medijske komunikacione aktivnosti	Below The Line
IMK	Integrisane marketing komunikacije	Integrated Marketing Communications
IMPACT	Integrisani model za praćenje procesa i doprinosa aktera	Integrated Model for Processes and Actors Contribution Tracking
IMPACT-I	IMPACT indeks	IMPACT Index
IPO	Rezultat prelaznog procesa	Intermediate Process Outcome
KPI	Ključni indikatori performansa	Key Performance Indicators
markom	Marketinško-komunikacione (aktivnosti)	Marcom
PBR	Plaćanje na bazi postignutih rezultata	Payment by Results
ROI	Povraćaj investicije	Return of Investment
S-D Logic	Teorija logike usluga	Service-Dominant Logic
SAC	Udeo u pripisanom doprinosu	Share in Attributed Contribution
ST	Stejkholder teorija	Stakeholder Theory
STEP	Faza sekvencijalnog izvršenja procesa	Sequential Task Execution Process
TK	Tržišne komunikacije	Marketing Communications

UVOD

U savremenoj praksi tržišnih komunikacija pitanje pravičnog i transparentnog vrednovanja rada agencija dobija sve veći značaj. Ovaj značaj proističe iz promena u strukturi marketinško-komunikacione industrije, redefinisanja odnosa između oglašivača i agencija, kao i rastućih zahteva za efikasnošću i merljivošću učinka. Posebnu pažnju u tom kontekstu izazivaju modeli plaćanja zasnovani na rezultatima (engl. *Payment by Results*, skraćeno PBR), koji visinu agencijske naknade povezuju sa efektima realizovanih komunikacionih aktivnosti.

Uprkos normativnoj atraktivnosti PBR modela, njihova primena u praksi nailazi na značajne prepreke. Prepreke se ogledaju u kompleksnosti integrisanih marketinških komunikacija (skraćeno IMK), poteškoćama u kvantifikaciji doprinosa različitih aktera i nedostatku kredibilnih metodologija za evaluaciju u multistejkholderskim okruženjima. Istovremeno, dosadašnji modeli vrednovanja rada agencija ostaju nedovoljno precizni i retko obezbeđuju pravičnu naknadu za strateški i kreativni doprinos koji agencije pružaju klijentima.

Ova disertacija nastoji da odgovori na potrebu za novim modelom vrednovanja doprinosa aktera u realizaciji IMK kampanja, koji bi poslužio kao osnov za inoviranje sistema nagrađivanja rada agencija. Polazeći od pretpostavke da je moguće razviti konceptualno-metodološki okvir za precizno određivanje udela u kolektivnim rezultatima, istraživanje ima za cilj razvoj i validaciju takvog modela. Na taj način disertacija se bavi kako teorijskim, tako i praktičnim jazom između deklarativne podrške i realne primene PBR pristupa.

1.1. Problem i kontekst istraživanja

Tržišne komunikacije karakteriše visok stepen kompleksnosti, angažovanost velikog broja aktera i dinamičnost u postavljanju i vrednovanju ciljeva. U savremenom poslovnom okruženju prisutan je izražen trend snižavanja naknade agencijama za isti obim posla, dok istovremeno raste obim njihovih zadataka, broj kanala i stepen odgovornosti. Uz to, tradicionalni modeli naplate agencijskog rada (fiksni honorari, procenti od budžeta, naknada za angažovano vreme) ne prate kompleksnost i raznovrsnost savremenih IMK procesa, te često zanemaruju kvalitativne aspekte učinka.

S druge strane, model nagrađivanja zasnovan na rezultatima obećava pravičniji okvir za vrednovanje rada jer uspostavlja vezu između ostvarenih komunikacionih i poslovnih rezultata i visine agencijske naknade. Ipak, njegova primena u praksi nailazi na ozbiljna ograničenja koja proističu iz odsustva pouzdane atribucije doprinosa u kolektivnim procesima, nepostojanja standardizovanih i transparentnih kriterijuma evaluacije, zanemarivanja fazne realizacije kampanja, razlika u vrednovanju uspeha među akterima, kao i nejasnog definisanja obima posla i odgovornosti pojedinih učesnika.

Stoga je neophodno razviti model koji omogućava diferencirano sagledavanje doprinosa pojedinačnih aktera kao osnovu za unapređenje sistema nagrađivanja. Takav model treba da integriše teorijske uvide iz oblasti marketinga, menadžmenta i evaluacije učinka, kao i da omogućiti empirijsku primenu kroz kvantitativno merenje doprinosa.

1.2. Predmet i ciljevi istraživanja

Predmet istraživanja ove disertacije jeste razvoj modela vrednovanja doprinosa aktera u realizaciji integrisanih marketinško-komunikacionih kampanja, sa orijentacijom na uspostavljanje pravičnijeg i funkcionalnijeg sistema nagrađivanja rada agencija u skladu sa postignutim rezultatima.

Opšti cilj istraživanja jeste projektovanje i validacija modela za kvantifikaciju doprinosa aktera u kolektivnim IMK procesima, kao osnove za inovaciju PBR sistema nagrađivanja.

Naučni ciljevi ovog istraživanja usmereni su na unapređenje teorijskih i metodoloških osnova za standardizovano i transparentno merenje i vrednovanje doprinosa pojedinačnih aktera u procesu realizacije IMK kampanja. U skladu s tim, disertacija ima sledeće ključne naučne ciljeve:

1. Razviti teorijski utemeljen model fazne strukture IMK kampanja, koji precizno definiše tok realizacije kampanje kroz sukcesivne faze i jasno identifikuje uloge unutrašnjih i spoljnih aktera u svakoj fazi procesa.
2. Formulirati i operacionalizovati novu varijablu za merenje doprinosa aktera (engl. *Share of Attributed Contribution*, skraćeno SAC), koja omogućava kvantitativnu atribuciju doprinosa u okviru kolektivnog rada više timova i organizacija tokom realizacije kampanje.

3. Empirijski proveriti validnost predloženih konstrukata i modela, primenom kombinovanih (kvalitativnih i kvantitativnih) metoda, uz poseban fokus na sadržinsku, diskriminativnu i konstrukcionu validnost varijable SAC i ostalih analitičkih elemenata.
4. Utvrditi vezu između pojedinačnog doprinosa aktera u različitim fazama kampanje i krajnjeg kvaliteta kampanje, kroz ispitivanje uticaja fazno merenog doprinosa na percipirane fazne ishode i celokupni rezultat IMK aktivnosti.
5. Dati teorijski doprinos unapređenju modela evaluacije agencijskog rada i odnosa klijent–agencija, kroz razvoj primenljivog i metrički zasnovanog modela koji može služiti kao osnova za savremene pristupe nagrađivanju agencija po principu ostvarenih rezultata.

Na ovaj način, disertacija doprinosi razvoju novih teorijskih uvida, uvođenju novih instrumenata merenja i uspostavljanju normativnog okvira koji omogućava pravičnije i efikasnije vrednovanje rada svih aktera uključenih u realizaciju IMK kampanja.

Pored teorijskog doprinosa, disertacija ima i jasno definisane praktične ciljeve usmerene na rešavanje konkretnih izazova u praksi upravljanja integrisanim tržišnim komunikacijama i nagrađivanja agencijskog rada.

Praktični ciljevi uključuju:

1. Omogućiti organizacijama (klijentima i agencijama) da precizno identifikuju ulogu i doprinos svakog aktera u IMK kampanjama, čime se poboljšava transparentnost i odgovornost u radu timova koji zajednički učestvuju u realizaciji komunikacionih aktivnosti.
2. Obezbediti alat (instrument) za standardizovanu i kvantitativnu evaluaciju doprinosa po fazama kampanje koji menadžeri mogu koristiti za analizu timskih performansa, u cilju optimizacije procesa i alokacije resursa.
3. Stvoriti osnovu za uvođenje pravičnijih i meritokratski zasnovanih sistema nagrađivanja agencija, koji se temelje na merenim rezultatima, a ne samo na unapred dogovorenim honorarima ili ukupnoj oceni uspešnosti kampanje.
4. Podržati donošenje strateških odluka u oblasti marketinške saradnje i izbora partnera, kroz primenu razvijenog modela kao baze za evaluaciju prethodnih kampanja i planiranje budućih.

5. Omogućiti sistematsko praćenje kvaliteta saradnje između klijenata i agencija tokom trajanja kampanje, kako bi se unapredili komunikacija, međusobno poverenje i efikasnost zajedničkog rada.
6. Doprineti profesionalizaciji tržišta komunikacionih usluga u Srbiji i regionu, kroz promociju standardizovanih i transparentnih metodologija evaluacije doprinosa i rezultata u kompleksnim timskim projektima.

Na ovaj način disertacija odgovara na uočeni nedostatak standardizovanih metodologija za merenje doprinosa u složenim komunikacionim projektima, nudeći teorijski i empirijski utemeljen model koji doprinosi i akademskoj zajednici i poslovnoj praksi.

1.3. Istraživačka pitanja i hipoteze

U skladu sa definisanim istraživačkim problemom i ciljevima, istraživanje je vođeno sledećim istraživačkim pitanjima:

1. Da li je moguće razviti i validirati instrument za kvantitativno merenje doprinosa pojedinačnih aktera u kolektivnim procesima realizacije IMK kampanja?
2. U kojoj meri strukturisanje procesa realizacije IMK kampanja po fazama i akterima omogućava preciznu identifikaciju i evaluaciju individualnih doprinosa?
3. U kojoj meri percipirani kvalitet rezultata po fazama doprinosi ukupnoj proceni uspešnosti IMK kampanje?
4. Postoje li značajne razlike između klijenata i agencija u percepciji doprinosa i evaluaciji kvaliteta zajedničkog rada?

Na osnovu ovih istraživačkih pitanja postavljena je opšta hipoteza, koja je dalje razložena na posebne i pojedinačne hipoteze sa pripadajućim indikatorima. Takva struktura omogućava da se svaka dimenzija modela, strukturiranje procesa, merenje doprinosa, evaluacija rezultata i međugrupne percepcije, testira odvojeno, a zatim objedini u celovit analitički okvir.

Opšta hipoteza:

Moguće je razviti inovativni, analitički model koji, kroz strukturisane faze realizacije integrisanih marketing komunikacionih kampanja, omogućava kvantifikaciju doprinosa pojedinačnih aktera, čime se obezbeđuje teorijski i metodološki utemeljena osnova za unapređenje modela kompenzacije agencija na osnovu postignutih rezultata.

Prva posebna hipoteza (H1):

Proces realizacije integrisanih marketinških komunikacionih kampanja može se analitički strukturirati kroz sekvencijalne faze u kojima različiti akteri imaju specifične obrasce angažovanja i doprinosa.

Prva pojedinačna hipoteza prve posebne hipoteze (H1.1):

Ključne faze u realizaciji IMK kampanja mogu se identifikovati na osnovu praktičnih uvida aktera iz prakse.

Indikatori:

- visok stepen saglasnosti među ispitanicima o identifikaciji ključnih faza,
- potvrda prepoznatih faza kroz ekspertsku potvrdu na osnovu industrijskog iskustva i stručne procene.

Druga pojedinačna hipoteza prve posebne hipoteze (H1.2):

Fazni redosled u realizaciji IMK kampanja može se strukturirati na osnovu funkcionalne logike procesa.

Indikatori:

- visok stepen saglasnosti među ispitanicima o funkcionalnom toku,
- potvrda redosleda faza kroz ekspertsku potvrdu zasnovanu na profesionalnoj refleksiji i praktičnim uvidima.

Treća pojedinačna hipoteza prve posebne hipoteze (H1.3):

Za svaku fazu moguće je utvrditi stabilne obrasce učešća karakterističnih aktera.

Indikatori:

- navođenje istih aktera u odgovorima različitih ispitanika po fazama,
- konzistentnost identifikovanih obrazaca među akterima.

Četvrta pojedinačna hipoteza prve posebne hipoteze (H1.4):

Doprinos aktera može se sadržinski operacionalizovati identifikacijom konkretnih aktivnosti po fazama.

Indikatori:

- tematska identifikacija specifičnih aktivnosti aktera po fazama,
- formiranje deskriptivnih profila na osnovu kvalitativne analize odgovora.

Peta pojedinačna hipoteza prve posebne hipoteze (H1.5):

U svakoj fazi može se potvrditi prisustvo aktera iz predloženog modela.

Indikatori:

- prisustvo svih kategorija po fazama,
- minimalna zastupljenost $\geq 5\%$.

Druga posebna hipoteza (H2):

Varijabla SAC omogućava analitičku procenu doprinosa aktera u okviru procesa realizacije integrisanih marketing komunikacionih kampanja.

Prva pojedinačna hipoteza druge posebne hipoteze (H2.1):

Obrasci doprinosa aktera po fazama kampanje mogu se identifikovati kroz statistički značajne razlike u prosečnim vrednostima i konzistentnost obrazaca.

Indikatori:

- statistički značajne razlike u prosečnim vrednostima SAC varijable po fazama,
- ponavljajući i konzistentni obrasci doprinosa.

Druga pojedinačna hipoteza druge posebne hipoteze (H2.2):

Kvantitativno poređenje doprinosa različitih kategorija aktera unutar pojedinačnih faza pokazuje postojanje značajnih razlika u vrednostima dodeljenog doprinosa.

Indikatori:

- utvrđene razlike u vrednostima SAC varijable među kategorijama aktera,
- statistički značajne unutarfazne razlike u dodeljenom doprinosu.

Treća pojedinačna hipoteza druge posebne hipoteze (H2.3):

Postoje značajne razlike u obrascima doprinosa između različitih grupa ispitanika i tipova kampanja.

Indikatori:

- statistički značajne razlike u vrednostima SAC varijable između grupa ispitanika ili tipova kampanja,
- stabilni obrasci doprinosa u različitim kontekstima,
- potvrđena sposobnost razlikovanja kroz više statističkih analiza.

Treća posebna hipoteza (H3):

Postoji statistički značajna povezanost između doprinosa aktera po fazama, kvaliteta međufaznih rezultata i krajnjeg uspeha kampanje.

Prva pojedinačna hipoteza treće posebne hipoteze (H3.1):

Povezanost doprinosa aktera po fazama, merenih kroz SAC i kvaliteta međufaznih rezultata (IPO) statistički je značajna.

Indikatori:

- značajni regresioni koeficijenti između SAC i IPO po fazama,
- procenat objašnjene varijanse (R^2) i snaga regresionih koeficijenata po fazama.

Druga pojedinačna hipoteza treće posebne hipoteze (H3.2):

Kvalitet međufaznih rezultata (IPO) statistički je povezan sa ukupnim uspehom kampanje, pri čemu pojedinačne faze imaju različit stepen doprinosa.

Indikatori:

- različiti regresioni koeficijenti za IPO po fazama u predikciji ukupnog uspeha,
- identifikacija faza sa najvećim doprinosom.

Četvrta posebna hipoteza (H4):

Procene u vezi sa ulogom i doprinosom aktera u realizaciji kampanja pokazuju visok stepen međugrupne saglasnosti između klijenata i agencija.

Prva pojedinačna hipoteza četvrte posebne hipoteze (H4.1):

Ne postoje sistematske razlike u informisanosti o prisustvu aktera po fazama između klijenata i agencija.

Indikatori:

- nepostojanje sistematskih obrazaca razlika u informisanosti o prisustvu angažovanih aktera između klijenata i agencija,
- dosledan nivo saglasnosti među grupama u percepciji prisustva aktera u različitim fazama procesa.

Druga pojedinačna hipoteza četvrte posebne hipoteze (H4.2):

Distribucija SAC vrednosti među ispitanicima pokazuje stabilne obrasce vrednovanja u obe grupe.

Indikatori:

- sličnost prosečnih SAC vrednosti po fazama,
- konzistentnost rangiranja aktera.

Treća pojedinačna hipoteza četvrte posebne hipoteze (H4.3):

Percepcije kvaliteta međufaznih rezultata se ne razlikuju značajno između klijenata i agencija.

Indikatori:

- statistički neznačajne razlike u ocenama IPO po fazama,
- visoka usklađenost ukupne ocene kvaliteta.

Peta posebna hipoteza (H5):

Doprinos pojedinačnih aktera u kolektivnim procesima realizacije integrisanih kampanja može se kvantitativno izmeriti primenom varijable SAC, čiji su osnovni aspekti validnosti potvrđeni kombinacijom kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja.

Prva pojedinačna hipoteza pete posebne hipoteze (H5.1):

Kvantitativno razlikovanje doprinosa u kolektivnim procesima potvrđuje se kroz osnovne aspekte validnosti instrumenta, sadržinsku, diskriminativnu i konstrukcionu, koji se ispituju analizom kvalitativnih nalaza i statističkih pokazatelja.

Indikatori:

- sadržinska validnost: usklađenost između konceptualne definicije i percepcije ispitanika,
- diskriminativna validnost: sposobnost varijable da razlikuje doprinose između različitih aktera i njihovih grupa,
- konstrukciona validnost: stabilna i konzistentna primena varijable u analizama kvalitativnih i kvantitativnih podataka.

Definisane hipoteze usmeravaju istraživanje i biće predmet sistematske empirijske provere u narednim poglavljima.

1.4. Operacionalizacija varijabli

Operacionalizacija varijabli u ovom istraživanju zasnovana je na sistematičnoj razradi opšte hipoteze u pet posebnih hipoteza i odgovarajućih pojedinačnih hipoteza sa jasno definisanim indikatorima. Kako svaki indikator implicitno određuje odgovarajući instrument merenja (npr.

anketa, ekspertska validacija, regresiona analiza, statistički testovi), operacionalizacija obezbeđuje povezanost između teorijskog okvira i empirijskog istraživanja. Na taj način omogućeno je testiranje strukture procesa realizacije IMK kampanja, kvantifikacija doprinosa aktera (SAC varijabla), evaluacija međufaznih i završnih rezultata, kao i poređenje percepcija klijenata i agencija. Radi jasnoće prikaza, operacionalizacija je predstavljena u tabelarnom obliku (Tabela 1), pri čemu je zbog preglednosti izrađena skraćena matrica koja daje sažet pregled hipoteza, varijabli, indikatora i instrumenata.

Tabela 1. Operacionalizacija hipoteza, varijabli i indikatora

Posebna hipoteza	Pojedinačna hipoteza	Varijabla	Indikatori	Instrument / način merenja
H1 – Strukturisanje procesa	H1.1 Ključne faze	Faze IMK kampanja	Saglasnost ispitanika o fazama; ekspertska potvrda	Delimično strukturisani intervju; tematska analiza; ekspertska verifikacija
	H1.2 Redosled faza	Tok procesa	Saglasnost o funkcionalnom toku; potvrda kroz praksu	Delimično strukturisani intervju; tematska analiza; ekspertska verifikacija
	H1.3 Obrasci učešća	Angažovanje aktera po fazama	Konzistentno navođenje aktera među ispitanicima; stabilni obrasci angažovanja	Delimično strukturisani intervju; tematska analiza; ekspertska verifikacija
	H1.4 Aktivnosti aktera	Konkretno aktivnosti po fazama	Tematska identifikacija aktivnosti; deskriptivni profili	Delimično strukturisani intervju; tematska analiza; ekspertska verifikacija
	H1.5 Prisustvo aktera	Kategorije aktera po fazama	Prisustvo svih kategorija; minimalna zastupljenost $\geq 5\%$	Delimično strukturisani intervju; tematska analiza; ekspertska verifikacija; frekvencijska analiza

Posebna hipoteza	Pojedinačna hipoteza	Varijabla	Indikatori	Instrument / način merenja
H2 – Varijabla SAC	H2.1 Obrasci doprinosa po fazama	SAC (po fazama)	Razlike u prosečnim vrednostima SAC varijable po fazama; ponavljajući obrasci	RM-ANOVA; deskriptivna statistika
	H2.2 Poređenje doprinosa među kategorijama	SAC (kategorije aktera)	Razlike među kategorijama; unutarfazne razlike	t-test; ANOVA
	H2.3 Diferencijacija po grupama/ tipovima kampanja	SAC (grupe ispitanika; tipovi kampanja)	Statistički značajne razlike; stabilni obrasci	t-test; ANOVA
H3 – Povezanost doprinosa i rezultata	H3.1 SAC – IPO	Povezanost doprinosa i međufaznih rezultata	Značajni regresioni koeficijenti; procenat objašnjene varijanse (R^2)	Pearson korelacije; višestruka regresija
	H3.2 IPO – uspeh kampanje	Kvalitet međufaznih rezultata i ukupni uspeh	Različiti regresioni koeficijenti po fazama; identifikacija faza sa najvećim doprinosom	Pearson korelacije; višestruka regresija
H4 – Međugrupne percepcije	H4.1 Informisanost	Prisustvo aktera po fazama	Neznatne razlike između klijenata i agencija; saglasnost o akterima	Hi-kvadrat test; deskriptivna statistika
	H4.2 Vrednovanje SAC	Distribucija SAC vrednosti	Sličnost prosečnih vrednosti po fazama; konzistentnost rangiranja aktera	t-test; ANOVA; deskriptivna statistika
	H4.3 Percepcija kvaliteta	Ocene međufaznih rezultata	Statistički neznačajne razlike; visoka usklađenost ocena	t-test; ANOVA
H5 – Validnost SAC varijable	H5.1 Validnost varijable SAC	Validnost varijable	– Sadržinska validnost: usklađenost definicije i percepcije ispitanika – Diskriminativna validnost: razlikovanje aktera i grupa – Konstrukciona validnost: stabilna primena u analizama	Triangulacija (kval.+kvant.); dubinski intervjui; standardizovani upitnik; ANOVA; t-test; Pearson korelacije; višestruka regresija

Izvor: Autor, sopstvena izrada.

Predstavljena tabela operacionalizacije varijabli obezbeđuje potpunu metodološku mapu istraživanja, u kojoj se jasno vidi veza između hipoteza, varijabli, indikatora i instrumenata merenja. Time se teorijski konstrukti prevode u empirijski proverljive elemente, čime se

omogućava dosledno testiranje postavljenih hipoteza. Na ovaj način, operacionalizacija varijabli predstavlja ključni most između teorijskog okvira i empirijskog istraživanja i obezbeđuje validnost i pouzdanost rezultata kao osnovu za razvoj inovativnog modela nagrađivanja agencija zasnovanog na postignutim rezultatima.

1.5. Očekivani naučni, stručni i društveni doprinos

U skladu sa definisanim istraživačkim problemom i ciljevima, disertacija teži da ostvari višeslojni doprinos u naučnom, stručnom i društvenom domenu. Očekivani doprinosi proističu iz nastojanja da se razvije konceptualni i analitički okvir za analizu procesa i evaluaciju doprinosa aktera u integrisanim marketinško-komunikacionim (IMK) kampanjama, uz paralelno ispitivanje potencijala kvantitativnih instrumenata za pouzdanu procenu angažovanja i kvaliteta rezultata u različitim fazama realizacije kampanje.

a) Naučni doprinos

Disertacija ima potencijal da obogati postojeće teorijsko znanje u oblasti tržišnih komunikacija i upravljanja višestrukim akterima kroz:

- razvoj integrisanog modela koji povezuje faze realizacije IMK kampanja sa konkretnim ishodima i ulogom aktera, čime se otvara prostor za unapređenje postojećih teorijskih pretpostavki o organizaciji kompleksnih komunikacionih procesa;
- operacionalizaciju nove kvantitativne varijable *udeo u pripisanom doprinosu* (SAC), koja omogućava merenje relativnog doprinosa individualnih aktera u kolektivnim procesima, a kao osnov za empirijsko istraživanje dinamike kokreacije i atribucije rezultata;
- integraciju teorijskih osnova koje obuhvataju teoriju agencije, stejkholder teoriju i teoriju logike usluga u analitički okvir primenljiv za istraživanje savremenih multistejkholderskih sistema u oblasti tržišnih komunikacija.

b) Stručni doprinos

Na praktičnom nivou, disertacija može doprineti unapređenju industrijskih praksi kroz:

- sistematizaciju faza i aktera u realizaciji IMK kampanja, što može poslužiti kao osnova za preciznije planiranje i organizaciju rada u višefunkcionalnim timovima;
- razvoj mernih instrumenata za evaluaciju doprinosa, koji mogu poslužiti kao osnov za unapređenje profesionalnih standarda, posebno u implementaciji PBR modela i drugih oblika performansno zasnovane kompenzacije;
- primenu istraživačkog okvira kao alata za podršku upravljanju resursima, odgovornostima i ulogama u kompleksnim projektima u oblasti tržišnih komunikacija.

c) Društveni doprinos

U širem društvenom kontekstu, istraživanje može doprineti:

- razvoju metodološkog osnova za analizu i optimizaciju saradnje u sistemima sa više aktera, uključujući javno-privatna partnerstva, obrazovanje, zdravstvo i kreativne industrije;
- jačanju principa transparentnosti i pravičnosti kroz uvođenje instrumenata za prepoznavanje i valorizaciju individualnih doprinosa u kolektivnim rezultatima;
- promociji pristupa u kojima se različiti akteri zajednički uključuju u odlučivanje i procenu rada, što može doprineti razvoju pravičnijih i inkluzivnijih modela upravljanja.

Na osnovu navedenog, može se zaključiti da disertacija ima potencijal da obezbedi značajan teorijski, praktični i društveni doprinos u oblasti tržišnih komunikacija i upravljanja višestrukim akterima.

1.6. Društvena opravdanost istraživanja

U savremenom poslovnom okruženju koje karakterišu kompleksni projekti sa velikim brojem aktera, pitanje pravične raspodele odgovornosti i zasluga postaje jedno od ključnih organizacionih i etičkih izazova. Istraživanja pokazuju da izostanak jasnih mehanizama evaluacije doprinosa pojedinačnih aktera može dovesti do smanjene motivacije, lošijih rezultata i narušenog poverenja među partnerima, posebno u timovima koji deluju u multistekholderskom kontekstu.

Ova disertacija se bavi upravo tim problemom, polazeći od konkretne potrebe industrije tržišnih komunikacija da unapredi praksu vrednovanja rada agencija kao eksternih saradnika. Predloženi model omogućava faznu atribuciju doprinosa i analitičko razdvajanje uloga individualnih aktera, čime se stvaraju pretpostavke za pravičnije mehanizme evaluacije i kompenzacije.

Društvena opravdanost istraživanja nadilazi granice marketinško-komunikacione, tzv. markom industrije. S obzirom na sve širu primenu projektno orijentisanog rada u javnom sektoru, obrazovanju, zdravstvu, nauci i civilnom društvu, rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti kao osnova za razvoj analitičkih alata u brojnim domenima u kojima je učinak rezultat kolektivnog angažovanja. U kontekstu međusektorskih partnerstava, multidisciplinarnih konzorcijuma, razvojnih programa u zajednicama ili reformi javnih politika, potreba za pravičnijom atribucijom doprinosa postaje sve izraženija.

Na taj način istraživanje odgovara na rastuće zahteve savremenih organizacija i institucija za:

- transparentnim modelima vrednovanja kolektivnog rada,
- objektivnim osnovama za raspodelu resursa i odgovornosti,
- unapređenjem međuljudske i institucionalne saradnje.

Disertacija time doprinosi ne samo teorijskom razumevanju procesa kokreacije i koordinacije među akterima, već i razvoju konkretnih rešenja koja mogu doprineti efikasnijem, pravičnijem i društveno odgovornijem upravljanju zajedničkim projektima u različitim oblastima delovanja.

1.7. Metodologija istraživanja

U skladu sa predmetom disertacije, istraživanje je koncipirano sa ciljem da obezbedi metodološki utemeljen pristup za razvoj i empirijsku verifikaciju modela koji omogućava strukturisano kvantitativno vrednovanje doprinosa pojedinačnih aktera u okviru kolektivnih procesa realizacije integrisanih marketinško-komunikacionih kampanja. Poseban fokus stavljen je na uspostavljanje analitičkog okvira koji omogućava pouzdanu atribuciju doprinosa unutar višeakterskih struktura, a istovremeno može poslužiti kao osnova za unapređenje modela kompenzacije u industriji tržišnih komunikacija. U istraživačkom pristupu posebno je naglašeno da model nije izveden iz statističkih obrazaca, već je inicijalno oblikovan na osnovu teorijskog pregleda, profesionalnog iskustva i kvalitativnih uvida a naknadno empirijski potvrđen kroz kvantitativnu validaciju.

Metodološki okvir rada zasniva se na mešovitom pristupu i logici sekvencijalne triangulacije, uz kombinaciju analize literature i desk istraživačkih metoda, kao i kvalitativnih i kvantitativnih tehnika, prilagođenih ciljevima svake faze istraživanja. Detaljna razrada pristupa, metoda i analitičkih procedura data je u nastavku ovog poglavlja.

1.7.1. Istraživački pristup i projektovanje

Istraživanje se zasniva na mešovitom metodološkom pristupu koji kombinuje kvalitativne i kvantitativne metode u okviru sekvencijalne strategije istraživanja. Ovakav pristup omogućava integraciju različitih izvora podataka i metoda analize kako bi se postigla veća pouzdanost i validnost zaključaka. Istraživanje je zasnovano na epistemološkom okviru pragmatizma, koji podrazumeva fleksibilan pristup izboru metoda, prilagođenih prirodi problema i istraživačkim ciljevima. Teorijski uvidi i empirijski podaci kombinuju se i uzajamno dopunjuju kako bi se model iterativno testirao i unapređivao. Poseban značaj u ovom kontekstu ima percepcija aktera o doprinosu i kvalitetu međufaznih rezultata, kao osnov za operacionalizaciju evaluativnih varijabli. Takav pristup opravdava primenu metoda socijalnog istraživanja zasnovanih na interpretaciji i samoproceni, a ne na kauzalnom merenju tvrdih poslovnih pokazatelja.

Istraživački proces realizovan je kroz uzastopne, međusobno povezane faze:

1. Sekundarno istraživanje: U ovoj fazi sprovedena je desk analiza relevantne naučne i stručne literature, kao i analiza industrijskih dokumenata i internih materijala agencija. Cilj ove faze bio je razvoj preliminarne konceptualnog okvira, identifikacija ključnih pojmova i definicija, kao i mapiranje postojećih pristupa vrednovanju agencijskog doprinosa.

2. Primarno istraživanje:

- a) Kvalitativna faza

U drugoj fazi realizovani su strukturisani dubinski intervjui sa ekspertima iz oblasti tržišnih komunikacija, kako iz redova klijenata, tako i iz redova prestižnih agencija. Cilj ove faze bio je identifikovanje relevantnih faza procesa, tipičnih aktera i njihovih obrazaca angažovanja, kao i provera konceptualne utemeljenosti i sadržinske opravdanosti predloženih konstrukata, kroz direktnu analizu ekspertskih uvida.

- b) Kvantitativna faza

U trećoj fazi primenjen je standardizovani upitnik na ciljani uzorak profesionalaca iz industrije. Upitnik je osmišljen na osnovu nalaza iz prethodnih faza i omogućio je

kvantitativno testiranje istraživačkih hipoteza u vezi sa varijablama *udeo u pripisanom doprinosu* (SAC), percepcijom kvaliteta međufaznih rezultata i međugrupnim razlikama. Upitnik je testiran na relevantnom uzorku agencija i klijenata, pri čemu su provereni osnovni aspekti njegove validnosti.

Takva sekvencijalna struktura omogućila je postepeno oblikovanje modela kroz uzajamnu proveru kvalitativnih i kvantitativnih nalaza. Svaka faza imala je jasno definisanu funkciju u razvoju i validaciji istraživačkog okvira, čime je obezbeđena metodološka koherencija u okviru disertacije. Posebna pažnja posvećena je povezivanju svakog koraka sa istraživačkim ciljevima i hipotezama definisanim u uvodnom delu rada.

1.7.2. Izbor i karakteristike uzorka

Primarna empirijska faza istraživanja obuhvatila je dve ciljno definisane grupe ispitanika:

- predstavnike sektora za tržišne komunikacije na strani klijenata,
- predstavnike agencija za tržišne komunikacije.

Za kvalitativnu fazu istraživanja ($n = 15$), kriterijum uključenja bio je najmanje deset godina profesionalnog iskustva u oblasti tržišnih komunikacija, uz dodatni uslov da ispitanik ima višu rukovodeću poziciju. Veličina uzorka određena je na osnovu principa teorijske dovoljnosti (Corbin & Strauss, 2008), to jest, intervjui su sprovedeni do tačke kada dodatni sagovornici više nisu doprinosili novim uvidima relevantnim za dublje razumevanje problema.

U kvantitativnoj fazi istraživanja ($n = 203$), početni kriterijum za uključivanje u uzorak bilo je direktno učešće ispitanika u radu na jednoj od 50 najvećih medijskih kampanja u zemlji tokom prethodne kalendarske godine. Uz ovaj kriterijum, definisane su kvote za obe ciljne grupe. Na strani klijenata uzorak su činili predstavnici međunarodnih, regionalnih i lokalnih brendova, dok su na strani agencija ravnomerno zastupljeni predstavnici kreativnih, medijskih i digitalnih agencija. Ispitanici su selektovani na osnovu svoje neposredne uključenosti u planiranje i realizaciju kampanja, kao i odgovornosti za procenu učinaka realizovanih aktivnosti.

Istraživanje je sprovedeno u Srbiji, Bugarskoj, Severnoj Makedoniji i Bosni i Hercegovini, tržištima sa sličnim karakteristikama komunikacione industrije u kontekstu posttranzicionih ekonomija. Uzorak je konstruisan kao dostupni (neprobabilistički), kvotni uzorak, s proporcionalnom zastupljenošću klijentske i agencijske strane.

Iako uzorak ne ispunjava kriterijume statističke reprezentativnosti, njegova struktura zasniva se na principima namernog (*purposive*) uzorkovanja, koje se u poslovnim i menadžment

istraživanjima često primenjuje u situacijama kada je cilj dobijanje uvida od aktera sa specifičnim operativnim i strateškim znanjem (Etikan, 2016; Memon et al., 2025). U kontekstu B2B odnosa i multistekholderskih struktura, kakve karakterišu kampanje integrisanih komunikacija, kriterijum reprezentativnosti se neretko zamenjuje kriterijumom informacione snage uzorka (Patton, 2008), odnosno sposobnošću ispitanika da ponude relevantne uvide u složene procese. Ovakav pristup naročito je opravdan u istraživanjima koja se fokusiraju na procenu doprinosa, atribuciju rezultata i vrednovanje učinka, gde ekspertiza učesnika ima presudnu ulogu u obezbeđivanju pouzdanosti nalaza.

1.7.3. Tehnike prikupljanja podataka

U fazi sekundarnog istraživanja primenjena je desk analiza relevantne naučne literature, profesionalnih izveštaja, internih dokumenata agencija i regulatornih okvira, čime je postavljen konceptualni temelj za dalji razvoj istraživačkog modela. Na osnovu identifikovanih teorijskih i praktičnih praznina izrađena je preliminarne struktura procesa realizacije IMK kampanja (STEP), klasifikacija aktera (ACTOR), kao i nacrt inicijalne verzije IMPACT matrice i pratećih instrumenata.

Kvalitativna faza istraživanja sprovedena je kroz strukturisane dubinske intervju sa ekspertima iz oblasti tržišnih komunikacija ($n = 15$), koji su odabrani po kriterijumu najmanje deset godina relevantnog iskustva u planiranju i realizaciji IMK kampanja. Intervjui su realizovani uživo ili putem digitalnih platformi (*Zoom, Teams*), u trajanju od 60 do 120 minuta, i vođeni unapred definisanim upitnim okvirom. Fokus je bio na proveru opravdanosti predložene strukture procesa i uloge aktera u praksi, uz testiranje mogućnosti kvantifikacije doprinosa po fazama. Ispitanicima je predstavljena inicijalna verzija IMPACT matrice, uz poziv da komentarišu, modifikuju i konkretizuju elemente modela. Beleženi su odgovori koji odstupaju od osnovne šeme procesa i učesnika. Poseban deo intervju bio je posvećen simulaciji raspodele doprinosa u okviru skale fiksne sume (100%) za pojedine faze, kao i diskusiji o kriterijumima uspeha i indikatorima kvaliteta rezultata kampanje.

Kvantitativna faza realizovana je putem standardizovanog onlajn upitnika, posebno prilagođenog klijentskoj i agencijskoj strani. Upitnik je preveden i lokalizovan za četiri zemlje (Srbija, Bugarska, Severna Makedonija i Bosna i Hercegovina) i obuhvatao je nominalne, ordinalne i metričke varijable, uključujući raspodelu doprinosa po fazama putem skale fiksne sume (0-100%). U cilju osiguravanja neutralnosti i ujednačenosti prikupljanja podataka,

terenski deo istraživanja poveren je nezavisnoj istraživačkoj agenciji Ipsos, koja je obavila regrutaciju i administraciju upitnika na svakom od tržišta.

1.7.4. pristupi analizi podataka

Analiza podataka sprovedena je u skladu sa sekvencijalnim i komplementarnim karakterom istraživanja. Svaka faza imala je specifičnu funkciju u razvoju, proveru konceptualne utemeljenosti i primeni analitičkog modela, pri čemu su korišćene odgovarajuće analitičke strategije, usklađene sa prirodom podataka i istraživačkim ciljevima.

Kvalitativna analiza bila je usmerena na proveru konceptualne i sadržinske utemeljenosti modela kroz interpretaciju ekspertskih uvida i refleksija. Podaci prikupljeni putem strukturisanih intervjuova analizirani su metodom direktne analize sadržaja i upoređeni sa inicijalnom strukturom IMPACT matrice. Posebna pažnja posvećena je uočenim odstupanjima, predloženim modifikacijama i načinu na koji ispitanici operacionalizuju doprinose aktera. Na osnovu povratnih informacija izvršene su korekcije u klasifikaciji faza (STEP), kategorijama aktera (ACTOR) i strukturi mernog instrumenta, čime je ostvaren iterativni doprinos konceptualnoj konsolidaciji modela.

Kvantitativna analiza imala je ulogu empirijske provere konstrukata i testiranja hipoteza. Najpre su primenjene tehnike deskriptivne statistike radi prikaza distribucije i centralnih tendencija ključnih varijabli (npr. prosečne SAC vrednosti po fazama i akterima). U skladu sa postavljenim istraživačkim ciljevima i vrstom prikupljenih podataka, u kvantitativnoj fazi primenjene su sledeće statističke tehnike:

- Deskriptivne statistike (frekvencije, procenti, aritmetičke sredine, standardne devijacije): radi prikaza distribucije varijabli i osnovnih obrazaca vrednovanja doprinosa (SAC) i kvaliteta međufaznih rezultata (IPO);
- Hi-kvadrat testovi: za procenu razlika u učestalosti prijava prisustva aktera po fazama između klijenata i agencija;
- t-test za nezavisne uzorke i jednofaktorska ANOVA: za ispitivanje razlika među grupama u dodeljenim SAC vrednostima i evaluacijama IPO;
- Analiza varijanse za ponovljena merenja (RM ANOVA): za detekciju unutarfaznih razlika između aktera u okviru iste faze;

- Pirsonova korelaciona analiza: za ispitivanje povezanosti između vrednosti varijable SAC i procena kvaliteta međufaznih rezultata i ukupnog uspeha kampanje (indikator kriterijumske validnosti);
- Višestruka linearna regresija: za testiranje prediktorske snage SAC vrednosti (po fazama) na kvalitet IPO i uticaja IPO na krajnji uspeh kampanje (pojedinačne hipoteze H3.1 i H3.2);
- Analiza obrazaca rangiranja i konzistentnosti vrednovanja: za proveru stabilnosti i diferencijacije procena među grupama ispitanika (indikator diskriminativne validnosti).

Sve tehnike primenjivane su u skladu sa pretpostavkama odgovarajućih testova, i uz proveru statističke značajnosti prema unapred definisanim pragovima. Time je omogućena višeslojna provera teorijskih pretpostavki i empirijskih nalaza, uz potvrdu osnovne analitičke utemeljenosti ključnih komponenti IMPACT modela.

1.7.5. Etika istraživanja

Istraživanje je sprovedeno u skladu sa savremenim etičkim principima u društveno-humanističkim naukama, uz poštovanje integriteta svih učesnika i principa transparentnosti, poverljivosti i dobrovoljnosti.

Učesnici u obe faze istraživanja, kvalitativnoj (intervjui sa predstavnicima agencija i klijenata) i kvantitativnoj (anketno ispitivanje), prethodno su informisani o svrsi, ciljevima i načinu realizacije istraživačkog procesa. Svakom ispitaniku je pre učešća pružena informisana saglasnost (informed consent), čime je osigurano njihovo potpuno razumevanje da je učešće dobrovoljno i da se mogu povući u bilo kom trenutku bez negativnih posledica.

Prikupljeni podaci su tretirani strogo poverljivo i korišćeni isključivo u svrhe naučne analize. Podaci su anonimizovani i agregirani radi zaštite identiteta učesnika, a pristup sirovim podacima je bio ograničen samo na istraživača.

U radu su primenjeni svi standardi i smernice utvrđene od strane ESOMAR-a (European Society for Opinion and Marketing Research), posebno oni koji se odnose na prikupljanje, obradu i prezentaciju podataka u kontekstu tržišnih i društvenih istraživanja. Poštovane su i smernice Kodeksa o etici u istraživanju univerziteta na kojem se brani disertacija.

Pored toga, vođena je evidencija o svim intervencijama u obradi podataka, a u analitičkom delu izbegnuta je bilo kakva manipulacija interpretacijom radi postizanja željenih rezultata, čime je dodatno potvrđena metodološka i etička doslednost istraživanja.

1.7.6. Ograničenja i metodološki osvrt

Ograničenja ovog istraživanja ogledaju se najviše u strukturi uzorka i kontekstu prikupljanja podataka, što može uticati na širu generalizaciju rezultata u domenu primene modela za kvantitativnu atribuciju doprinosa u okviru PBR sistema. Iako je uzorak uključivao učesnike iz više sektora kreativne industrije (uključujući predstavnike agencija, klijenata i eksternih saradnika), njegova struktura nije proporcionalna distribuciji uloga i tržišnom učešću pojedinih tipova aktera. Time se mogu ograničiti rezultati na specifične izazove malih agencija, specijalizovanih timova ili startup okruženja u odnosu na velike tržišne lidere.

Dodatno, istraživanje je sprovedeno u okviru jedne geografsko-kulturne celine, što rezultira podacima utemeljenim u regionalnim praksama organizovanja IMK kampanja. Iako to omogućava dubinsko razumevanje lokalnih dinamika i modela saradnje, transferabilnost rezultata na međunarodna tržišta zahteva dodatnu empirijsku proveru kroz komparativna istraživanja u različitim kulturnim, institucionalnim i tržišnim okvirima.

Sa stanovišta metodološkog pristupa, primena sekvencijalnog mešovitog pristupa (najpre kvalitativno, potom kvantitativno) pokazala se opravdanom jer je omogućila identifikaciju ključnih faza i uloga aktera u IMK kampanjama, kao i konstrukciju i testiranje indikatora za merenje doprinosa. Međutim, složenost operacionalizacije varijable SAC, ograničen pristup unutrašnjim podacima organizacija (npr. budžetskim detaljima, internoj evaluaciji performansi), kao i potencijalni subjektivizam u proceni doprinosa po fazama, predstavljaju izazov za preciznu i konzistentnu primenu predloženog modela.

Pored navedenog, treba uzeti u obzir i dinamiku kampanja koje često nisu striktno sekvencijalne, već iterativne i preklapajuće, što može otežati jasnu atribuciju doprinosa u linearnom okviru. Ova ograničenja otvaraju prostor za dalja istraživanja koja bi se fokusirala na fleksibilnije (npr. mrežne ili adaptivne) modele atribucije i kompenzacije.

2. TEORIJSKI OKVIR I PREGLED RELEVANTNE LITERATURE

Tema nagrađivanja agencija za tržišne komunikacije, iako se u profesionalnoj praksi često posmatra kao tehničko ili pregovaračko pitanje između klijenata i agencija, zahteva dublju naučnu analizu kako bi se obuhvatile teorijske osnove, upravljačke implikacije i metodološki izazovi povezani s njenom primenom. Takva potreba postaje posebno izražena u savremenom kontekstu realizacije integrisanih kampanja, u kojem više aktera iz različitih organizacionih sfera učestvuje u kolektivnoj produkciji rezultata. Uprkos toj kompleksnosti, njihove uloge i doprinosi često ostaju bez jasne konceptualne razrade i nedovoljno su teorijski operacionalizovani.

U fokusu ovog rada nalazi se analiza transformacije odnosa između klijenata i agencija, sve izraženije potrebe za preciznijim vrednovanjem individualnih doprinosa, kao i identifikacija slabosti postojećih PBR modela koji u praksi često zanemaruju specifične doprinose pojedinačnih aktera. Teorijski okvir razvijen u ovom poglavlju ima tri osnovna cilja:

1. Razumevanje kompleksnih odnosa i raspodele odgovornosti u B2B okruženju profesionalnih usluga.
2. Identifikaciju teorijskih praznina koje se odnose na evaluaciju doprinosa u kolektivnim procesima.
3. Formulisanje osnove za konstrukciju analitičkog modela vrednovanja doprinosa u okviru integrisanih kampanja.

Pregled literature organizovan je u pet tematskih celina koje hronološki i problemski vode ka formiranju konceptualnog modela:

1. Teorijski okvir odnosa u oblasti profesionalnih usluga, sa posebnim osvrtom na teoriju agencije, logiku usluga i stejkholder pristup;
2. Istorijski pregled i evolucija modela saradnje između klijenata i agencija, sa fokusom na transformaciju organizacionih struktura i radnih procesa;
3. Dominantni modeli nagrađivanja i njihova ograničenja, posebno u kontekstu evaluacije učinka i rezultata;
4. Identifikacija istraživačkih praznina u savremenim pristupima zasnovanim na principima plaćanja po rezultatu, koje ukazuju na potrebu za razvojem novih instrumenata za vrednovanje;

5. Formulacija konceptualnog modela kao integrativnog okvira koji objedinjuje relevantne teorijske uvide i praktične zahteve profesionalne prakse.

Polazeći od navedenih ciljeva, u nastavku se prikazuju najrelevantnije teorijske perspektive koje čine osnovu daljeg modelovanja.

2.1. Relevantne teorije odnosa agencija i klijenata u tržišnim komunikacijama

Značajan broj radova koji se bave odnosima klijenata i agencija u oblasti tržišnih komunikacija oslanja se na analizu konkretnih problema iz prakse, pri čemu ne koristi jasno definisan teorijski okvir za definisanje predmeta, ciljeva i hipoteza istraživanja. Iako su mnoga od tih istraživanja metodološki kompleksna i nude vredne uvide, nalazi tih radova najčešće ostaju na deskriptivnom nivou. Glavni cilj im je formulisanje pragmatičnih preporuka za unapređenje profesionalne prakse, a ne doprinos razvoju teorijskih koncepata o prirodi i dinamici odnosa među akterima u realizaciji tržišnih komunikacija.

Nasuprot tome, ovaj rad polazi od pretpostavke da je za analizu doprinosa i pravično vrednovanje učinka agencija, u kontekstu integrisanih tržišnih komunikacija neophodno osloniti se na relevantne teorijske koncepte. Teorije se u ovom radu ne koriste radi formalnog testiranja postulata u deduktivnom smislu, već služe kao konceptualni okvir za identifikaciju nedovoljno razrađenih aspekata u postojećoj literaturi, kao i za konstrukciju istraživačkog problema, operacionalizaciju varijabli i strukturisanje odnosa među akterima. Hipoteze koje su postavljene u okviru istraživanja proizilaze iz uočenih ograničenja postojećih teorijskih pristupa, pri čemu teorije imaju analitičku, a ne normativnu ili prediktivnu funkciju.

Precizna evaluacija doprinosa agencija u kolektivnim rezultatima tržišnih komunikacija, kao i razvijanje pravičnih modela kompenzacije zasnovanih na ostvarenim efektima, zahteva teorijsko utemeljenje koje omogućava razumevanje kompleksnih odnosa između više aktera, njihove međuzavisnosti i dinamike saradnje. U tom kontekstu, posebno su relevantne teorije koje osvetljavaju procese delegiranja odgovornosti, stvaranja vrednosti kroz saradnju i upravljanja interesima različitih aktera.

U ovom radu izdvojene su tri teorijske osnove koje služe kao temelj za razvoj analitičkog okvira: (1) teorija agencije, (2) teorija logike usluga i (3) stejkholder teorija. Ove teorije omogućavaju formulisanje ključnih istraživačkih pitanja i konstrukata, kao što su percepcija doprinosa, odnos uloženog rada i ostvarenog efekta, višestruka odgovornost, asimetrija

informacija i evaluacija kvaliteta međufaznih rezultata. Njihovo uključivanje u teorijski okvir istraživanja pruža osnovu za identifikaciju relevantnih varijabli i odnosa među akterima koji se analiziraju u kasnijim fazama empirijskog rada.

Teorija agencije doprinosi razumevanju odnosa između klijenta i agencije kao odnosa delegiranja zadataka, pri čemu postoji neizvesnost u vezi sa mogućnošću nadzora nad radom agencije i pouzdane procene njenih rezultata. U ovom istraživanju, teorija agencije osvetljava problematiku ugovornih i relacionih karakteristika saradnje, značaj mehanizama evaluacije i kompenzacije, kao i subjektivne procene doprinosa koji se ne mogu uvek kvantifikovati kroz klasične pokazatelje učinka, kao što je finansijsko-komercijalni efekat tržišnih komunikacija.

Teorija logike usluga omogućava teorijsko pozicioniranje tržišnih komunikacija kao procesa zajedničkog stvaranja vrednosti, u kojem učestvuje više strana sa različitim resursima i kompetencijama. Ovaj pristup pomera fokus sa pojedinačne transakcije na dinamiku saradnje i zajednički doprinos, što je ključno za operacionalizaciju evaluacije u višefaznim kampanjama koje uključuju više specijalizovanih aktera.

Stejkholder teorija uvodi širu perspektivu u analizu odnosa u tržišnim komunikacijama, omogućavajući mapiranje i razumevanje međusobnih interakcija i interesa svih aktera koji utiču na uspeh kampanje ili su njime pogođeni. U okviru istraživanja, ova teorija pruža osnovu za konceptualizaciju sistema zajedničke odgovornosti i diferencirano sagledavanje doprinosa individualnih aktera, u zavisnosti od njihove uloge, ekspertize i faze u kojoj učestvuju.

Ove teorijske osnove, sagledane u međusobnoj komplementarnosti, omogućavaju izgradnju integrativnog analitičkog okvira koji povezuje uloge aktera, faze realizacije kampanje i mehanizme vrednovanja doprinosa, čime se obezbeđuje teorijski temelj za razvoj istraživanja.

2.1.1. Teorija agencije

Teorija agencije (engl. *Agency Theory*, skraćeno TA) jedan je od najčešće korišćenih teorijskih okvira za analizu odnosa između klijenata i agencija, posebno u kontekstu ugovornih obaveza i evaluacije učinka u poslovnoj saradnji (Mitnick, 2015; Ross, 1973). Njena osnovna postavka zasniva se na dijadi principal–agent, pri čemu principal (naručilac posla, klijent) angažuje agenta (agenciju) da u njegovo ime izvrši određeni zadatak. Iako prvobitno razvijena u okviru finansijskog i distributivnog sektora, ova teorija se pokazala relevantnom i za oblast tržišnih komunikacija, gde klijent delegira deo svojih strateških i taktičkih aktivnosti eksternim partnerima (Spake et al., 1999).

U kontekstu tržišnih komunikacija, TA omogućava analizu izazova koji proizlaze iz informacione asimetrije, konflikta interesa i neizvesnosti u odnosima između klijenata i agencija. Teorija polazi od pretpostavke da su obe strane racionalne, ali da imaju različite ciljeve. Klijent teži ostvarivanju maksimalnog učinka uz minimalne troškove, dok agencija nastoji da maksimizuje sopstvenu maržu, često kroz uvećanje cena ili minimizaciju angažmana sopstvenih resursa (Coughlan & Sen, 1989). Ovaj inherentni sukob interesa može voditi do moralno rizičnih ponašanja, naročito u situacijama kada učinak agencije nije lako merljiv ili kada ne postoji mogućnost kontinuiranog nadzora procesa rada (Bergen et al., 1992; Holmstrom, 1979).

Zbog toga teorija agencije naglašava potrebu za razvijanjem efikasnih mehanizama kontrole i evaluacije. Nepostojanje transparentnih kriterijuma za merenje doprinosa otvara prostor za oportunističko ponašanje aktera. Uslovi u kojima postoji neizvesnost u vezi sa tokovima rada, strukturama odgovornosti i kriterijumima uspeha dodatno otežavaju evaluaciju. Ova teorijska perspektiva implicira potrebu za savremenim, fleksibilnim okvirima za vrednovanje, koji bi prevazišli ograničenja tradicionalnih oblika nadzora i omogućili pouzdanije vrednovanje uloga i doprinosa u složenim poslovnim aranžmanima.

Specifičan izazov u industriji tržišnih komunikacija predstavlja činjenica da agencije često istovremeno igraju više uloga: mogu biti dobavljači, posrednici, izvršioci, ali i strateški partneri, u zavisnosti od tipa ugovora i načina angažovanja (Robertson & Booth, 2020). Kada više agencija paralelno radi za jednog klijenta, njihova međusobna koordinacija često nije formalizovana, što dovodi do preklapanja nadležnosti, konflikata interesa i nejasnih odgovornosti (Clark, 2000; Mortimer & Laurie, 2019). Ovakva struktura dodatno komplikuje evaluaciju individualnog doprinosa svake agencije.

Posebno važan aspekt koji TA prepoznaje jeste problem višestrukih agenata, naročito u kontekstu tzv. *team production* odnosa (Alchian & Demsetz, 1972). Kada više aktera zajednički doprinosi kolektivnim rezultatima, postaje teško odrediti tačan doprinos svakog pojedinca. Tradicionalni modeli vrednovanja retko uzimaju u obzir faznu strukturu procesa i promene u ulozi aktera tokom vremena, i zbog toga ne uspevaju adekvatno da obuhvate kompleksnost savremenih timskih aranžmana. U literaturi se stoga sve češće ističe potreba za preciznijim mapiranjem doprinosa u strukturiranim, faznim i višestrano koordinisanim procesima (Mortimer & Laurie, 2019).

Još jedan značajan izazov na koji ukazuje TA odnosi se na formalizaciju ugovornih obaveza u uslovima tržišne neizvesnosti, nestandardizovanih kreativnih procesa i stalnih izmena zahteva klijenata. Čak i kada postoji ugovor, relacija klijent–agencija često je obeležena

nesinhronizovanošću i nedovoljno jasnim očekivanjima, što može narušiti međusobno poverenje i otežati ocenu rezultata (Eisenhardt, 1989). Odatle i sve češća potreba da se oblici vrednovanja prilagode kontekstu tzv. "nepotpunih ugovora" (Grossman & Hart, 1986) koji ne predviđaju sve moguće ishode, već zahtevaju fleksibilne mehanizme za evaluaciju i nagrađivanje u toku samog procesa.

U okviru ovog istraživanja, TA se koristi za razumevanje strukture odnosa, izazova delegiranja, rizika oportunitizma i problema u kvantifikaciji doprinosa. Ipak, kao teorija koja je razvijena za stabilne binarne relacije, ona ima ograničenja u tumačenju dinamičnih, višestranu zavisnih i fazno strukturisanih procesa koji karakterišu realizaciju integrisanih komunikacionih kampanja. U takvim mrežnim strukturama uloga pojedinačnih agencija zavisi od specifičnih konteksta i nije uvek precizno ugovorno definisana. To umanjuje primenljivost TA u pogledu kontrole i evaluacije učinka, te se javlja potreba za teorijskim i metodološkim pristupima koji obuhvataju dimenzije međuzavisnosti, kolektivne odgovornosti i zajedničkog vrednovanja rezultata.

Upravo ovi izazovi ukazuju na nedovoljnu pokrivenost TA kada je reč o razumevanju i merenju doprinosa individualnih učesnika u višeakterskim procesima. Ova teorija, iako korisna u analizi formalnih odnosa i rizika delegiranja, zahteva dopunu širim analitičkim modelima koji integrišu faznu dinamiku, heterogenost aktera i evaluaciju doprinosa iz više perspektiva. Kao takva, ona postavlja temelj za razumevanje problema koji se dalje operacionalizuju kroz razvoj modela u ovom istraživanju.

2.1.2. Teorija logike usluga

Teorija logike usluga (engl. *Service-Dominant Logic*, skraćeno S-D Logic) predstavlja savremeni teorijski pristup koji redefiniše razumevanje procesa stvaranja vrednosti, pomerajući fokus sa linearne isporuke ka međusobnoj razmeni resursa i zajedničkom angažovanju više aktera (Vargo & Lusch, 2004). Umesto tradicionalnog modela u kojem je klijent pasivni primalac usluge, teorija S-D Logic podrazumeva da kupac i pružalac usluge aktivno kokreiraju vrednost, oblikujući rešenja u skladu sa konkretnim kontekstom i ciljevima (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Ova teorija omogućava analizu složenih procesa saradnje, u kojima marketinški timovi, agencije i interne organizacione strukture zajednički, kroz integraciju specifičnih resursa i kompetencija, doprinose ostvarenju zajednički definisanih rezultata.

U kontekstu realizacije integrisanih tržišnih komunikacija, teorija S-D Logic je posebno relevantna jer osvetljava logiku saradnje karakterističnu za savremene kampanje koje su višefazne, timski organizovane i strukturno razučene. Umesto tradicionalnog binarnog odnosa klijent–agencija, u fokusu je mreža učesnika koji kontinuirano razmenjuju informacije, ekspertizu i odgovornosti. U takvom sistemu, klijent ne samo da formuliše zadatke, donosi odluke i učestvuje u evaluaciji učinka, već se pozicionira kao ravnopravan partner agencijama i drugim angažovanim stranama u samom procesu stvaranja vrednosti (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Isto važi i za sve ostale aktore čiji se doprinos ne iscrpljuje u izvršavanju zadatka, već uključuje zajedničku odgovornost za krajnji rezultat.

Imajući u vidu takav model rada, u relevantnoj literaturi rad agencija najčešće se definiše kao oblik profesionalne usluge (Díaz-Méndez & Saren, 2019; Leovaridis, 2009), čiji karakter određuju visoka ekspertiza, relacione dimenzije i operativna prilagodljivost. Takve usluge odlikuje izražena interpersonalna dinamika, zavisnost od informacija koje su asimetrično raspodeljene među akterima (Jayasimha, 2021), kao i otežana retrospektivna evaluacija kvaliteta rada (Ewing et al., 2001; Oliver & Ashley, 2012). Time se dodatno potvrđuje kompleksnost vrednovanja u multistejkholderskim okruženjima, u kojima učinak ne zavisi isključivo od isporučenog proizvoda, već i od celokupnog procesa saradnje.

Logika usluge (S-D Logic) uvodi i koncept ostvarene vrednosti koji nadilazi klasične finansijske pokazatelje i uključuje elemente kao što su kvalitet saradnje, stečeno znanje, reputacija, iskustvo zajedničkog rada ili profesionalni razvoj (Hughes et al., 2018; Rashid, 2015; Zeeshan et al., 2019). Ovakav pristup vrednosti osvetljava potrebu za modelima evaluacije koji obuhvataju ne samo kvantitativne indikatore već i kvalitativne aspekte doprinosa, što je ključno za analizu uloga i ishoda u komunikacionim kampanjama.

Međutim, brojna istraživanja ukazuju na činjenicu da kokreacija vrednosti ne mora uvek dovesti do pozitivnih rezultata. Chowdhury i saradnici (2016) analiziraju takozvanu „tamnu stranu“ kokreacije, ističući da intenzivna međuzavisnost i zajednička odgovornost mogu generisati tenzije, neizvesnost i asimetriju moći. U takvim uslovima, proces razmene znanja i resursa može biti izvor nesporazuma, naročito kada ne postoji transparentnost u pogledu raspodele doprinosa ili koristi među akterima. Ovi nalazi potvrđuju važnost postojanja analitičkih okvira koji omogućavaju jasno mapiranje uloga i individualnih doprinosa u složenim saradničkim procesima.

Uprkos svojoj konceptualnoj vrednosti, S-D Logic pokazuje teorijska i metodološka ograničenja kada se primenjuje na praksu tržišnih komunikacija. Fokus brojnih istraživanja

ostaje na kvalitativnim, interpretativnim analizama, dok konkretni alati za merenje doprinosa pojedinačnih aktera u višefaznim i višestrano strukturiranim procesima ostaju nerazvijeni (Zeeshan et al., 2019). Dominira analiza binarne relacije klijent–agencija, dok višestruki i paralelni angažmani različitih specijalizovanih aktera često ostaju ispod radara teorijske obrade (Keegan et al., 2017). Takođe, teorija S-D Logic ne razrađuje mehanizme za kvantitativnu atribuciju doprinosa, niti nudi rešenja za evaluaciju uloga u uslovima promenljive angažovanosti i različitih perspektiva učesnika.

Važno je naglasiti da, iako se S-D Logic intenzivno bavi temama moći, uticaja i relacije dinamike, ona ne pruža teorijske ili metodološke osnove za identifikaciju i merenje individualnih doprinosa u okviru kolektivnih rezultata kokreacije. Dodatno, činjenica da vrednost nije objektivno data, već subjektivno percipirana, ukazuje na nužnost korišćenja kvalitativno orijentisanih metodoloških pristupa u analizi komunikacionih procesa. To podrazumeva udaljavanje od isključivo kauzalnih merenja povezanosti ponašanja i poslovnih rezultata i prelazak ka analizi percepcija, interakcija i kontekstualnih faktora koji oblikuju ocenu vrednosti i doprinosa.

U tom smislu, teorija logike usluga pruža značajan uvid u prirodu kolektivnog stvaranja vrednosti, ali istovremeno otkriva i nedovoljno razvijene mehanizme za kvantitativnu operacionalizaciju doprinosa pojedinačnih aktera. Ova teorijska praznina dodatno motiviše potrebu za razvojem integrisanog modela koji povezuje faze realizacije, strukturu uloga i evaluaciju ostvarenih rezultata, zadržavajući temeljne pretpostavke S-D Logic o razmeni resursa i zajedničkom radu.

2.1.3. Stejkholder teorija

Stejkholder teorija (engl. *Stakeholder Theory*, skraćeno *ST*) ili teorija zainteresovanih strana predstavlja jedan od dominantnih konceptualnih okvira za razumevanje međuzavisnosti aktera u savremenim organizacionim procesima. Formulirana od strane Freemana (1984), ova teorija polazi od premise da su za poslovne aktivnosti relevantni svi subjekti koji mogu uticati na aktivnosti ili biti pogođeni odlukama i ishodima tih aktivnosti. U okviru nauke o menadžmentu koristi se za mapiranje interesnih grupa i analiziranje njihove moći, legitimiteta i hitnosti (Mitchell et al., 1997), dok u kontekstu tržišnih komunikacija omogućava sveobuhvatno sagledavanje unutrašnjih i spoljnih aktera i njihove međusobne interakcije tokom realizacije IMK kampanja (Civera et al., 2025).

Za razliku od teorije agencije, koja se primarno bavi binarnim odnosom principal–agent, i S-D Logic teorije, koja naglašava kokreaciju vrednosti, stakeholder teorija omogućava analizu kompleksne mreže odnosa i interesa u kojoj uloge aktera nisu fiksne, već se transformišu u zavisnosti od konteksta, dinamike procesa i faze realizacije. U tržišnim komunikacijama ova fleksibilnost uloga i promenljivost pozicija posebno dolazi do izražaja, budući da realizacija kampanja uključuje različite vrste aktera, od internih timova klijenta do brojnih eksternih agencija i partnera. Njihov doprinos može varirati po intenzitetu i značaju u svakoj fazi kampanje (Rodriguez Serna et al., 2022).

Jedna od ključnih koristi ST za ovu oblast ogleda se u mogućnosti da se analiziraju doprinosi i odgovornosti aktera kroz kriterijume poput moći, legitimiteta i hitnosti, što je naročito značajno kada se sagledava ko ima stvarni uticaj na ishode kampanje, a ne samo formalno definisanu ulogu (Mitchell et al., 1997). Novija istraživanja dodaju i stepen međuzavisnosti kao važan analitički kriterijum, čime se dodatno produbljuje razumevanje strukture i dinamike saradnje u komunikacionim projektima (Rodriguez Serna et al., 2022).

U procesima realizacije IMK kampanja, uloge pojedinih aktera ne mogu se posmatrati kao statične, već se razvijaju u skladu sa fazom projekta i tipom aktivnosti. Na primer, strateške faze kao što su planiranje i formulacija ciljeva često podrazumevaju uključenost manjih, ali uticajnijih timova, dok se u kasnijim fazama, implementaciji, medijskom plasmanu i evaluaciji, pojavljuje veći broj izvođača sa specijalizovanim, ali često operativnim zadacima. Upravo ova varijabilnost u stepenu uticaja i odgovornosti po fazama dodatno komplikuje proces fer evaluacije doprinosa, naročito kada ne postoje jasni instrumenti za atribuciju.

Dodatnu analitičku vrednost stakeholder pristup dobija integracijom sa pojedinim konceptima iz teorije projektnog menadžmenta, kao što je podela na proaktivne i reaktivne aktere (Aaltonen, 2011; Fritz et al., 2017). Ova distinkcija omogućava dublje razumevanje strukture uloga, od onih koji definišu strateški pravac do onih koji sprovode konkretne zadatke, i direktno se odražava na način na koji se u praksi vrednuje doprinos različitih aktera. Na taj način, konstrukcija IMPACT matrice, iako nije neposredno izvedena iz stakeholder teorije, reflektuje njene osnovne uvide kroz strukturisanje aktera po fazama i po tipu angažovanja.

Posebnu pažnju zaslužuje i pojava poznata kao perceptivna asimetrija, koja se u okviru stakeholder pristupa posmatra kao posledica različitih pozicija, interesa i nivoa uvida aktera u proces. U složenim saradničkim aranžmanima karakterističnim za tržišne komunikacije, učesnici neretko imaju divergente interpretacije istih aspekata rada, kao što su doprinos, kvalitet i važnost pojedinih aktivnosti, što otežava uspostavljanje zajedničkog standarda

evaluacije. Ovaj fenomen, koji uključuje subjektivnost, interesnu pristrasnost i ograničen uvid, predstavlja važan izazov za pravično vrednovanje rada svih učesnika u multistekholderskim procesima (Mortimer & Laurie, 2019; Vosgerau et al., 2008).

Ipak, uprkos svojim analitičkim prednostima, ST ne nudi operativna rešenja za kvantitativnu atribuciju doprinosa individualnih aktera, niti za konstrukciju sistema za evaluaciju koji bi bili primenljivi u praksama zasnovanim na rezultatima. Njen doprinos se, pre svega, ogleda u mapiranju kompleksnosti uloga i percepcija, dok se konkretni alati za merenje doprinosa i kompenzaciju moraju razvijati izvan njenog okvira. To ostavlja prostor za dalji teorijski i metodološki razvoj, koji se u ovom radu prepoznaje kao ključna praznina i istraživački izazov.

2.2. Teorijska integracija u kontekstu predmeta i ciljeva istraživanja

S obzirom na kompleksnu prirodu kolektivnih procesa u realizaciji integrisanih tržišnih komunikacija, nijedna teorija samostalno ne pruža dovoljno sveobuhvatan okvir za razumevanje svih relevantnih dimenzija istraživačkog problema ovog rada. Zbog toga je u ovom istraživanju primenjen integrativni pristup, koji kombinuje uvide iz tri navedene teorije, kako bi se obuhvatile sve ključne komponente procesa atribucije doprinosa, evaluacije učinka i međugrupnih percepcija u višeakterskom okruženju, koje su relevantne za razumevanje izazova vrednovanja u savremenim komunikacionim praksama. Svaka od ovih teorija osvetljava specifične aspekte predmeta disertacije, od ugovornih odnosa i pitanja kontrole (TA), preko dinamičkih relacija i subjektivne konstrukcije vrednosti (S-D Logic), do analize interesa, uloga i perceptivnih razlika među akterima (ST). Ova teorijska integracija ne služi analizi konkretnih modela evaluacije, već omogućava dublje razumevanje strukturalnih i perceptivnih problema koji prethode bilo kakvom pokušaju operativnog rešenja.

Ovakva teorijska integracija omogućila je postavljanje čvrstih temelja za konstrukciju istraživačkog modela i definisanje posebnih hipoteza. Kroz kombinaciju ovih perspektiva, moguće je razumeti zašto se doprinos pojedinačnih aktera ne može vrednovati jednostavno i jednoznačno, već zahteva višeslojni analitički pristup koji uzima u obzir fazu procesa, strukturu angažovanih učesnika, njihove međusobne odnose i percepcije, kao i specifične organizacione i relacione faktore koji utiču na procenu rezultata. Time je teorijska integracija postala ključni korak u oblikovanju konceptualnog i metodološkog okvira ove disertacije.

2.2.1. Doprinos pojedinačnih teorija istraživanju

Teorija agencije (TA) omogućila je razumevanje formalnih ugovornih odnosa, delegiranja zadataka i kontrole učinka u situacijama sa izraženom informacijskom asimetrijom. Ova teorija ukazuje na ograničenja tradicionalnih modela evaluacije u uslovima kada ne postoji jasno definisana metrika uspeha, posebno u kreativnim i fazno strukturiranim projektima. Relevantna je za probleme vezane za delegiranje odgovornosti, problem moralnog hazarda, višestruke agente i nedovoljno formalizovane odnose.

Teorija logike usluga (S-D Logic) teorija pružila je osnovu za razumevanje kokreacije vrednosti u multistejkholderskim procesima, naglašavajući važnost relacije dinamike, međuzavisnosti i subjektivne procene vrednosti. Ova teorija je posebno značajna za analizu subjektivne percepcije doprinosa, razmene znanja i resursa, kao i za identifikaciju izazova koji proizlaze iz asimetričnih očekivanja i nemogućnosti standardizacije evaluacije.

Stejkholder teorija (ST) omogućila je mapiranje aktera u kampanjama i razumevanje njihove međuzavisnosti, moći i različitih interesa. U ovom istraživanju, ST je poslužila kao osnova za analizu razlika u percepciji doprinosa i pozicioniranju aktera po uticaju i značaju, kao i za razmatranje problematične dinamike odnosa između internih i eksternih struktura. Kako bi se obuhvatile sve relevantne dimenzije predmeta istraživanja, u nastavku se prikazuju osnovni teorijski doprinosi svake od tri integrisane perspektive u razumevanju problema vrednovanja doprinosa u višeakterskom kontekstu realizacije IMK kampanja.

Radi sistematizacije teorijskih doprinosa u razumevanju relevantnih dimenzija problema, u Tabeli 2 prikazano je kako pojedinačne teorije osvetljavaju ključne aspekte kolektivnog procesa vrednovanja doprinosa.

Tabela 2. Teorijski doprinosi u analizi ključnih dimenzija ovog istraživanja

Analitička dimenzija	Teorija agencije	S-D Logic teorija	Stejkholder teorija
Ugovorni odnosi i kontrola učinka	Da	Delimično (neformalni odnosi)	Delimično (odnosi moći i uticaja)
Informaciona asimetrija i moralni hazard	Ključni fokus	Prisutna u relacionom kontekstu	Posmatrana kroz razlike u pristupu i percepciji
Višestruki agenti i kolektivna odgovornost	Identifikovan kao problem	Nije primarni fokus	Prepoznata u mreži aktera
Relaciona dinamika i razmena resursa	Ograničeno	Ključni princip	Važan kontekst saradnje

Analitička dimenzija	Teorija agencije	S-D Logic teorija	Stejkholder teorija
Subjektivna procena doprinosa i uspeha	Neposredno ne obrađuje	Centralni aspekt	Analizira se kroz perceptivnu asimetriju
Varijabilna uloga aktera po fazama	Posredno (u teoriji timske produkcije)	Implicitno prisutna	EksPLICITNO analizirana
Mogućnost kvantifikacije doprinosa (SAC)	Potreba za unapređenim mehanizmima	Ukazuje na važnost, ali ne nudi instrumente	Ne nudi operativna rešenja
Usklađenost percepcija i evaluacija među grupama	Problematično u višestrukim odnosima	Ključno za relaciju vrednosti i subjektivne evaluacije	Perceptivne razlike posmatrane kroz pozicije i interese

Izvor: Autor, na osnovu teorijskog pregleda i komparativne analize izvora.

Kao što je prikazano, teorijska integracija omogućila je višeslojno razumevanje složenosti evaluacije doprinosa u okviru IMK kampanja, uz identifikaciju ključnih izazova koji proizilaze iz ugovornih odnosa, međuzavisnosti aktera i subjektivnih percepcija vrednosti. U nastavku, fokus se premešta na analizu evolucije odnosa između klijenata i agencija, kako bi se sagledale promene u modelima saradnje koje su dodatno oblikovale potrebe za novim evaluativnim okvirima. To predstavlja naredni teorijski korak u sagledavanju kontekstualnih promena koje su uticale na složenost evaluacije u savremenim komunikacionim praksama.

2.3. Evolucija i transformacija modela saradnje agencija i klijenata

Razumevanje savremenih izazova u koordinaciji i evaluaciji rada aktera u oblasti tržišnih komunikacija zahteva sagledavanje promena koje su oblikovale odnose između klijenata i agencija. Umesto iscrpnog istorijskog pregleda oglašivačke industrije, ovde se ukratko osvetljavaju ključne promene koje su uslovile kompleksnost današnjih modela saradnje i uticale na načine organizacije komunikacionih procesa, kao i na metodološke izazove u proceni doprinosa individualnih aktera.

U ranim fazama razvoja, tokom industrijskog i ranog postindustrijskog perioda, agencije su delovale kao centralizovani nosioci komunikacionih aktivnosti. Dominantni model bio je hijerarhijski i integrisan, pri čemu su agencije imale stratešku ulogu u oblikovanju brend komunikacije, od planiranja do realizacije (Keller, 2003). Ovakva pozicija omogućavala je jasno razgraničenje odgovornosti, snažan uticaj na konačni ishod i relativno jednostavno povezivanje agencijskog angažmana sa rezultatima kampanja. Jedan od tipičnih primera bio je odnos između brenda Coca-Cola i njegove tadašnje primarne kreativne agencije D'Arcy

Masius Benton & Bowles tokom 1980-ih, u kojem je agencija oblikovala i sprovela gotovo celokupnu globalnu strategiju brenda. U takvim okolnostima, evaluacija doprinosa bila je funkcionalno svedena na evaluaciju agencije kao jedinstvenog i glavnog aktera.

Transformacija tržišta pod uticajem digitalizacije, umreženih kanala i rastuće specijalizacije dovodi do prelaska na modele saradnje u kojima učestvuju sve veći broj različitih aktera: digitalnih i PR agencija, agencija za planiranje i zakup medija, produkcionih kuća, internih timova, konsultanata i platformskih posrednika (Kumar, 2015). Time se povećava broj tačaka interakcije, ali i složenost odgovornosti i nadležnosti u realizaciji zajedničkih ciljeva. Klasični model *full-service* agencije ustupa mesto modelu fragmentisane specijalizacije, što zahteva veću koordinaciju i preciznije upravljanje ulogama u svakom delu procesa.

U savremenom kontekstu, saradnja se sve češće odvija projektno, kroz kratkoročne angažmane koji ne podrazumevaju jedinstven strateški okvir. Akteri imaju specijalizovane uloge i često nisu međusobno uvezani niti informisani o celini procesa (Sumbul, 2020; Swain, 2004). Ovakva decentralizacija otežava ne samo koordinaciju već i mogućnost precizne procene doprinosa svakog pojedinačnog aktera krajnjem rezultatu kampanje. Na primer, analiza kampanje “Real Beauty” brenda Dove (Lowrey, T. M. & Shrum, L. J., 2009) pokazuje da je u njenoj realizaciji učestvovalo više od deset različitih aktera, od kreativne agencije Ogilvy & Mather, preko istraživačkih partnera, do digitalnih i medijskih servisa, ali da je evaluacija uspeha kampanje bila uglavnom zasnovana na globalnim KPI-jevima (npr. rast reputacije i prodaje), bez razlaganja na doprinose pojedinačnih partnera.

Paralelno s organizacionom fragmentacijom menja se i logika vrednovanja rada agencija. Klasični modeli obračuna, koji su se bazirali na procentu od budžeta, fiksnim naknadama ili vremenskom angažovanju, sve češće se zamenjuju modelima koji teže da budu orijentisani na ostvarene rezultate. U tom kontekstu, modeli plaćanja na osnovu rezultata dobijaju na popularnosti, ali i nailaze na praktične prepreke, najpre zbog toga što je u višefaznim, kolektivnim procesima teško precizno i objektivno identifikovati individualni doprinos svakog aktera (Hand, 2010). Jedno istraživanje sprovedeno među članicama Udruženja nacionalnih oglašivača SAD pokazalo je da 52% oglašivača koristi neki oblik PBR modela, ali da čak 70% njih izražava nezadovoljstvo zbog „nejasnih metrika“ i „otežane atribucije doprinosa“ (ANA, 2022).

Dosadašnji uvidi iz literature ukazuju na to da savremeni izazovi tržišnih komunikacija zahtevaju novo promišljanje uloga i odnosa između aktera, posebno kada je reč o pitanjima pravičnosti i transparentnosti evaluacije učinka. Iako brojni teorijski modeli, poput stakeholder

pristupa, prepoznaju značaj međuzavisnosti, koordinacije i deljene odgovornosti, ostaje otvoreno pitanje kako u praksi meriti i vrednovati doprinos svakog pojedinca ili tima u okruženju koje karakterišu visoka specijalizacija, promenljivost uloga i fazno angažovanje (Davis, 2014; Turner & Müller, 2003).

Dodatno, kompleksnost savremenih modela saradnje povećana je ulaskom digitalnih platformi i tehnoloških posrednika kao novih aktera u komunikacionim procesima. Platforme poput *Google* i *Meta* ne učestvuju više samo kao mediji, već sve češće pružaju kreativne, analitičke i strateške servise direktno klijentima. Ovakva promena pozicioniranja dodatno zamagljuje granice između klasičnih agencijskih uloga i funkcija koje sada preuzimaju platforme, čime se komplikuje pitanje odgovornosti i zasluga za krajnji ishod kampanja (World Federation of Advertisers, 2022).

Stoga je, u uslovima visoke kompleksnosti i višestrukog angažovanja, potrebno razvijati pristupe koji omogućavaju identifikaciju faza procesa, mapiranje aktera po ulozi i težini angažovanja, kao i fazno vrednovanje njihovog doprinosa. Takvi modeli, zasnovani na principima transparentnosti, deljene odgovornosti i proverljivih pokazatelja učinka, predstavljaju potencijalni odgovor na sve izraženije zahteve tržišta za pravičnijim i efikasnijim mehanizmima kompenzacije u kolektivnim projektima tržišnih komunikacija.

2.4. Postojeći modeli nagrađivanja i njihove slabosti

Modeli nagrađivanja agencija za tržišne komunikacije razvijali su se uporedo sa promenama u samoj industriji, u nastojanju da odgovore na potrebe za transparentnošću, pravičnošću i operativnom efikasnošću. Prvi modeli kompenzacije, od kojih su neki i dalje prisutni u praksi, potiču iz perioda u kojem je komunikacioni ekosistem bio znatno jednostavniji, kako u pogledu medijskog pejzaža, tako i u organizaciji radnih procesa. U tim uslovima, agencije su imale celokupnu odgovornost za realizaciju aktivnosti tržišnih komunikacija, planirale su, kreirale i sprovodile kampanje, to je omogućavalo zasnivanje modela plaćanja na stabilnim odnosima, jasno podeljenim ulogama i direktnoj vezi između naručenog posla i isporučene vrednosti.

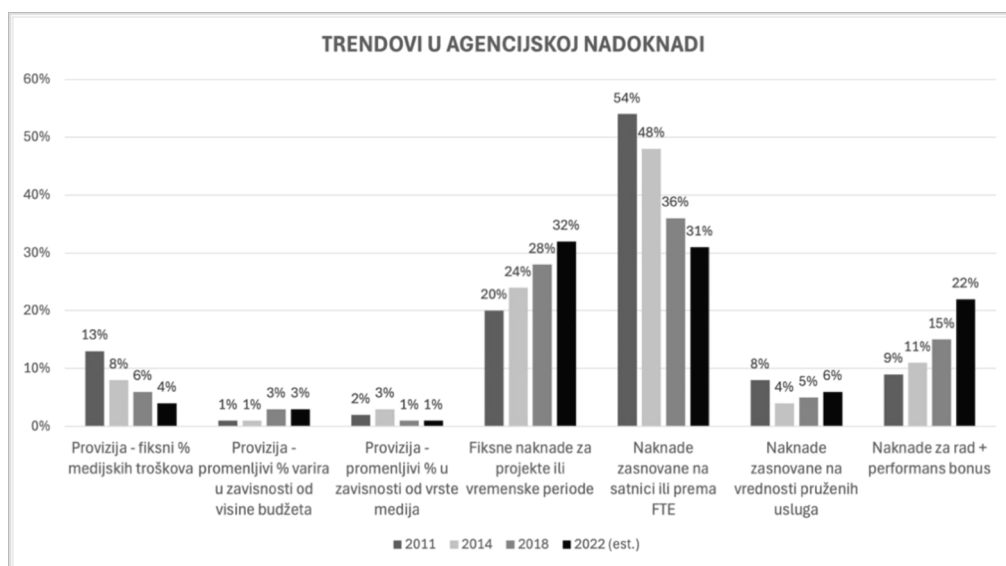
Postojeći modeli kompenzacije mogu se klasifikovati prema osnovi na kojoj se zasnivaju (Gardner, 1988; WARC, 2010; Woolley, 2011):

- na vrsti pruženih usluga, fiksni honorar za jasno definisane i vremenski ograničene zadatke, karakterističan za *ad hoc* angažmane i projektni rad,

- na direktnim rashodima, najčešće u vidu provizije na budžet kampanje, uključujući troškove medijskog zakupa i angažovanje podizvođača,
- na operativnim troškovima agencije, tzv. *cost-plus* model, u kojem se ukupni troškovi uvećavaju za unapred dogovoreni procenat profita,
- na ostvarenim rezultatima, modeli plaćanja po učinku, gde je visina naknade povezana sa realizacijom unapred definisanih ciljeva,
- na percipiranoj vrednosti doprinosa, *value-based* modeli, kod kojih se naknada određuje prema subjektivnoj proceni strateške važnosti i doprinosa agencijskog rada.

Ovaj redosled kategorija donekle prati istorijski sled razvoja industrije i modela nagrađivanja agencija i reflektuje različite logike kompenzacije i odgovara specifičnim kontekstima saradnje, od *full-service* agencija koje pokrivaju celokupan proces tržišnih komunikacija do složenih mreža specijalizovanih partnera.

Grafički prikaz (Slika 1) ilustruje globalne promene u modelima kompenzacije agencija, ukazujući na prelazak sa input orijentisanih pristupa ka performansno zasnovanim modelima, što postavlja osnovu za dalje razmatranje PBR koncepta u ovom radu.



Slika 1. Primena različitih modela naknade za agencijski rad u periodu od 2011. do 2022.
 Izvor: Adaptirano prema World Federation of Advertisers (2019, 2022).

U ranijim fazama razvoja industrije, najdominantniji je bio model provizije, naročito u kontekstu zakupa medijskog prostora i angažovanja podizvođača. Ovaj model se zasniva na procentualnoj naknadi koju agencija dobija u odnosu na ukupni budžet kampanje, što je omogućavalo jednostavno povezivanje kompenzacije sa rashodima i olakšalo administriranje. Ključne prednosti uključuju automatizam u obračunu i direktnu vezu između budžetskog

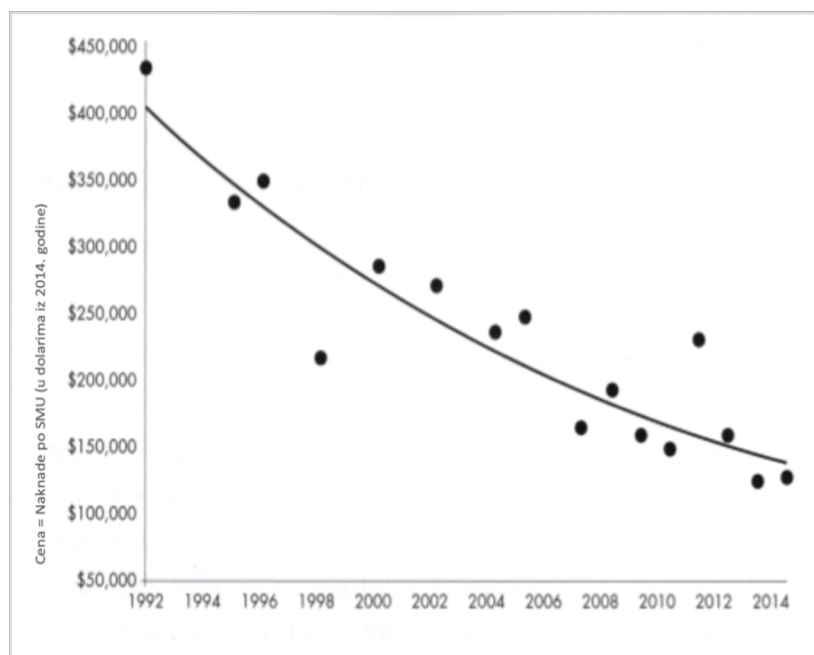
obima i visine agencijske naknade. Međutim, model provizije često stvara potencijalni konflikt interesa, jer agencija može biti podstaknuta da preporuči veće budžete kako bi povećala sopstvenu zaradu, bez obavezne korelacije sa efektivnošću ili kvalitetom realizacije. Ovakav model bio je posebno funkcionalan u periodu dominacije *full-service* agencija, koje su preuzimale celokupnu realizaciju aktivnosti tržišnih komunikacija i time imale potpunu operativnu i budžetsku kontrolu. U takvim uslovima, pitanje pojedinačne atribucije doprinosa bilo je manje relevantno.

Fiksni honorar predstavlja model u kome se agenciji unapred određuje iznos naknade za jasno definisan i vremenski ograničen zadatak. U početnim fazama razvoja industrije, ovaj pristup bio je deo standardizovanog načina saradnje u slučajevima kada je obim posla mogao precizno da se definiše. Njegova primena omogućavala je visoku predvidivost troškova i jednostavnu administraciju. Danas se fiksni honorar pretežno koristi za *ad hoc* kampanje, ograničenog obima i kratkog trajanja, gde je moguće precizno definisati zadatak, vremenski okvir i očekivani učinak.

Cost-plus model (troškovi plus) podrazumeva da se agenciji nadoknađuju svi operativni troškovi, uvećani za unapred dogovoreni procenat profita. U praksi je ovaj model i dalje najzastupljeniji, naročito kod klijenata koji imaju dugoročne i sveobuhvatne saradnje sa agencijama koje pokrivaju širok spektar usluga. Prednosti *cost-plus* pristupa uključuju finansijsku stabilnost za agenciju i visok nivo transparentnosti u vezi sa internim troškovima. Međutim, ovaj model ne podstiče efikasnost, jer se naplata usluge ne vezuje za učinak, već za obim resursa koji se troše, što može rezultirati neefikasnom distribucijom sredstava i smanjenom orijentacijom na rezultate.

Dugotrajna dominacija tradicionalnih modela kompenzacije, zasnovanih na inputnim parametrima, fiksnim honorarima i provizijama, rezultirala je postepenim potiskivanjem strateške uloge agencija i njihovim pozicioniranjem kao operativnih izvršilaca. Ovakva postavka onemogućila je precizno prepoznavanje i valorizaciju njihovog doprinosa u sve složenijem okruženju tržišnih komunikacija. Kao posledica takvog sistemskog pristupa, zabeležen je kontinuiran pad visine naknade za identičan obim agencijskog rada, što je, pored ugrožavanja održivosti poslovanja agencija, dodatno narušilo ravnotežu u odnosima između klijenata i agencija. Trend je prikazan na ilustraciji (Farmer, 2019) u Slici 2.

Navedeni izazovi podstakli su potragu za alternativnim rešenjima koja bi omogućila pravičnije, transparentnije i funkcionalnije modele nagrađivanja. U tom kontekstu, pristupi zasnovani na učinku pojavljuju se kao pokušaj da se finansijska naknada agencija uskladi sa njihovim merljivim doprinosom ostvarenju definisanih poslovnih i komunikacionih ciljeva.



Slika 2. Promena u visini naknade rada agencija za isti obim posla, 1992–2014.
(u dolarima iz 2014. godine).
Izvor: Farmer, 2019.

Dodatni zamah ovim nastojanjima dao je razvoj digitalnih tehnologija i sve izraženija multikanalnost komunikacionog pejzaža, koji su doprineli fragmentaciji uloga i rastu broja aktera angažovanih na realizaciji kampanja. U takvom multistekholderskom okruženju, pitanje preciznog identifikovanja i kvantifikovanja individualnih doprinosa postaje ključno, ne samo iz perspektive pravične raspodele plaćanja usluge, već i radi očuvanja funkcionalnosti i održivosti saradničkih modela u savremenoj komunikacionoj praksi.

Model plaćanja po učinku pokušava da uspostavi direktnu vezu između naknade i ostvarivanja unapred definisanih ciljeva kampanje, kao što su rast prodaje, povećanje tržišnog učešća ili angažovanost potrošača. Ovaj pristup odražava sve veću potrebu klijenata da kompenzaciju temelje na rezultatima, a ne na inputima. Glavna prednost PBR modela je u usklađivanju interesa između agencije i klijenta, kao i potencijal za stimulaciju vrhunskih rezultata. Međutim, njegova primena u praksi je često otežana zbog problema u definisanju merljivih i pravičnih indikatora učinka, kao i izazova u atribuciji doprinosa u okruženju sa više aktera.

Value-based modeli zasnivaju se na proceni strateške vrednosti koju agencijski rad donosi klijentu, nezavisno od obima rada, troškova ili direktnih rezultata. Ovaj konceptualno napredan pristup pokušava da u obzir uzme kvalitativne dimenzije doprinosa, kao što su kreativna diferencijacija, reputacioni efekti i dugoročni razvoj brenda. Njegova glavna prednost je u potencijalu za istinsko priznanje vrednosti intelektualnog rada i strateške

ekspertize. Ipak, u praksi je teško operacionalizovati ovaj model, jer zahteva visok nivo međusobnog poverenja, subjektivne evaluacije i često kompleksne pregovaračke procese.

Promene koje su usledile sa razvojem digitalnih kanala, fragmentacijom publike, porastom važnosti specijalizovanih usluga i povećanjem broja aktera u realizaciji kampanja, značajno su uticale na odnose između klijenata i agencija. Komunikacione aktivnosti postale su multikanalne, vremenski razučene i raspodeljene između više izvođača, uključujući interne timove klijenta, nezavisne specijaliste i više različitih agencija. U takvom kontekstu raste potreba za većom transparentnošću, preciznijim vrednovanjem doprinosa svakog partnera i povezivanjem naknade sa poslovnim ishodima.

Modeli zasnovani na inputima, kao što su broj radnih sati, obim angažovanih resursa ili visina budžeta, sve manje uspevaju da prikažu stvarni doprinos agencije krajnjim rezultatima. Nasuprot njima, modeli orijentisani na ostvarene rezultate pokušavaju kompenzaciju da povežu sa efektima kampanje, povećanjem prodaje, rastom tržišnog učešća, jačanjem brenda ili angažmanom potrošača. Takav pristup oličen je u PBR modelima koji predstavljaju pokušaj da se plaćanje agencijskih usluga odredi u skladu sa postignutim rezultatima i da se rizici i koristi uravnoteže između agencije i klijenta.

Međutim, u praksi se PBR modeli suočavaju sa značajnim izazovima. Njihova uspešnost zavisi od dostupnosti pouzdanih podataka, jasnog definisanja ciljeva i mogućnosti precizne atribucije doprinosa pojedinačnih aktera. U kontekstu razučenih komunikacionih sistema sa velikim brojem aktera često nije moguće uspostaviti stabilnu vezu između uzročno-posledičnih odnosa koji bi opravdali direktno povezivanje naknade sa ishodima kampanje. Pored toga, modeli zasnovani na operativnim troškovima ignorišu aspekt stvaranja vrednosti, dok se modeli koji počivaju na vrednosnim procenama suočavaju sa izazovima subjektivnosti i teškoća u operacionalizaciji, naročito u situacijama kada se doprinos ostvaruje kolektivno.

Tabela 3 prikazuje komparativnu analizu ključnih prednosti i ograničenja svakog od navedenih modela kompenzacije.

Tabela 3. Uporedni prikaz prednosti i nedostataka modela plaćanja

Model kompenzacije	Prednosti	Nedostaci
Fiksni honorar	Jednostavan za administraciju, pogoduje kratkoročnim i jasno definisanim projektima, predvidivost troškova	Ne podstiče dodatni trud ni inovacije, ne odražava doprinos u kolektivnim procesima

Model kompenzacije	Prednosti	Nedostaci
Provizija na budžet	Direktna povezanost sa budžetom kampanje, podstiče agenciju na optimizaciju medijskog zakupa	Moguć konflikt interesa, agencija ima motiv da uveća budžet klijenta
Cost-plus model	Transparentnost internih troškova, omogućava kontrolu resursa	Zanemaruje stvarnu vrednost rada, može demotivisati u kompleksnim projektima
Plaćanje po učinku (PBR)	Povezanost sa poslovnim rezultatima, podstiče agenciju na proaktivnost i inovacije	Teškoća u atribuciji doprinosa, zavisi od eksternih faktora i dostupnosti podataka
Model baziran na percipiranoj vrednosti	Fleksibilnost u proceni doprinosa, moguće nagrađivanje strateške vrednosti	Subjektivnost procene, teškoća u operacionalizaciji, slaba primenljivost u složenim sistemima

Izvor: IPA, 2013; Lozović & Perić, 2021.

S obzirom na sve izraženiju specijalizaciju, međuzavisnost i promenljivost uloga u realizaciji tržišnih komunikacija, nijedan od postojećih modela ne uspeva u potpunosti da odgovori na zahtev za pravičnom, transparentnom i operativno izvodljivom evaluacijom doprinosa. Problemi se ne odnose samo na tehničku složenost implementacije, već i na nemogućnost preciznog definisanja granica odgovornosti i efekata rada pojedinačnih aktera u kompleksnim i dinamičnim sistemima saradnje.

Ove okolnosti otvaraju prostor za razvoj novih metodoloških pristupa koji bi mogli da omoguće integrisano razumevanje procesa, identifikaciju relevantnih aktera i povezivanje njihove uloge sa krajnjim rezultatima kampanje. U narednom poglavlju biće analizirani postojeći PBR modeli i identifikovane istraživačke praznine koje su poslužile kao osnova za razvoj novog konceptualnog okvira evaluacije doprinosa u savremenim uslovima tržišnih komunikacija.

2.5. Ograničenja postojećih PBR modela i istraživačke praznine u evaluaciji doprinosa

Na teorijsku osnovu prikazanu u poglavljima 2.1. i 2.2., u kojoj su identifikovane ključne dimenzije vrednovanja doprinosa u multistejkholderskim okruženjima, nadovezuje se kritički pregled postojećih PBR modela. Cilj ovog poglavlja nije teorijska analiza već identifikacija

praktičnih i istraživačkih praznina koje proizlaze iz nesklada između kompleksnosti kolektivnih procesa i ograničenja postojećih praksi vrednovanja doprinosa.

Modeli plaćanja agencija za tržišne komunikacije na osnovu ostvarenih rezultata predstavljaju nadgradnju tradicionalnim sistemima kompenzacije, čiji je osnovni cilj da uspostave direktniju vezu između učinka agencije i iznosa koji se isplaćuje za pružene usluge. Ovi modeli su najpre uvedeni kao odgovor na kritike da agencije bivaju plaćene nezavisno od efikasnosti svojih rešenja i da klijenti nemaju dovoljno alata da diferenciraju kvalitet rada kroz komercijalne mehanizme (Lace, 2000; World Federation of Advertisers, 2019). U PBR ugovorima najčešće se kombinuje osnovna naknada koja pokriva direktne troškove sa varijabilnim delom koji zavisi od postignutih rezultata, definisanih kroz unapred dogovorene indikatore uspeha (Hornik, 2023; ISBA, 2022).

U literaturi i praksi razvijeno je više pristupa plaćanju po rezultatima, koji se razlikuju prema osnovi na kojoj se meri uspeh kampanje i definiše bonifikacija agencija. Najčešće razlikujemo: (1) modele vezane za direktne poslovne rezultate (npr. prodaju), (2) modele zasnovane na markom KPI-jevima (doseg, GRP, CTR, *engagement*), (3) hibridne modele koji kombinuju fiksni honorar sa PBR komponentom, (4) modele koji se oslanjaju na evaluaciju klijenta i (5) sisteme bonusa i penala. Ove tipologije i njihova praktična primena razmatrani su u nizu studija i pregleda (ANA, 2022; Farmer, 2019; Hand, 2010; Hayhurst, 2020; Lace, 2000; Lozović et al., 2024; World Federation of Advertisers, 2019), a njihovi glavni atributi i ograničenja sumirani su u Tabeli 4.

Tabela 4. Tipologija PBR modela i pregled njihovih prednosti i nedostataka

Vrsta PBR modela	Prednosti	Nedostaci
PBR zasnovan na prodajnim rezultatima	Jasna i merljiva veza sa poslovnim ishodima; lako objašnjiv menadžmentu	Rezultati zavise od eksternih faktora (tržište, konkurencija, cena proizvoda); otežana precizna atribucija doprinosa u kolektivnim procesima
PBR vezan za markom KPI (npr. reach, GRP, CTR, engagement)	Precizna kvantifikacija; podstiče optimizaciju kampanja; pogodan za digitalne kanale	Fokus na <i>last touch</i> metrike zanemaruje strateške i kreativne doprinose; nedovoljno uzima u obzir faznu strukturu rada i razlike među akterima; rizik kratkoročnih optimizacija nauštrb dugoročne vrednosti brenda
Hibridni modeli (fiksni honorar + PBR komponenta)	Povezuju sigurnost za agenciju sa podsticajem za performanse; balans između stabilnosti i rizika	I dalje problematična atribucija rezultata; administrativno složeni; klijenti ih često koriste kao pregovarački alat, što stvara nejasnoće u obimu posla i odgovornosti

Vrsta PBR modela	Prednosti	Nedostaci
PBR vezan za evaluaciju klijenta	Omogućava uključivanje kvalitativnih aspekata; nagrađuje partnerstvo i saradnju	Visok stepen subjektivnosti i asimetrije moći; zavisi od percepcije klijenta; nedostatak standardizovanih i transparentnih kriterijuma evaluacije
PBR u formi bonusa/penala	Direktno vezuje nagradu za ispunjenje ciljeva; motiviše agenciju da preuzme odgovornost	Penalizuje agenciju za faktore izvan njene kontrole; povećava konfliktne odnose; nejasnoće u definisanju obima posla i odgovornosti

Izvor: Autor, na osnovu pregleda relevantne literature (ANA, 2022; Farmer, 2019; Hand, 2010; Hayhurst, 2020; Lace, 2000; WFA, 2019).

Uobičajena praksa pokazuje da se PBR modeli češće primenjuju u oblastima koje omogućavaju kvantitativno praćenje učinka, prvenstveno u medijskom planiranju i digitalnom oglašavanju (Faull, 2019; ISBA, 2022). Klijent i agencija unapred definišu ključne pokazatelje uspeha (KPI) i kriterijume evaluacije, a visina bonusa zavisi od stepena ostvarenja tih ciljeva. U kreativnim uslugama, modeli se češće oslanjaju na kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih procena koje uključuju elemente kao što su zadovoljstvo klijenta, uticaj na percepciju brenda ili uspešnost taktičkih aktivnosti kampanje.

U digitalnom okruženju razvila se posebna grana prakse poznata kao *performance marketing*, u kojoj se isplata oglašivača direktno vezuje za merljive rezultate kao što su konverzije, klikovi, stopa angažovanja ili prihod po korisniku. Ovaj pristup predstavlja detaljan i sofisticiran sistem naknade, ali istovremeno postavlja nova metodološka pitanja. Najznačajniji problem je dominacija modela *poslednjeg kontakta* (engl. *last-touch attribution*), koji pripisuje celokupni učinak poslednjem kanalu interakcije pre kupovine, zanemarujući značajan doprinos prethodnih tačaka dodira i oflajn komunikacija (Bray, 2024; Vizard, 2019). Kao posledica toga, agencije angažovane u ranijim fazama korisničkog puta često ostaju uskraćene za priznanje svog doprinosa.

Istraživački problemi kojima se bave dosadašnje studije o PBR modelima odnose se na konceptualne i metodološke dileme koje se javljaju prilikom dizajniranja, implementacije i evaluacije ovakvih sistema kompenzacije. To su teme i pitanja na koja su autori pokušavali da daju odgovore kroz različite istraživačke pristupe, a koja istovremeno predstavljaju temelj za identifikaciju postojećih praznina u znanju. Te oblasti se mogu grupisati u nekoliko međusobno povezanih pravaca:

a) Pitanja pravičnosti i motivacije

Studije u domenu teorije agencije pokazuju da PBR modeli potencijalno povećavaju motivaciju agencija jer povezuju kompenzaciju sa ostvarenjem ciljeva (Schultz & Schultz,

2003). Ipak, Devinney i saradnici (2005) ukazuju na problem konceptualne pravičnosti u kontekstu deljene odgovornosti ukoliko agencija nema punu kontrolu nad svim aspektima kampanje, postoji rizik da joj se pripiše nesrazmerno veći ili manji deo odgovornosti i doprinosa za kolektivno ostvaren učinak.

b) Evaluacija i metrika učinka

Autori poput Dahlen & Rosengren (2016) ističu da tradicionalni finansijski pokazatelji, poput ROI, ne obuhvataju celokupan učinak komunikacionih aktivnosti, naročito kada su u pitanju dugoročni efekti na brend. Lenskold (2003) predlaže korišćenje višestrukih indikatora, uključujući neto sadašnju vrednost (NPV) i inkrementalne prinose, ali upozorava na izazove u razdvajanju MK uticaja od ostalih poslovnih aktivnosti i faktora tržišta.

c) Transparentnost u poslovnim odnosima

Iako se PBR modeli često promovišu kao instrument za povećanje transparentnosti (Lace, 2000), rezultati ukazuju da upravo nejasnoće u definisanju kriterijuma uspeha i manjak transparentnosti u troškovima agencija mogu kompromitovati poverenje između strana. Istraživanja (World Federation of Advertisers, 2019) potvrđuju da veliki broj klijenata izražava nezadovoljstvo zbog nedovoljno jasnog uvida u agencijske modele troškova i obračuna.

d) Nejasan obim posla i odgovornosti

Jedan od važnih problema u postojećim PBR modelima odnosi se na nejasno definisane obaveze i obim posla agencija, što dodatno komplikuje procese evaluacije i nagrađivanja. Kako navodi Svetska federacija oglašivača (World Federation of Advertisers, 2019), praksa pregovaranja vođena odeljenjima nabavke često vodi ka smanjenju honorara i zamagljivanju stvarnog obima rada, čime se povećava rizik od konflikata i pada kvaliteta isporuka. Ovaj problem potvrđuje i Evropska asocijacija komunikacionih agencija (EACA, 2018) u izveštaju o vrednosno zasnovanom modelu agencijske kompenzacije, gde se ističe da *scope creep* i neusklađene procene opterećuju odnose klijenata i agencija. Slične nalaze beleže i akademska istraživanja: Davies & Prince (2005) analiziraju dinamiku odnosa marketinga i nabavke, ukazujući da nerazumevanje kompleksnosti procesa često dovodi do nerealnih očekivanja i netransparentnih kriterijuma evaluacije. Brown & Patterson (2010) upozoravaju da pregovori bazirani na troškovima umanjuju fokus na kvalitet i otežavaju diferencijaciju doprinosa, dok Kitchen & Schultz (2001) kritikuju tendenciju da se agencijski rad posmatra kao generička usluga podložna stalnim redukcijama i pregovorima. Ovi nalazi dosledno potvrđuju da je

nepostojanje jasnog definisanja obima posla i odgovornosti jedna od ključnih slabosti postojećih PBR modela, koja ugrožava pravičnost i transparentnost evaluacije doprinosa.

e) Efekti PBR na kreativni proces i inovativnost

Američko udruženje nacionalnih oglašivača (ANA, 2022) navodi da pravilno dizajnirani PBR modeli mogu stimulisati fokusiranost agencija na merljive ciljeve i povećati poslovnu relevantnost njihovih predloga. Međutim, kada su KPI formulisani preusko i kvantitativno, postoji rizik da agencije izbegavaju rizične, inovativne ideje koje bi dugoročno mogle doprineti brendu, ali ne donose neposredne i merljive efekte.

f) Pitanja atribucije doprinosa u multistejkholderskom okruženju

Savremene integrisane kampanje uključuju veliki broj eksternih i internih aktera koji zajedno učestvuju u planiranju i realizaciji MK aktivnosti. Chowdhury (2016) i Hughes (2018) ističu da tradicionalni modeli evaluacije ne uspevaju da precizno mapiraju doprinos svakog aktera, što rezultira netačnom atribucijom i potencijalno nepravednom raspodelom naknade.

Uprkos postojanju niza modela, vodiča i studija slučaja, literatura ukazuje na ozbiljne nedostatke u sposobnosti PBR pristupa da funkcioniše u kompleksnim, višestruko koordiniranim okruženjima. U najnovijim analizama (Hayhurst, 2020; ISBA, 2022; World Federation of Advertisers, 2022), ističe se nekoliko ključnih praznina:

- Nepostojanje standardizovane metodologije za operacionalizaciju PBR modela u praksama koje uključuju više agencija i internu koordinaciju klijenta (Lace, 2000).
- Izostanak analitičkih alata za atribuciju doprinosa pojedinačnih aktera, što otežava pravično povezivanje učinka i kompenzacije (Chowdhury et al., 2016; Hughes et al., 2018).
- Dominacija klijentske perspektive u procesu evaluacije, bez objektivnih mehanizama koji bi zaštitili agencije od oportunističkih ili subjektivnih ocena (Devinney et al., 2005; Spake et al., 1999).
- Neusklađenost PBR modela sa dugoročnim i teže merljivim efektima brend-komunikacija, čime se zanemaruje strateški doprinos agencija u fazama koje prethode direktnoj aktivaciji potrošača (Dahlen & Rosengren, 2016; Schultz & Patti, 2009).
- Nepostojanje metodološki definisanog, fazno strukturiranog pristupa evaluaciji akterskog doprinosa. Literatura ukazuje da se većina PBR modela oslanja na objedinjene i nediferencirane ocene učinka, nezavisno od faze procesa u kojoj je

agencija bila angažovana ili specifičnosti njenog angažmana. Na taj način zanemaruje se fazna struktura procesa realizacije kampanja, u okviru koje različiti akteri doprinose različitim tipovima faznih ishoda u zavisnosti od etape rada (npr. planiranje, kreativni razvoj, medijsko planiranje, implementacija; vidi Schultz & Patti, 2009; Chowdhury et al., 2016).

Postojeći PBR modeli dominantno tretiraju rad na realizaciji kampanja kao homogenu celinu i zanemaruju činjenicu da različite faze procesa, kao što su strateško planiranje, kreativni razvoj, medijsko planiranje i implementacija, proizvode različite vrste faznih proizvoda, angažuju različite aktere i zahtevaju različite kriterijume evaluacije. Bez faznog mapiranja i vrednovanja, doprinos individualnih aktera ostaje agregiran, neprecizan i često pogrešno interpretiran, čime se narušava osnovna svrha modela orijentisanog na rezultate i time otežava razvoj pouzdanih i pravičnih sistema evaluacije (Hornik, 2023). Takvo zanemarivanje funkcionalnih razlika među fazama direktno ugrožava pravičnost modela i njegovu praktičnu primenljivost. Time se potvrđuje da ograničenja postojećih PBR modela proizlaze ne samo iz operativnih i organizacionih prepreka, već i iz nedovoljnog oslanjanja na analitičke dimenzije koje su prethodno teorijski identifikovane, poput faznosti procesa, višestrukih aktera i subjektivnosti evaluacije.

Sagledano u celini, ograničenja postojećih PBR modela proizlaze iz četiri glavna problema: (1) nepostojanja pouzdane atribucije doprinosa u kolektivnim procesima, (2) odsustva standardizovanih i transparentnih kriterijuma evaluacije, (3) zanemarivanja fazne strukture realizacije kampanja i razlika među akterima i (4) nepostojanja jasno definisanog obima posla i odgovornosti pojedinih učesnika. Ovi nedostaci ne samo da umanjuju pravičnost raspodele nagrada, već i ozbiljno ograničavaju primenljivost modela u složenim multistekholderskim okruženjima. Identifikovane praznine time jasno ukazuju na potrebu za razvojem unapređenog sistema vrednovanja, koji će omogućiti diferenciranu, fazno strukturisanu i analitički utemeljenu procenu doprinosa.

2.6. Konceptualni model unapređenog sistema nagrađivanja

Uočene praznine u postojećim PBR modelima jasno ukazuju na potrebu za razvojem rešenja koje će omogućiti fazno strukturisanu evaluaciju procesa realizacije kampanja, uz precizno prepoznavanje aktera i diferencijaciju njihovog doprinosa. Posebno je važno naglasiti da se radi o funkcionalnim fazama rada, koje se međusobno razlikuju po ciljevima, zadacima i

angažovanim akterima, što predstavlja ključnu osnovu za preciznu analizu doprinosa. Uprkos različitim pristupima i metrikama, u postojećoj literaturi ne postoji sistematska analiza samog fenomena doprinosa, odnosno kako se on definiše, percipira i operativno razlaže u uslovima kolektivnog rada. Umesto toga, fokus je dominantno usmeren na ukupne ishode i razliku između ciljanog i ostvarenog učinka, dok izostaje analitički uvid u doprinos pojedinačnih aktera i specifičnosti faza.

Ova disertacija polazi od pretpostavke da se navedene praznine mogu prevazići kroz razvoj konceptualnog predloga unapređenog sistema vrednovanja doprinosa agencija, čiji je osnovni cilj da obezbedi pravičniju, fazno diferenciranu i analitički utemeljenu procenu učinka. Model se ne zamišlja kao zamena postojećih ugovornih rešenja, već kao njihovo proširenje kroz uvođenje jasnijih i transparentnijih mehanizama evaluacije.

Predloženi model zasniva se na četiri međusobno povezane dimenzije:

- Strukturisanje procesa realizacije kampanja kroz funkcionalne faze rada koje se međusobno razlikuju po ciljevima, zadacima i angažovanim akterima, kao osnovu za analitičko praćenje toka aktivnosti.
- Mapiranje aktera i njihovih funkcionalnih odgovornosti po fazama radi precizne identifikacije oblasti doprinosa.
- Uvođenje kvantitativne varijable *udeo u pripisanom doprinosu* (SAC) za merenje percipiranog doprinosa svakog aktera kvalitetu međufaznog rezultata u svakoj fazi posebno.
- Procenu kvaliteta međufaznih rezultata u svakoj fazi kao osnov za vrednovanje učinka i doprinosa aktera.

U narednom, trećem poglavlju ove dimenzije biće teorijski definisane i metodološki operacionalizovane kroz IMPACT model, predlog sistematizovanog i primenljivog okvira za evaluaciju doprinosa u savremenom okruženju tržišnih komunikacija.

3. RAZVOJ I SPECIFIKACIJA IMPACT MODELA ZA EVALUACIJU DOPRINOSA

Postojeći modeli kompenzacije agencijskog rada, bilo da se zasnivaju na tradicionalnim pristupima poput fiksnih honorara i provizija ili na savremenim modelima plaćanja po ostvarenim rezultatima, ne omogućavaju analitičko sagledavanje doprinosa pojedinačnih aktera u okviru kolektivnih procesa realizacije integrisanih kampanja, a time ni adekvatno vrednovanje i nagrađivanje njihovog rada. Zbog toga postoji potreba za razvojem unapređenog okvira za procenu doprinosa, prilagođenog izazovima kompleksnog multistejkholderskog okruženja.

U tom cilju, u okviru ove disertacije, razvijen je originalni koncept pod nazivom **Integrisani model za praćenje procesa i doprinosa aktera**, skraćeno **IMPACT** (od *Integrated Model for Processes and Actors' Contribution Tracking*), koji omogućava mapiranje procesa realizacije kampanje, identifikaciju relevantnih aktera po fazama i kvantifikaciju njihovog doprinosa kroz procenu kvaliteta međufaznih rezultata. Naziv modela upućuje na njegovu osnovnu funkciju, da evidentira prisustvo i izmeri doprinos aktera u svakoj fazi, čime se uspostavlja osnova za sveobuhvatnu evaluaciju njihove uloge u ostvarivanju ukupnog učinka kampanje.

Na taj način model nudi inovativan pristup evaluaciji doprinosa agencija i drugih aktera, jer omogućava diferencirano sagledavanje njihove uloge i uticaja u sadržinski i strateški različitim fazama procesa. Time se obezbeđuje analitička osnova za unapređenje postojećih praksi vrednovanja i kompenzacije.

U nastavku ovog poglavlja biće prikazana teorijska utemeljenost modela, definisani ključni pojmovi i njihove međusobne veze, razrađena analitička matrica i predložen mehanizam vrednovanja koji omogućava precizniju i pravičniju procenu doprinosa u savremenom multistejkholderskom okruženju.

3.1. Definicija i teorijska postavka unapređenog modela

IMPACT model definiše se kao analitički okvir koji omogućava strukturisano mapiranje procesa realizacije kampanje, identifikaciju angažovanih aktera po fazama i kvantitativnu atribuciju njihovog doprinosa kvalitetu međufaznih rezultata u svakoj etapi. Model uvodi

sistematsku, fazno zasnovanu logiku u ocenjivanje učinka, čime se otvara prostor za pravičnije vrednovanje rada i preciznije određivanje kompenzacije u složenim multistejkholderskim okruženjima. Na taj način IMPACT model odgovara na uočene slabosti postojećih pristupa vrednovanju učinka aktera angažovanih na realizaciji integrisanih komunikacionih kampanja. Teorijska osnova IMPACT modela zasniva se na tri komplementarna konceptualna okvira: teoriji agencije, teoriji logike usluga (S-D Logic) i stejkholder teoriji.

Teorija agencije pruža relevantan okvir za analizu odnosa između nosilaca posla (klijenata) i izvršilaca (agencija), posebno u kontekstu ugovaranja, evaluacije i kompenzacije rada. Klasično razumevanje informacione asimetrije u okviru ove teorije polazi od pretpostavke da agent raspolaže većim brojem informacija o svom radu i učinku od principala, što otežava objektivno vrednovanje i može dovesti do oportunističkog ponašanja (Eisenhardt, 1989).

U okviru IMK kampanja, poseban izazov predstavlja činjenica da agencije raspolažu informacijama o sopstvenim aktivnostima i doprinosima, ali ni one ni klijenti nemaju na raspolaganju mehanizam koji bi omogućio precizno poređenje i atribuciju tog doprinosa u okviru višefaznih, kolektivno realizovanih procesa. Dakle, ne radi se o jednostranoj informacionoj asimetriji, već o izostanku zajedničkog analitičkog okvira koji bi omogućio sagledavanje relativnog doprinosa svih uključenih strana (Nguyen & Mohamed, 2018). IMPACT model je razvijen upravo kao odgovor na ovu prazninu, s ciljem da kroz strukturisani, fazno zasnovani pristup omogući sistemsku evaluaciju učinka svih aktera i doprinese transparentnijem i pravičnijem modelu nagrađivanja.

Teorija logike usluga polazi od pretpostavke da se vrednost u savremenim ekonomijama ne stvara jednostavnom razmenom i isporukom gotovih proizvoda ili usluga, već kroz dinamične i interaktivne procese višestranog angažovanja aktera (Vargo & Lusch, 2004). U industriji tržišnih komunikacija to znači da ishodi kampanje nisu rezultat izolovanog rada pojedinih aktera, već proizvod njihove zajedničke aktivnosti, međuzavisnosti i kontinuirane kokreacije vrednosti tokom svih faza rada.

Iako S-D Logic teorija naglašava značaj višestranog angažovanja i međuzavisnosti u procesu stvaranja vrednosti, ona ne pruža operacionalne mehanizme za razlikovanje i merenje pojedinačnih doprinosa u okviru kolektivnog procesa (Vargo & Lusch, 2004). IMPACT model se u tom kontekstu može posmatrati kao pokušaj da se koncept kokreacije vrednosti kvantifikuje i fazno strukturira. Uvođenje indikatora kao što su *udeo u pripisanom doprinosu* (SAC) i *kvalitet međufaznih rezultata* omogućava konkretizaciju i evaluaciju individualnih doprinosa unutar zajedničkog procesa, čime se teorijski okvir S-D Logic-a prevodi u primenljivu analitičku praksu.

Stejkholder teorija predstavlja temelj za identifikaciju, klasifikaciju i razumevanje uloga i interesa različitih aktera u okviru organizacionih i projektnih sistema. U kontekstu tržišnih komunikacija, ona omogućava mapiranje aktera angažovanih u realizaciji kampanje, uz uvažavanje njihove međuzavisnosti, legitimnosti, stepena uticaja i specifičnih ciljeva (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997). Posebno je relevantna za analizu višefaznih kolektivno realizovanih procesa u kojima doprinos svakog aktera zavisi od karakteristika konkretne faze, nivoa angažovanosti i interakcije sa ostalim akterima (Bourne & Walker, 2006).

IMPACT model koristi ovaj teorijski okvir ne samo za deskriptivno mapiranje, već i za strukturisanu atribuciju doprinosa aktera po fazama realizacije. Model omogućava operacionalizaciju stejkholder teorije kroz njeno strukturiranje po fazama kampanje, pri čemu se svaka faza tretira kao analitička jedinica za preciznu identifikaciju i kvantifikaciju doprinosa stejkholdera. Na taj način se teorijski koncept međuzavisnih zainteresovanih strana prevodi u konkretne procedure vrednovanja, čime se omogućava fazno utemeljena analiza uloga i doprinosa različitih aktera u složenim organizacionim procesima (Freudenreich et al., 2020). Ovakva analitička struktura posebno je korisna u situacijama u kojima su doprinosi delimično preklapajući, a granice odgovornosti i uloga nisu uvek jasno definisane.

Za razliku od većine teorijskih pristupa i profesionalnih praksi koje se fokusiraju isključivo na krajnje ishode ili podrazumevaju linearan doprinos aktera, stejkholder teorija omogućava holistički i procesno orijentisan pogled na realizaciju komunikacionih kampanja. U ovom pristupu kampanja se posmatra kao niz međuzavisnih faza realizacije, od strateške inicijalizacije, preko kreativnog i medijskog razvoja, do produkcije i implementacije, u okviru kojih različiti akteri ostvaruju specifične funkcije i doprinose. Njihov značaj i uticaj zavise od prirode angažmana u konkretnoj fazi i interakcije sa ostalim akterima (Keremidchiev, 2021). Takvo razumevanje omogućava ne samo identifikaciju relevantnih aktera već i pravičniju evaluaciju njihovog doprinosa u skladu sa funkcionalnim ulogama u procesu.

IMPACT model razvijen u ovom istraživanju oslanja se upravo na ovu analitičku sposobnost stejkholder teorije da identifikuje relevantne aktere, uoči njihovu međuzavisnost i pozicionira ih u okviru fazno strukturisanih procesa realizacije kampanje, čime se obezbeđuje osnov za diferenciranu i pravičnu evaluaciju njihovog doprinosa.

3.2. Definisanje ključnih komponenti IMPACT modela

IMPACT model zasniva se na četiri međusobno povezana analitička elementa: STEP, ACTOR, IPO i SAC. Ove komponente obezbeđuju strukturirani okvir za analizu procesa realizacije kampanja, mapiranje angažovanih aktera, kvantitativnu atribuciju njihovog doprinosa i procenu kvaliteta međufaznih rezultata. STEP dimenzija omogućava fazno strukturisanje toka rada, dok ACTOR omogućava identifikaciju i razvrstavanje aktera po fazama na osnovu njihove funkcionalne uloge. Na ovu deskriptivnu osnovu nadovezuju se kvantitativne varijable: SAC (*Share in Attributed Contribution*), koja meri percipirani doprinos svakog aktera po fazi i IPO (*Intermediate Process Outcome*), kojom se ocenjuje kvalitet izlaznog rezultata svake faze. Integracija ove četiri komponente omogućava diferencirano i kontekstualno relevantno vrednovanje doprinosa aktera u višefaznim, kolektivno realizovanim procesima tržišnih komunikacija.

U nastavku poglavlja detaljno su predstavljene komponente IMPACT modela, sa definicijama, funkcionalnim opisima i ulogom koju svaka od njih ima u analitičkom okviru evaluacije doprinosa u okviru kolektivnih procesa realizacije kampanja.

- **STEP**, *faza sekvencijalnog izvršenja procesa* (engl. *Sequential Task Execution Process*), predstavlja pojedinačnu etapu unutar šireg procesa realizacije kampanje. Ceo proces je strukturiran kao niz logički uzastopnih STEP faza, pri čemu se unutar svake od njih obavljaju specifične aktivnosti koje doprinose krajnjem ishodu. STEP ne predstavlja varijablu, već analitičku osnovu koja omogućava konceptualno razgraničenje procesa na celovite i međusobno povezane faze rada.
- **ACTOR**, *akter koji doprinosi rezultatima rada* (engl. *Actor Contributing to Operational Results*), predstavlja svakog pojedinca, tim ili organizacionu jedinicu koja je uključena u realizaciju kampanje. Ova komponenta modela omogućava da se prisustvo aktera mapira po fazama procesa, čime se jasno identifikuje ko je bio angažovan u kojoj etapi rada. ACTOR time služi kao osnova za analizu uloga i odgovornosti, i omogućava da se doprinos svakog aktera vrednuje u kontekstu konkretne faze u kojoj je bio aktivan.
- **IPO**, *međufazni rezultat* (engl. *Intermediate Process Outcome*), predstavlja proizvod rada koji nastaje nakon svake zasebne faze realizacije kampanje. Ova komponenta ne označava zbirni ishod cele kampanje, već konkretan rezultat proizveden u okviru određene etape. IPO služi kao referentna osnova za nastavak rada u narednoj fazi i može biti predmet zasebne procene kvaliteta. Tako dobijene

ocene za svaki IPO omogućavaju uporednu analizu kvaliteta rada po fazama, razumevanje relativnog značaja svake faze za krajnji ishod kampanje, kao i uspostavljanje veze između percipiranog doprinosa individualnog aktera (ACTOR) i ocene kvaliteta međufaznog rezultata.

- **SAC**, *udeo u pripisanom doprinosu* (engl. *Share in Attributed Contribution*), predstavlja osnovnu varijablu za kvantitativno vrednovanje doprinosa, kojom se izražava doprinos pojedinačnog aktera u okviru određene faze procesa, relativno u odnosu na doprinos ostalih aktera angažovanih u istoj fazi. Reč je o atribuiranom, odnosno pripisanom doprinosu, koji reflektuje procenjeni značaj učešća svakog aktera u postizanju izlaznog rezultata. SAC omogućava diferencirano sagledavanje doprinosa u kontekstu kolektivno realizovanih aktivnosti.

Međusobna povezanost četiri komponente IMPACT modela zasniva se na jasno definisanoj funkcionalnoj logici: doprinos aktera (SAC) meri se u okviru konkretnih faza procesa (STEP) i u odnosu na jasno identifikovane aktere (ACTOR), dok se rezultati rada po fazama (IPO) posmatraju kao zajednički ishod njihovog angažovanja. STEP i ACTOR čine matricu procesa i aktera koja predstavlja strukturni okvir za mapiranje aktivnosti i odgovornosti, dok SAC i IPO omogućavaju kvantitativnu procenu doprinosa i kvaliteta rezultata u svakoj etapi.

Ovakva integracija analitičkog i evaluativnog nivoa omogućava precizno praćenje tokova rada. Ona olakšava identifikaciju nesrazmera, perceptivnih razlika i obrazaca koji mogu imati značajne implikacije za upravljanje procesima i pravično vrednovanje doprinosa u složenim komunikacionim okruženjima. Model na taj način prevazilazi statičke deskriptivne pristupe i uvodi dinamičku logiku sagledavanja odnosa između faza, aktera i njihovih doprinosa. Time se obezbeđuje osnova za strukturisano i kontekstualno osetljivo odlučivanje u praksi integrisanih marketinških komunikacija.

IMPACT model je posebno prilagođen domenu IMK, koji se, za razliku od strogo determinisanih projektnih sistema kao što su inženjerski dizajn ili arhitektonsko planiranje (Adobe Business, 2025; Bray, 2024), odlikuje iterativnom i adaptivnom logikom razvoja. U takvom okruženju, odluke donete u jednoj fazi često uslovljavaju pravac delovanja u narednoj, dok se krajnji ishod definiše postepeno, kroz međufazne interakcije i zajednički angažman različitih aktera. Zato je potreban model koji ne polazi od fiksno definisanih ciljeva, već omogućava fazno praćenje i vrednovanje doprinosa i rezultata tokom same realizacije.

3.3. Razrada elemenata IMPACT matrice

Razvoj IMPACT modela i pripadajuće matrice započet je kao odgovor na izostanak analitičkog okvira koji bi omogućio fazno praćenje procesa realizacije integrisanih marketinških komunikacija (IMK) i evaluaciju individualnih doprinosa aktera u multistejkholderskom okruženju. Preliminarna struktura modela proizašla je iz kombinacije profesionalnog iskustva autora u oblasti IMK i analitičkog pregleda relevantne literature, a dodatno je proverena i unapređena na osnovu kvalitativnih uvida prikupljenih u prvoj fazi istraživanja. U tom procesu izvršene su korekcije u vezi sa brojem i formulacijom pojedinih faza realizacije, kako bi se obezbedila viša preciznost u distinkciji aktivnosti i tačaka generisanja rezultata.

Nakon što je u prethodnom poglavlju model konceptualno definisan, u ovom poglavlju fokus je na razradi njegovih pojedinačnih elemenata u kontekstu ovog istraživanja. Biće prikazana logika njihovog razvoja, način međusobnog povezivanja, kao i inicijalna verzija IMPACT matrice koja je poslužila kao osnova za kasnije analitičke i evaluativne postupke.

a) Strukturisanje faza procesa (STEP)

Fazna dimenzija IMPACT matrice razvijena je na osnovu principa faznog upravljanja projektima, ali je prilagođena specifičnostima integrisanih marketing komunikacionih (IMK) kampanja, koje se odlikuju iterativnim razvojem, višestrukim međufaznim zavisnostima i uključivanjem velikog broja aktera sa različitim funkcionalnim ulogama. Oslanjajući se na metodološke pristupe projekt menadžmenta, pre svega PMI i PRINCE2, koji proces strukturiraju kroz inicijaciju, planiranje, realizaciju i evaluaciju (Office of Government Commerce, 2009; Project management Institute, 2013), kao i na literaturu iz oblasti marketing menadžmenta i integrisanih komunikacija koja naglašava važnost fazne logike procesa (Arens & Weigold, 2020; Belch & Belch, 2018), IMPACT model prepoznaje nužnost strukturiranja rada u jasno definisane faze.

Iako IMPACT model ne preuzima projektni okvir u celosti niti funkcioniše kao alat za upravljanje projektima, fazna logika prepoznata u ovim pristupima pružila je korisnu osnovu za operacionalizaciju varijable STEP. Time se omogućava mapiranje tokova rada, jasno razgraničavanje uloga i uvođenje metrike doprinosa po fazama, što je od ključnog značaja za atribuciju učinka u složenim višestranačkim procesima tržišnih komunikacija.

Kao polazna struktura predloženi su sledeći segmenti procesa (Tabela 5), koji obuhvataju sve ključne etape kolektivnog rada od strateške inicijacije do završne evaluacije:

Tabela 5. Predložena fazna struktura procesa realizacije IMK kampanja

Faza (STEP)	Opis
STEP-1	Definisanje godišnje strategije tržišnih komunikacija
STEP-2	Formulisanje zadatka za kampanju i dodela brifa akterima
STEP-3	Kreativni razvoj kampanje
STEP-4	Medijsko planiranje i zakup
STEP-5	Planiranje i razvoj digitalnih aktivnosti
STEP-6	Implementacija i upravljanje tokom trajanja kampanje
STEP-7	Evaluacija procesa, angažovanja aktera i postignutih rezultata

Izvor: Autor, prema Office of Government Commerce (2009), Project Management Institute (2013), Arens & Weigold (2020), Belch & Belch (2018).

Iako operativna saradnja između klijenata i agencija u većini slučajeva formalno započinje u fazi STEP-2, model uključuje i STEP-1, budući da ova faza obuhvata ključne strateške odluke koje oblikuju tok svih narednih aktivnosti. U mnogim slučajevima, posebno kada postoji izraženija strateška povezanost, u STEP-1 učestvuju i agencije, zajedno sa internim timovima klijenata. Uključivanje ove faze omogućava analitičko obuhvatanje svih mogućih oblika saradnje, uključujući i one u kojima agencije učestvuju već u fazi godišnjeg markom planiranja, iako to nije uvek slučaj. Na taj način model pokriva najširi spektar praksi i pruža celovit uvid u kontekst kampanje.

b) Identifikacija aktera po fazama (ACTOR)

Oslanjajući se na savremene pristupe koji naglašavaju važnost uključivanja svih relevantnih interesnih strana u proces stvaranja vrednosti u tržišnim komunikacijama (Freeman, 1984; Bourne & Walker, 2006), definisana je lista relevantnih aktera (ACTOR) za potrebe IMPACT modela. Lista je dodatno utemeljena na uvidima iz višegodišnje profesionalne prakse autora u planiranju i realizaciji IMK kampanja. Ona obuhvata predstavnike iz unutrašnjeg i spoljnog klastera, odnosno interne timove oglašivača i eksterno angažovane agencije. U okviru unutrašnjeg klastera identifikovani su svi ključni organizacioni delovi kompanije oglašivača koji mogu doprineti realizaciji kampanje. U spoljnom klasteru, selektovane su tri kategorije specijalizovanih agencija: kreativna agencija, zbog empirijski potvrđenog značaja kreativnog doprinosa za uspeh kampanje (Nielsen), medijska agencija, zbog upravljanja najvećim delom investicionog budžeta, i digitalna agencija, imajući u vidu izražen trend usmeravanja aktivnosti i resursa ka digitalnim kanalima. Pored osnovnih kategorija, lista uključuje i međunarodne ili regionalne strukture (sa strane klijenata i agencija), koje u kontekstu globalnih i regionalnih kampanja mogu imati presudan uticaj na strateške i operativne odluke.

Ovako koncipirana lista omogućava sveobuhvatan prikaz aktera angažovanih u realizaciji kampanje i obezbeđuje primenjivost modela u različitim organizacionim kontekstima.

Nazivi aktera definisani su u generičkoj formi kako bi bili razumljivi bez obzira na varijabilnost formalnih pozicija i korporativne terminologije. Očekivanje je bilo da ispitanici prepoznaju ulogu i funkcionalni doprinos aktera, nezavisno od konkretnih naziva radnih mesta unutar njihove organizacije. Iako je lista koncipirana kao standardizovani prikaz najčešće angažovanih aktera u realizaciji IMK kampanja, model predviđa mogućnost postojanja dodatnih, specifičnih uloga koje se mogu javiti u pojedinim projektima. Ova konceptualna otvorenost obezbeđuje prilagodljivost IMPACT šeme različitim organizacionim i tržišnim kontekstima, bez narušavanja njene osnovne strukture.

Oslanjajući se na savremene teorijske i praktične pristupe u analizi uloga učesnika u kolektivnim procesima (Bourne & Walker, 2006; Cornelissen, 2011; Freeman, 1984; Katrandziev & Postadzian, 2014), formulisana je finalna lista relevantnih aktera (ACTOR), prikazana u Tabeli 6. Na osnovu prethodno definisanih principa i kriterijuma za izbor aktera, polazi se od pretpostavke da svi identifikovani akteri mogu biti angažovani i aktivno učestvovati u različitim fazama realizacije (STEP), čime ova univerzalna lista omogućava doslednu primenu kroz sve faze procesa.

Tabela 6. Predloženi akteri (ACTOR) po fazama realizacije kampanje (STEP)

R.br.	Potencijalni akteri
1	Međunarodne ili regionalne strukture klijenta
2	Generalni direktor klijenta
3	Odeljenje finansija klijenta
4	Odeljenje prodaje klijenta
5	Odeljenje nabavke klijenta
6	Odeljenje proizvodnje klijenta
7	Odeljenje marketing komunikacija klijenta (tzv. markom tim)
8	Kreativna agencija ili kreativno odeljenje
9	Medijska agencija ili medijsko odeljenje
10	Digitalna agencija ili digitalno odeljenje
11	Međunarodne ili regionalne strukture agencija
12	Drugi relevantni akteri

Izvor: Autor, prema (Bourne & Walker, 2006; Cornelissen, 2011; Freeman, 1984; Katrandziev & Postadzian, 2014).

Ova lista aktera čini osnovu za sve dalje analize u okviru IMPACT matrice i omogućava da se doprinos svakog aktera dosledno prati, poredi i vrednuje u skladu sa fazom procesa u kojoj je bio angažovan.

c) Opis međufaznih rezultata (IPO)

Treća dimenzija IMPACT matrice odnosi se na izlazne rezultate svake faze realizacije, označene kao IPO – *Intermediate Process Outcome*. IPO predstavlja konkretan rezultat, odnosno neposredni ishod angažovanja aktera prisutnih u toj fazi. Svaka faza proizvodi specifičan, jasno prepoznatljiv izlaz, koji može imati formu dokumenta, plana, materijala ili analize i koji je moguće zasebno oceniti sa aspekta kvaliteta. Oslanjajući se na literaturu o integrisanim komunikacijama i evaluaciji marketinških procesa, koja naglašava značaj međufaznih ishoda i njihove merljivosti (Belch & Belch, 2018; Díaz-Méndez & Saren, 2019; Kotler & Keller, 2016; Schultz & Schultz, 2003), IPO je definisan kao centralni element za povezivanje doprinosa aktera sa kvalitetom postignutih rezultata.

Faze su koncipirane kao uzastopne i logički povezane, tako da se ne mogu preskakati bez narušavanja celovitosti procesa. Pregled međufaznih rezultata prikazan je u Tabeli 7.

Tabela 7. Međufazni rezultati (IPO) u okviru pojedinačnih faza realizacije kampanje

Faza	Karakteristika procesa	IPO (Međufazni rezultati)
STEP-1	Definisanje godišnjeg markom plana	Godišnji markom plan
STEP-2	Definisanje zadataka akterima	Projektni zadatak za agencije
STEP-3	Kreativno oblikovanje kampanje	Kreativni materijali namenjeni kampanji
STEP-4	Medijsko planiranje kampanje	Medijski plan i plan zakupa medija
STEP-5	Planiranje digitalnih aktivnosti	Plan digitalnih aktivnosti
STEP-6	Aktivnosti tokom trajanja kampanje	Realizacija planiranih aktivnosti
STEP-7	Analiza procesa, aktera i rezultata	Izveštaj o oceni procesa i rezultata kampanje

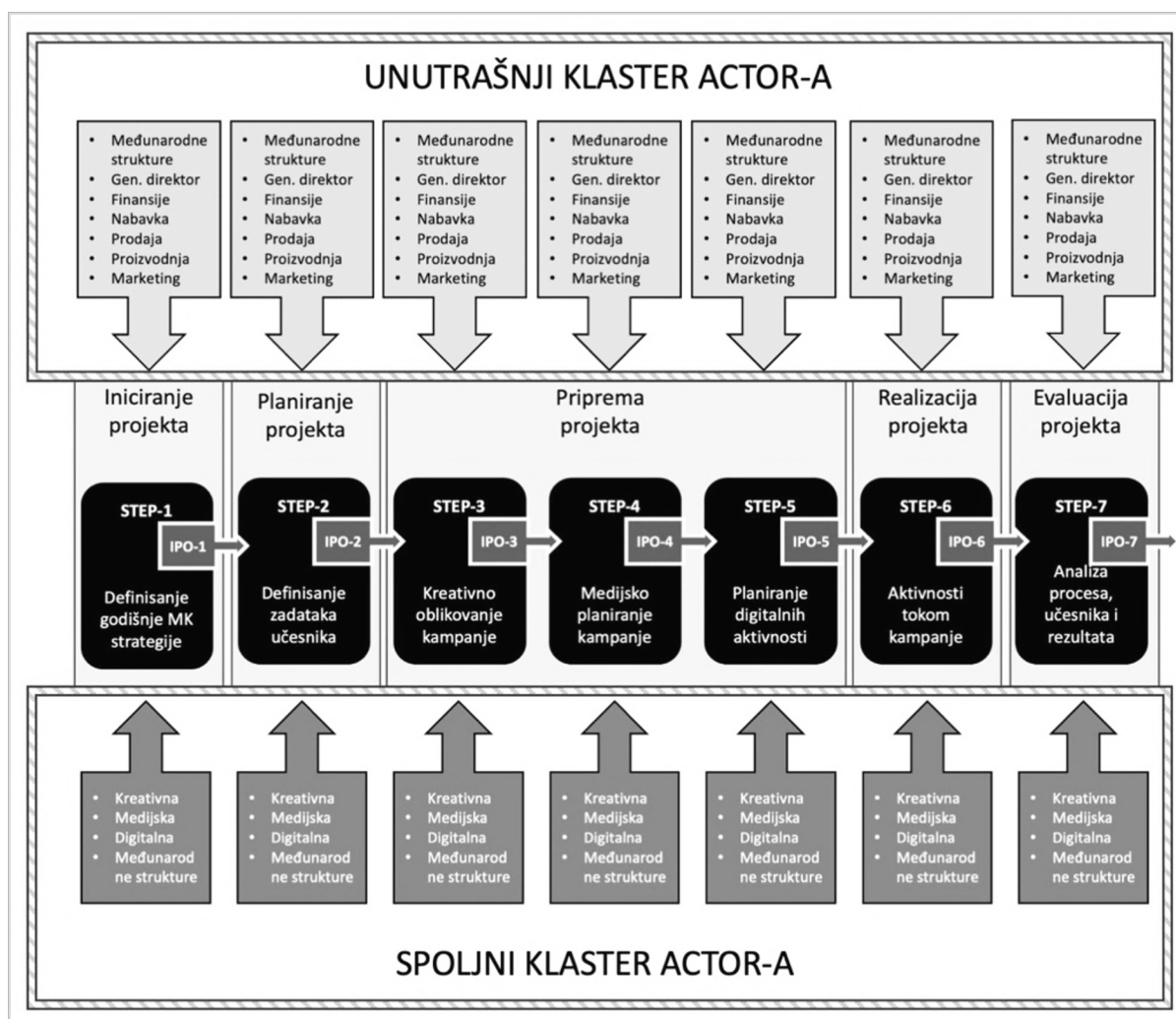
Izvor: Autor, prema Kotler & Keller (2016), Belch & Belch (2018), Schultz & Schultz (2003), Díaz-Méndez & Saren (2019).

Mogućnost evaluacije kvaliteta svakog IPO dodatno proširuje analitički potencijal IMPACT modela jer omogućava dovođenje u vezu percipiranog doprinosa (SAC) sa kvalitetom ostvarene izlazne vrednosti u svakoj fazi. Pored toga, omogućava analizu relativne važnosti pojedinačnih faza za uspeh kampanje, što doprinosi dubljem razumevanju procesa rada.

Objedinjenjem prethodno definisanih komponenti, faza procesa (STEP), relevantnih aktera po fazama (ACTOR) i specifičnih međufaznih rezultata (IPO), formirana je preliminarne struktura IMPACT matrice. Ovaj prikaz omogućava strukturisano sagledavanje procesa realizacije kampanje u multistejkholderskom okruženju, uspostavljajući jasan pregled odnosa

između tokova rada, angažovanih aktera i faznih ishoda po etapama. Na taj način postavlja se osnova za izgradnju analitičkog okvira, koji je u sledećem koraku proširen uvođenjem komponente za procenu doprinosa aktera.

Ova struktura prikazana je na Slici 3. koja predstavlja inicijalnu, radnu verziju IMPACT matrice. Njena konceptualna jasnoća, konačna struktura i praktična primenljivost proveravane su i razvijane tokom kvalitativne faze istraživanja.



Slika 3. Radna verzija IMPACT matrice – strukturisani prikaz faza, aktera i međufaznih rezultata.
Izvor: Autor, sopstvena izrada.

Kao takva, preliminarna IMPACT matrica predstavlja osnovu za uvođenje evaluativne komponente, koja se detaljnije razrađuje u nastavku.

3.4. IMPACT kao model evaluacije doprinosa u multistejkholder okruženju

Presek dimenzija STEP i ACTOR čini osnovu za merenje varijable SAC. Ova varijabla kvantifikuje doprinos svakog aktera u ostvarenju izlaznog rezultata konkretne faze (IPO) i predstavlja ključni pokazatelj u okviru IMPACT modela, omogućavajući diferencirano vrednovanje angažovanja aktera u kolektivnim procesima.

U cilju definisanja najadekvatnijeg načina merenja varijable SAC, sprovedena je analiza metodoloških pristupa u relevantnoj literaturi i istraživanjima odnosa između klijenata i agencija (videti Prilog 1). U okviru te analize nije uočena primena skale fiksne sume u prethodnim istraživanjima iz oblasti tržišnih komunikacija. Ipak, ova skala je prepoznata kao najpogodniji instrument za operacionalizaciju koncepta atribucije doprinosa u ovom kontekstu. Korišćenjem ove skale, doprinos svakog aktera definiše se kao relativna raspodela ukupnog doprinosa (100%) među svim akterima koji su aktivno prisutni u datoj fazi procesa. Doprinos se, dakle, meri u odnosu na ostale aktere, bez oslanjanja na apsolutne vrednosti. Ovakav pristup omogućava atribuciju koja nije uslovljena institucionalnom pozicijom, formalnom odgovornošću ili hijerarhijskim statusom, već faktički prepoznatim doprinosom u okviru konkretne faze rada.

Primena skale fiksne sume u ovom kontekstu donosi više analitičkih i metodoloških doprinosa:

- omogućava merenje doprinosa u relativnim okvirima, u odnosu na ostale prisutne aktere u fazi;
- podstiče procenu sa dubljim uvidom i donošenje eksplicitnih vrednosnih sudova;
- smanjuje tendenciju izjednačavanja ocena;
- nameće prisilnu prioritizaciju, jer dodela većeg doprinosa jednom akteru automatski smanjuje prostor za ostale;
- omogućava implicitno rangiranje aktera po visini dodeljenog doprinosa i
- otvara prostor za primenu metričkih statističkih procedura, uključujući regresione analize i analize varijanse (ANOVA).

Važno je naglasiti da se atribucija doprinosa u okviru IMPACT modela ne zasniva na formalnoj poziciji, hijerarhijskom statusu ili institucionalnoj moći, već isključivo na faktički prepoznatom doprinosu aktera u konkretnoj fazi procesa. Ovakva logika operacionalizacije

uspostavlja jasnu distinkciju između doprinosa i srodnih koncepata, kao što su moć odlučivanja, formalna odgovornost, institucionalna uloga, nominalno učešće ili pozicija u organizacionoj strukturi. Na taj način doprinos se definiše kao zaseban analitički konstrukt, koji predstavlja inovaciju kako u naučnom razumevanju, tako i u praktičnoj evaluaciji timskog rada.

Evaluativna funkcija IMPACT modela operacionalizovana je kroz jasno strukturisanu proceduru koja obuhvata tri uzastopna koraka:

1. Identifikaciju svih aktera koji su aktivno prisutni u specifičnoj fazi procesa (STEP).
2. Raspodelu 100% doprinosa između identifikovanih aktera korišćenjem skale fiksne sume (SAC).
3. Ocenu kvaliteta izlaznog rezultata faze (IPO).

Ova procedura se tokom istraživanja ponavljala za svaki STEP. Sami po sebi, rezultati ocene kvaliteta IPO omogućili su otkrivanje značaja pojedinačnih faza za ukupni uspeh kampanje. U kombinaciji sa parametrima SAC, identifikovane su faze sa najvećom osetljivošću na doprinos individualnih aktera.

Ovim je prikazana celovita procedura operacionalizacije i primene varijable SAC u okviru IMPACT modela, sa fokusom na njenu funkciju u empirijskom delu istraživanja. U naučnom smislu, značaj ovog pristupa ogleda se u razvoju primenljivog evaluativnog okvira koji omogućava analizu kompleksnih timskih i međuinstitucionalnih odnosa u oblasti tržišnih komunikacija. Time disertacija ostvaruje jedan od svojih ključnih naučnih ciljeva, a to je formulisanje empirijski utemeljenog modela za vrednovanje pojedinačnog doprinosa u multistejkholderskom okruženju, zasnovanog na percepcijama aktera, a ne na spoljnim ili agregiranim metrikama.

Detaljna demonstracija praktične primene modela, uključujući uputstva za korišćenje, simulaciju procesa evaluacije i konkretne primere ocenjivanja učinka agencija u okviru modela plaćanja po rezultatima, biće prikazana u poglavlju 5 koje se bavi mogućnostima implementacije i praktične primene unapređenog modela.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE, TESTIRANJE I VERIFIKACIJA HIPOTEZA

U skladu sa ciljevima istraživanja i prethodno postavljenim hipotezama, u ovom poglavlju biće predstavljeni nalazi empirijskog istraživanja sprovedenog radi provere predloženog modela evaluacije doprinosa. Istraživanje je realizovano u više etapa i obuhvata analizu sekundarnih izvora, kvalitativne uvide prikupljene putem ekspertske intervjua i kvantitativnu verifikaciju relacija definisanih modelom. Sistematskom obradom nalaza sprovodi se testiranje hipoteza i procenjuje da li su identifikovani obrasci ponašanja, percepcija i međuzavisnosti u skladu sa teorijskim pretpostavkama i logikom IMPACT modela. Poglavlje se završava diskusijom o rezultatima u kontekstu postavljenih istraživačkih pitanja i relevantnih teorijskih okvira.

4.1. Sekundarno istraživanje i konstrukcija inicijalnog evaluativnog okvira

Sekundarna faza istraživanja obuhvatila je integrisanu analizu više tipova izvora na osnovu koje je oblikovan inicijalni evaluativni okvir koji je prerastao u IMPACT model. Ova faza imala je razvojni karakter i predstavljala je osnovni korak u konstrukciji IMPACT matrice i operacionalizaciji ključnih varijabli. Pregled relevantne literature, koji čini deo ovog procesa, već je prikazan u teorijskom poglavlju disertacije, dok se ovde naglašava način na koji su različiti izvori kombinovani kako bi omogućili nastanak i oblikovanje modela. U nastavku su sistematizovane glavne grupe izvora i njihov doprinos procesu izgradnje inicijalnog okvira.

Za razliku od Poglavlja 3, u kojem je prikazan rezultat sekundarne faze istraživanja i inicijalni model detaljno definisan i konceptualno obrazložen, ovde je naglasak na samom procesu njegovog nastanka i izvorima na kojima je bio zasnovan. Sekundarno istraživanje obuhvatilo je više tipova izvora, čija je kombinacija omogućila da se iz teorijskih pretpostavki i praktičnih uvida razvije primenljiv evaluativni okvir:

1. Naučna i stručna literatura – teorijski modeli procesa, standardi evaluacije i postojeći pristupi u menadžmentu i tržišnim komunikacijama (npr. Arens & Weigold, 2020; Project management Institute, 2013; Windsor, 2018). Njihov doprinos bio je u

postavljanju osnovne logike fazne strukture i definisanju tipologije međufaznih rezultata.

2. Interna dokumentacija agencije New Moment/Y&R – organizacione šeme, projektni planovi, post-buy analize i izveštaji sa kampanja za brendove kao što su Procter & Gamble, Toyota i Coca-Cola. Ovi dokumenti su omogućili uvid u tokove rada i raspodelu odgovornosti, čime je inicijalno validirana praktična primenljivost faznog strukturiranja i klasifikacije aktera.
3. Materijali i analize profesionalnih udruženja – pre svega dokumentacija Evropske asocijacije komunikacionih agencija (EACA), u čijem radu je autor učestvovao. Ovi izvori pružili su uvid u probleme postojećih PBR modela, kao i argumentaciju za uvođenje varijable koja bi kvantifikovala udeo doprinosa.
4. Ekspertske konsultacije – razgovori sa profesionalcima iz agencijskog i klijentskog sektora (dva iz agencija i dva iz kompanija-oglašivača). Njihovi uvidi korišćeni su za proveru realističnosti predloženih faza i međufaznih rezultata, kao i za potvrdu da predložena tipologija aktera odgovara realnim praksama u industriji.

Na osnovu integracije ovih izvora izrađena je inicijalna verzija analitičkog okvira. On se sastojao od četiri komponente (STEP, ACTOR, IPO i SAC), koje su u ovoj fazi imale radni karakter. Njihova konačna definicija, teorijsko utemeljenje i funkcionalna razrada prikazani su u Poglavlju 3. Ovde je važno naglasiti da nijedna od komponenti nije razvijena izolovano, već kroz iterativno kombinovanje sekundarnih izvora: teorijska literatura obezbedila je konceptualnu osnovu, interni dokumenti omogućili su praktičnu verifikaciju, industrijski materijali ukazali su na praznine postojećih modela, dok su ekspertske uvidi poslužili kao korektiv realističnosti.

Značaj sekundarne faze ogleda se u tome što je omogućila formiranje metodološki zasnovanog, ali i praktično primenljivog evaluativnog okvira, koji je kasnije empirijski testiran u kvalitativnom i kvantitativnom istraživanju. Drugim rečima, sekundarno istraživanje ne predstavlja samo ilustrativnu fazu, već integralni deo metodološke arhitekture disertacije jer je obezbedilo osnovu za operacionalizaciju varijabli i dizajn instrumenata primarne analize.

Pregled ključnih izvora i njihovih specifičnih doprinosa procesu oblikovanja inicijalnog evaluativnog okvira dat je u Tabeli 8. Detaljan pregled relevantnih teorijskih izvora već je prikazan u Poglavlju 2, dok se ovde oni navode samo kao kategorije koje su, zajedno sa drugim tipovima izvora, integrisane u proces izgradnje inicijalnog evaluativnog okvira.

Tabela 8. Sekundarni izvori i njihov doprinos razvoju koncepta IMPACT modela

Glavna grupa izvora	Tip izvora	Vrsta uvida	Doprinos razvoju koncepta
Naučna i stručna literatura	Teorijski modeli procesa i standardi evaluacije	Teorijske postavke o faznoj logici i evaluaciji učinka	Postavljanje fazne logike (STEP) i konceptualno utemeljenje međufaznih rezultata (IPO)
	Literatura o PBR modelima	Kritički uvidi u postojeće evaluativne pristupe	Potvrda istraživačke praznine i osnova za razvoj diferenciranog evaluativnog pristupa
Interna dokumentacija agencije New Moment/Y&R	Organizacione šeme, projektni planovi, analiza rezultata kampanja	Uvid u strukturu procesa i evaluativne materijale	Potvrda realističnosti fazne strukture i inicijalna klasifikacija aktera u praksi
	Analize konkretnih kampanja (P&G, Coca-Cola, Toyota i druge)	Tok rada u višefaznim projektima i uloga aktera u praksi	Konkretizacija međufaznih rezultata (IPO) i potvrda značaja angažovanja pojedinih aktera
	KPI izveštaji i dodatne evaluacije kampanja	Operativni pokazatelji performansi	Razlikovanje taktičkih i strateških ishoda po fazama
Industrijski materijali	Dokumenti i radni materijali EACA, WFA, ANA, IPA, WARC	Uvidi u praksu nagrađivanja i funkcionisanje PBR modela	Identifikacija praznina postojećih modela i argumentacija za uvođenje nove varijable (SAC)
Ekspertski uvidi	Konsultacije sa profesionalcima iz agencijskog i klijentskog sektora	Provera realističnosti predloga i evaluacija primenljivosti u praksi	Korekcija predloženih faza, aktera i rezultata; potvrda validnosti inicijalnog okvira

Izvor: Autor, na osnovu sekundarnih izvora i internih materijala istraživanja.

Zaključno, sekundarna analiza obezbedila je metodološki i sadržinski temelj za razvoj IMPACT modela, uključujući njegovu faznu strukturu, klasifikaciju aktera i pristup merenju doprinosa. Integracijom teorijskih postavki, praktičnih dokumenata i industrijskih uvida formiran je inicijalni evaluativni okvir, koji je predstavljao polaznu osnovu za dalju konceptualnu razradu i empirijsko testiranje. Ova faza istraživanja ne samo da je definisala ključne komponente modela, već je uspostavila metodološku vezu između sekundarnih izvora i primarnih podataka prikupljenih u kvalitativnoj i kvantitativnoj fazi.

4.2. Kvalitativna faza primarnog istraživanja

Kvalitativna faza istraživanja imala je za cilj proveru temeljnih pretpostavki predloženog modela i njegovih ključnih komponenti kroz analizu profesionalne prakse u realizaciji integrisanih marketinško-komunikacionih kampanja. Istraživanje je bilo usmereno ka testiranju dve posebne hipoteze: H5.1, kojom se ispituju sadržinska i konstrukciona validnost varijable SAC, i H1, koja se odnosi na mogućnost analitičkog strukturiranja procesa realizacije kampanja kroz sekvencijalne i strukturirane faze sa jasno definisanim akterima i obrascima angažovanja.

Na osnovu interpretativne analize prikupljenih podataka formulisani su osnovni elementi IMPACT matrice: faze rada (STEP), akteri (ACTOR), međufazni rezultati (IPO) i princip faznog merenja doprinosa (SAC). Ova faza istraživanja omogućila je inicijalnu validaciju modela, razjašnjenje njegove strukture, kao i operacionalizaciju varijable SAC, čime je postavljen osnov za konstrukciju instrumenta za kvantitativno merenje.

Dodatno, uvažavanjem komentara i profesionalnih uvida praktičara, razvijena je finalna verzija IMPACT matrice, čime su obezbeđene teorijska utemeljenost i praktična primenljivost modela pre njegove kvantitativne provere.

4.2.1. Metodološki okvir i operativna realizacija kvalitativne faze

Kvalitativno istraživanje sprovedeno je u okviru interpretativnog istraživačkog pristupa, koji polazi od pretpostavke da se značenja i obrasci ponašanja aktera u realizaciji integrisanih komunikacionih kampanja mogu najpreciznije razumeti kroz njihova neposredna iskustva, profesionalne uloge i percepcije. Ovakav pristup omogućava da se složeni procesi saradnje u multistekholderskom okruženju analiziraju iz perspektive onih koji u njima aktivno učestvuju.

Metodološka strategija kombinovala je deduktivni i induktivni postupak. Deduktivni okvir obezbedili su konceptualni model i teorijske pretpostavke formulisane u posebnoj hipotezi H1 i pojedinačnoj H5.1, dok je induktivna komponenta bila prisutna kroz tematsku analizu odgovora ispitanika, usmerenu ka otkrivanju obrazaca angažovanja, percepciji doprinosa i proveru predloženih kategorija aktera.

Instrument istraživanja bio je delimično strukturisan dubinski intervju, zasnovan na tematskom vodiču koji je obuhvatao oblasti relevantne za definisanje faza realizacije

kampanja, uloge aktera po fazama, načina raspodele doprinosa i ocene postojećih modela kompenzacije. Ovakva struktura omogućila je testiranje analitičkih pretpostavki, ali i prikupljanje empirijskih uvida za redefinisane pojedinih komponenti IMPACT matrice i razradu varijable SAC.

Kako je već istaknuto u uvodnom delu (videti 4.2), kvalitativna faza imala je ključnu ulogu u proveru osnovnih pretpostavki modela i njegovih komponenti. Kvalitativni pristup pokazao se naročito pogodnim za identifikaciju nijansi u percepciji doprinosa, međusobnim odnosima aktera i kontekstualnim razlikama koje bi kvantitativne tehnike teško mogle registrovati bez prethodne analitičke podloge.

a) Uzorak i procedura selekcije ispitanika

U skladu sa ciljem kvalitativne faze istraživanja, kojim je predviđeno obezbeđivanje uvida u različite prakse i profesionalna iskustva u realizaciji integrisanih komunikacionih kampanja, uzorak je formiran tako da obuhvati ispitanike sa izraženom ekspertizom i značajnim iskustvom, kako sa strane oglašivača (klijenata), tako i sa strane agencijskih partnera. Ukupno je realizovano 15 dubinskih intervju, od kojih je osam sprovedeno sa predstavnicima klijenata, a sedam sa predstavnicima agencija. Ispitanici su dolazili sa četiri relevantna tržišta regiona (Srbija, Bugarska, Severna Makedonija i Bosna i Hercegovina), što je omogućilo komparativni uvid u sličnosti i razlike u praksama unutar različitih poslovnih i kulturnih konteksta.

Kriterijum za uključivanje u uzorak bio je najmanje deset godina iskustva u oblasti tržišnih komunikacija, uključujući aktivno učešće u planiranju, razvoju i implementaciji IMK kampanja. Iako rad sa obe strane industrije (klijent/agencija) nije bio eksplicitni kriterijum pri selekciji, nekoliko ispitanika sa takvim iskustvom pružilo je posebno dragocene uvide u procese i mehanizme saradnje. U procesu odabira primenjena je metoda *snežne grudve*, pri čemu su novi kontakti ostvareni putem preporuka prethodnih učesnika, uz stalnu proveru značajnosti i reprezentativnosti perspektiva.

Veličina uzorka određena je u skladu sa principom teorijske saturacije, tj. intervjui su vođeni do tačke kada novi podaci više nisu donosili dodatne obrasce ni nove konceptualne uvide (Corbin & Strauss, 2008). Na taj način obezbeđena je analitička dubina bez nepotrebnog proširivanja obima, uz očuvanje fokusiranosti na relevantnost sadržaja. Iako kvalitativni uzorak ne teži statističkoj reprezentativnosti, konstruisan je prema principu maksimalne

varijacije, sa ciljem da obuhvati različite perspektive, pozicije i kontekste iz prakse. Time je osigurana analitička raznolikost i bogatstvo uvida.

Struktura uzorka prikazana je u Tabeli 9, koja obuhvata osnovne informacije o ispitanicima, uključujući tržište, poziciju, tip oglašivača ili agencije i pripadnost jednoj od dve analitičke kategorije (klijent/agencija).

Tabela 9. Struktura uzorka u kvalitativnom delu istraživanja

Lokacija	Ispitanici – klijenti	
	Međunarodni ili regionalni oglašivači	Lokalni oglašivači
Srbija	- Regionalni marketing direktor, međunarodna kompanija robe široke potrošnje - Marketing menadžer, regionalna tehnološka kompanija	Direktor marketinga, lokalna <i>e-commerce</i> kompanija
Bugarska	Senior marketing ekspert, međunarodna automobilska kompanija	- Direktor marketinga i komunikacija, lokalna kompanija u oblasti robe široke potrošnje - Menadžer komunikacija, lokalna kompanija u sferi usluga
Makedonija		Vlasnik/Izvršni direktor, lokalna kompanija robe široke potrošnje
BiH	Koordinator marketing komunikacija, međunarodna kompanija za robu široke potrošnje	
Ukupno	4	4
	Ispitanici – agencije	
	Međunarodne ili regionalne agencije	Lokalne agencije
Srbija	- Direktor klijent-servisa, regionalna kompanija, predstavništvo međunarodne kompanije - Izvršni direktor, lokalno predstavništvo međunarodne kompanije	Direktor, lokalna digitalna agencija
Bugarska	Direktor, regionalna medijska kompanija, predstavništvo međunarodne kompanije	Izvršni direktor, lokalna kompanija
Makedonija	Izvršni direktor, lokalno predstavništvo međunarodne kompanije	
BiH		Direktor, lokalna kompanija
Ukupno	4	3

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja (kvalitativna faza).

Struktura uzorka pokazuje uravnoteženu zastupljenost između klijenata i agencija, kao i raznolikost u pogledu geografskog porekla, tržišne pozicije i organizacionih uloga ispitanika. Ovakva struktura uzorka omogućava višeperspektivnu analizu i dublje razumevanje mehanizama saradnje i izazova u sprovođenju integrisanih komunikacionih kampanja u regionalnom kontekstu.

b) Izrada intervjua i ključne tematske oblasti

Intervjui u kvalitativnoj fazi istraživanja sprovedeni su u formi delimično strukturisanih razgovora, zasnovanih na unapred definisani tematski okvir. Ovakav pristup omogućio je istovremeno vođenje razgovora u skladu sa istraživačkim ciljevima i prilagođavanje redosleda i dubine obrađenih tema konkretnom kontekstu razgovora. Iako su tematske oblasti bile definisane u skladu sa strukturom IMPACT modela, vodič za intervju ostavljen je dovoljno fleksibilnim da omogući ispitanicima da iznesu i uloge, faze ili odnose koji eventualno odstupaju od predloženog modela. Ovo je omogućilo proveru njegove primenljivosti u realnim projektno-organizacionim uslovima.

Pre sprovođenja intervjua izrađena je lista tematskih oblasti i indikativnih pitanja, u skladu sa konceptualnim postavkama IMPACT modela i pretpostavkama sadržanim u posebnoj hipotezi H1 i pojedinačnoj H5.1.

Sledeće tematske oblasti bile su sistematski obrađene u svim intervjuima, a njihov izbor zasnovan je na analitičkoj strukturi IMPACT modela:

1. Struktura procesa, aktera i faznih ishoda u realizaciji IMK kampanja

- Spontana rekonstrukcija toka rada i identifikacija ključnih faza i njihovog redosleda.
- Organizacione strukture i identifikacija angažovanih aktera po fazama realizacije.
- Specifične aktivnosti aktera koje doprinose kvalitetu rada u svakoj fazi.
- Imenovanje i opis očekivanih međufaznih rezultata za svaku fazu realizacije.
- Prepoznatljivost predloženih faza, aktera i međufaznih rezultata u kontekstu IMPACT matrice.
- Sugestije za dopune, izostavljene procese, izmene postojećih faza ili redefinisanje logike modela.

2. Pojam doprinosa

- Razumevanje koncepta doprinosa u odnosu na srodne pojmove kao što su uticaj, uloga, odgovornost, prisustvo ili formalna moć odlučivanja.

- Mogućnost diferenciranja doprinosa pojedinačnih aktera u okviru faza.
- Razumevanje koncepta pripisanog doprinosa, odnosno shvatanje da doprinos ne zavisi samo od prisustva ili formalne pozicije aktera, već od percipiranog efekta njihovog angažovanja na krajnji ishod rada.

3. Mogućnost merenja doprinosa

- Razumevanje logike i pravila korišćenja skale fiksne sume (npr. 100%) kao alata za kvantitativno izražavanje doprinosa.
- Procena sposobnosti ispitanika da primene ovaj alat u praksi i komentari o njegovim prednostima i ograničenjima.

4. Refleksije o upotrebljivosti IMPACT modela u praksi

- Potencijal matrice kao alata za planiranje resursa i raspodele odgovornosti među akterima.
- Moguće primene u kontekstu evaluacije učinka i doprinosa pojedinačnih aktera.
- Uloga modela u sistemima nagrađivanja zasnovanima na rezultatima (PBR).

Iako su tematske oblasti bile izvedene iz strukture IMPACT modela, intervjui su koncipirani tako da omoguće slobodno izražavanje ispitanika, uključujući komentare, sugestije i opise praksi koje odstupaju od modela. Time je obezbeđena mogućnost za uvid u stvarne obrasce, bez teorijskog ograničavanja narativa.

c) Proces prikupljanja podataka

Prikupljanje podataka u okviru kvalitativne faze istraživanja sprovedeno je u periodu od februara do maja 2022. godine. Intervjui su realizovani individualno, putem direktnih sastanaka ili korišćenjem onlajn platformi (*Zoom*, *Microsoft Teams*), u zavisnosti od lokacije i preferencija ispitanika. Sve intervjuje sproveo je autor, bez prisustva trećih lica, čime je obezbeđena poverljivost i neometan tok komunikacije.

Trajanje intervjua kretalo se između 60 i 120 minuta, u zavisnosti od toka konverzacije i obima iznetih komentara. Pre početka svakog razgovora, ispitanici su bili informisani o ciljevima istraživanja, okvirnim temama i uslovima poverljivosti. Samo pet učesnika pristalo je na audio snimanje, dok su svi ostali izričito zahtevali da se razgovori ne snimaju. Kao razloge navodili su poverljivu prirodu tema, posebno one koje se odnose na interne procedure, profesionalne odnose i osetljive međufunkcionalne dinamike.

U slučajevima bez snimanja, vođene su istraživačke beleške tokom samog razgovora, uz napomenu da one nisu pokrivale ceo tok intervjua, već su fokusirane na elemente koji su bili posebno relevantni za istraživačke ciljeve. Beleške su obuhvatale:

- komentare ispitanika koji su odstupali od predložene strukture modela (bilo u pogledu faza, bilo aktera),
- uvide u razumevanje koncepta doprinosa i njegove evaluacije,
- praktične osvrte na mogućnost merenja i primene vrednovanja doprinosa u profesionalnom kontekstu.

Pored toga, za svakog ispitanika sistematski su vođeni deskriptivni zapisi o aktivnostima i percipiranom doprinosu aktera u svakoj fazi realizacije kampanje. Ovi zapisi strukturirani su u tabličnom formatu. Važno je istaći da se ti zapisi nisu tretirali kao forma analitičke kategorizacije, već kao primarni deskriptivni materijal prikupljen tokom intervjua.

Intervjui su vođeni u skladu sa tematskim vodičem predstavljenim u prethodnom potpoglavlju (videti 4.2.1.2), koji je obuhvatao sve relevantne oblasti predviđene IMPACT modelom. U drugom delu svakog razgovora prikazivana je inicijalna verzija IMPACT matrice kao vizuelni oslonac za razmatranje. Redosled pitanja nije bio strogo linearan, već je primenjen fleksibilno, u skladu sa tokovima konverzacije, čime je ispitanicima omogućeno da spontano uvode primere, digresije, poređenja i lična zapažanja.

U drugom delu svakog razgovora korišćen je vizuelni prikaz pilot-verzije IMPACT matrice kao referentni model. Korišćenje ovog vizuelnog prikaza podstaklo je ispitanike na razmišljanje o realnim praksama, uočenim razlikama u odnosu na predloženi model, kao i na razmišljanje o potencijalnim mogućnostima primene i dalje razrade.

Iako nije bilo moguće osigurati audio-snimanje u većini slučajeva, beleške su vođene sistematski i fokusirano, sa akcentom na tematske oblasti relevantne za istraživačke ciljeve. Time je obezbeđen dovoljan nivo detalja za analitičku obradu, uz očuvanje poverljivosti učesnika.

d) Analitički pristup

Analitička obrada kvalitativnih podataka sprovedena je nakon završetka intervjua, na osnovu prethodno strukturisanih beleški koje su vođene tokom razgovora. Iako u ovom istraživanju nisu primenjene formalne tehnike kodiranja u užem metodološkom smislu (npr. *open coding*, *axial coding*), organizacija i sistematizacija izjava ispitanika izvedena je u skladu sa unapred

definisanim tematskim oblastima, koje su proizašle iz istraživačkog okvira i vodiča za intervju (videti Prilog 2). Izostavljanje formalnih kodirajućih procedura metodološki je opravdano s obzirom na to da su analitičke kategorije bile unapred definisane iz teorijskog okvira modela, a cilj istraživanja nije bio eksplorativan već teorijski verifikacioni.

Umesto standardizovanog kodiranja, primenjen je ciljno orijentisan analitički pristup, u kojem su beleške sukcesivno grupisane prema segmentima sadržaja u skladu sa ciljevima kvalitativne faze istraživanja, prikazanim u uvodu (videti 4.2). Ovakav pristup omogućio je očuvanje semantičke i kontekstualne celovitosti izjava ispitanika, uz istovremeno prepoznavanje obrazaca i značenja u skladu sa teorijskim ciljevima istraživanja.

Analiza je vođena kroz tri centralne kategorije podataka:

1. Odstupanja u odnosu na predloženu strukturu IMPACT modela

U ovu kategoriju svrstana su sva identifikovana odstupanja u odnosu na početno definisanu strukturu procesa i aktera, uključujući predloge za dodatne faze, preklapanja funkcija, nelinearni tok rada i nova značenja dodeljena pojedinim ulogama. Ove informacije beležene su tokom intervju a i dodatno razjašnjavane kroz reflektivna pitanja istraživača. Identifikovana odstupanja potom su analizirana u svetlu njihove univerzalnosti i analitičke relevantnosti, i predstavljala su osnovu za kasnije izmene i dopune modela.

2. Opisi aktivnosti i percipiranih doprinosa aktera

Ova kategorija obuhvatala je konkretne opise angažovanja aktera po fazama procesa, uključujući vrste zadataka, obim odgovornosti, nivo uključenosti i međuzavisnost sa drugim učesnicima. Podaci su beleženi sistematski po akterima i fazama u tabličnom formatu i grupisani po funkcionalnim sličnostima, budući da su neki odgovori obuhvatali različite termine za iste aktivnosti. Ovi nalazi doprineli su operacionalizaciji pojma doprinosa i dubljem razumevanju mehanizama angažovanja u okviru kolektivnih procesa. Prikazani su u deskriptivnom obliku u Prilogu 3.

3. Refleksije o konceptu doprinosa i alatu za kvantitativno merenje

Treća analitička oblast odnosila se na komentare ispitanika koji su se ticali razumevanja suštine doprinosa u timskom radu, razlike između formalnog prisustva i stvarnog uticaja, kao i vrednovanja predložene skale fiksne sume (SAC) kao instrumenta za kvantitativno izražavanje doprinosa. Ovi nalazi poslužili su kao osnova za preliminarne uvide u sadržinsku i konstrukcionu validnost koncepta SAC. Takođe, ukazali su na moguća ograničenja i izazove njegove primene.

U analitičkom postupku nisu korišćeni softverski alati niti inferencijalne tehnike za obradu kvalitativnih podataka. Jedan od razloga za to jeste činjenica da se sam konceptualni okvir modela dinamički razvijao tokom procesa intervjuisanja: elementi su se sukcesivno dopunjavali, struktura se menjala, a pitanja prilagođavala u skladu sa uvidima dobijenim na terenu. Ovakav iterativan i adaptivan pristup, iako izvan formalizovanih kodirajućih procedura, omogućio je visoku analitičku senzitivnost i očuvanje značenjske nijansiranosti odgovora.

Sistematizacija podataka obavljena je ručno, kroz pažljivo pregledanje beleški, formiranje tematskih celina i tumačenje izjava u njihovom organizacionom i komunikacionom kontekstu. Dobijeni nalazi analizirani su unutar istraživačkog tima, a odluke o njihovoj relevantnosti za model donošene su konsenzusom.

Kvalitativna analiza, sprovedena u skladu sa interpretativnim metodološkim okvirom, fokusirala se na sadržaje od analitičkog značaja. Iako ovakav pristup može imati ograničenja u pogledu obima i reprezentativnosti podataka, pouzdanost nalaza obezbeđena je kroz doslednu primenu principa analitičke saturacije, timsku proveru i planiranu kvantitativnu validaciju.

Na osnovu ovako organizovanih i interpretiranih nalaza, u narednim potpoglavljima prikazani su ključni uvidi dobijeni kvalitativnom analizom, grupisani prema tematskim oblastima istraživanja.

4.2.2. Ključni nalazi i njihova interpretacija

Nalazi kvalitativne faze istraživanja predstavljeni su u skladu sa tematskim oblastima definisanim u vodiču za intervjue (videti poglavlje 4.2.1.2), koje su ujedno odražavale analitičku strukturu IMPACT modela. Svaka oblast analizirana je kroz identifikaciju dominantnih obrazaca u iskazima ispitanika, uočenih odstupanja i komentara relevantnih za sadržinsku validaciju i eventualnu modifikaciju predloženog modela. Posebna pažnja posvećena je dimenzijama koje se odnose na prepoznatljivost i primenljivost modela u realnim uslovima rada, razumevanje i operacionalizaciju pojma doprinosa, kao i na refleksije u vezi sa kvantitativnim izražavanjem doprinosa aktera.

a) Struktura procesa, aktera i međufaznih rezultata

Spontane rekonstrukcije toka rada koje su ispitanici iznosili u prvim delovima intervjua, kao i njihove reakcije na preliminarnu verziju IMPACT matrice, u velikoj meri su potvrđivale

osnovnu logiku fazno strukturisanog modela realizacije IMK kampanja, ali su istovremeno ukazale na nekoliko važnih odstupanja. Kao posebno relevantna izdvojena su tri primera.

Prvi se odnosi na potrebu da se planiranje konkretne kampanje izdvoji kao posebna faza, koja prethodi pripremi projektnog zadatka i obuhvata niz zadataka specifičnih za inicijalno pozicioniranje brifa, definisanje opsega rada i postavljanje osnovnih očekivanja. Već u prvom intervjuu jedan od ispitanika je ukazao na ovu fazu kao neophodan organizacioni korak, a slične opise dali su i učesnici u narednim razgovorima. Ova faza nije bila eksplicitno predviđena u inicijalnoj verziji IMPACT matrice, ali je kroz više intervjuja jasno diferencirana kao posebna i analitički relevantna faza procesa.

„Mi često provedemo dve nedelje samo se dogovarajući šta tačno želimo od kampanje, i to pre nego što iko pomene brif.“ (Ispitanik, klijent – marketing menadžer)

Drugi primer odnosi se na sukcesivnu logiku kreativne, medijske i digitalne pripreme kampanje, kakva je prvobitno predviđena u modelu. Ispitanici su, međutim, ukazali na to da se ovi procesi u savremenim uslovima odvijaju paralelno, u okviru nezavisnih timova i tokova rada. Ova struktura potvrđena je u različitim organizacionim kontekstima, a naročito u agencijama koje integrišu više stručnih oblasti pod jedinstvenim upravljačkim okvirom. Na osnovu ovih uvida, javila se potreba da se kreativna, medijska i digitalna priprema kampanje objedine u jednu fazu sa tri paralelne potfaze. Time je značajno povećana deskriptivna preciznost modela i približen njegov prikaz realnim praksama. Komentari ispitanika ukazuju da je ideja sukcesivnosti ovih procesa češća u tradicionalnim i hijerarhijski orijentisanim organizacionim strukturama, dok savremeniji pristupi preferiraju simultano planiranje i međufunkcionalnu saradnju.

„Kod nas sve ide paralelno. Dok jedni bruse poruku, drugi već pregovaraju sa medijima, a digitalni tim proverava piksele. Ako se ne koordinišemo, dešava se da mi izmislimo celu Fejsbuk kampanju a ljudi iz medija nam saopšte da će kampanja biti realizovana na Instagramu.“ (Ispitanik, agencija – direktor agencije)

Treći nalaz odnosi se na pozicioniranje evaluacije rezultata (STEP-8) u okviru procesa. Iako je ova faza inicijalno predviđena kao završna u IMPACT matrici, komentari više ispitanika ukazali su na to da se evaluacija u praksi često izostavlja, odlaže ili realizuje parcijalno i neformalno. Nekoliko učesnika sugerisalo je da bi, ukoliko se sprovodi sistematski, evaluacija mogla imati značajan uticaj na unapređenje celokupnog procesa i na transparentniju raspodelu odgovornosti.

Istovremeno je, međutim, ukazano na niz institucionalnih i organizacionih prepreka koje ograničavaju njeno sprovođenje, uključujući nedostatak formalnih procedura, ograničene informacije o efektima kampanja i nepostojanje jasnih kriterijuma za ocenjivanje. Na osnovu ovih uvida, zaključeno je da evaluacija treba da ostane deo IMPACT matrice, ali ne kao operativna faza sa sopstvenim akterima i izlaznim rezultatima, već kao posebna završna faza refleksivnog karaktera, čija je funkcija da obuhvati i oceni celokupni proces. Na taj način omogućena je njena fleksibilna primena u skladu sa organizacionim kapacitetima i dostupnim instrumentima za ocenu učinka.

„Evaluacija najčešće ostane neformalna. Eventualno se kaže ‘dobro je prošlo’ na sastanku, ali retko ima vremena, volje ili sistema da se stvarno analizira šta je urađeno i ko je za šta zaslužan.“ (Ispitanik, agencija – direktor klijent servisa)

Osim navedenih primera, zabeleženi su i pojedini predlozi o mogućnosti uvođenja dodatnih faza, modifikovanja postojećih ili promena u redosledu aktivnosti. Ovi predlozi su uglavnom bili specifični za pojedine tipove projekata ili organizacione kontekste i nisu ispunjavali kriterijum univerzalnosti, pa nisu uključeni u osnovnu strukturu modela.

b) Akteri i obrasci angažovanja po fazama

Opis aktera angažovanih u različitim fazama realizacije kampanja pokazao je visok stepen saglasnosti sa klasifikacijom predviđenom u IMPACT matrici, naročito kada je reč o ključnim unutrašnjim i spoljnim strukturama, kao što su klijentski tim, kreativna, medijska i digitalna agencija. Ovi akteri su u gotovo svim intervjuima prepoznati kao osnovni nosioci doprinosa u odgovarajućim fazama procesa, uz relativno jasnu podelu uloga između strateškog planiranja, brifinga, kreativne pripreme, implementacije i završne realizacije.

U prvim delovima intervjua, ispitanici su spontano navodili tipične aktere, najčešće markom tim, agencijske partnere i pojedine unutrašnje funkcije klijenta angažovane u inicijalnim fazama. Međutim, nakon predstavljanja IMPACT matrice i upoznavanja sa njenom strukturom, mnogi su se podsetili dodatnih aktera i aspekata procesa koje prethodno nisu pomenuli. Vizuelni prikaz i sistematizacija faza često su podsticali naknadno prisećanje pojedinih funkcija i njihovih konkretnih angažovanja u ranijim etapama.

„Kad ste mi pokazali tu tabelu, setio sam se da je medijska agencija zapravo bila uključena kod planiranja budžeta i kod analize konkurencije još kad smo pravili godišnji plan.“ (Ispitanik, klijent – direktor marketing komunikacija)

Ovaj efekat potvrđuje ne samo funkcionalnost IMPACT matrice kao dijagnostičkog instrumenta već i njen potencijal da unapredi refleksiju aktera o kompleksnosti procesa i ulozi različitih struktura.

Uočena je i konzistentnost u načinima na koje ispitanici opisuju angažovanje pojedinačnih aktera. U fazama inicijalnog planiranja i razvoja brifa, dominantne uloge dodeljene su klijentskom menadžmentu, internim timovima zaduženim za marketing i prodaju, a ponekad i eksternim konsultantima. U fazama pripreme kampanje, sasvim očekivano, izdvojene su agencije, pri čemu su njihovi doprinosi jasno diferencirani po vrstama zadataka i tačkama ulaska u proces.

U više intervjuja naglašena je važnost kontinuiteta određenih aktera kroz više faza, uz logično menjanje njihove primarne funkcije u skladu sa razvojem procesa. Tako su, na primer, kreativne agencije prepoznate kao ključni nosioci faze osmišljavanja, ali i važni saradnici tokom implementacije kampanje, dok se uloga digitalnih timova često proteže od godišnjeg planiranja do optimizacije kampanje u toku realizacije. Isto važi i za prisustvo generalnog direktora.

„Generalni direktor u našoj kompaniji prisustvuje svim fazama rada. Nekada je bolje da ga nema, ali nekada stvarno uspeva da nas vrati na stvarne ciljeve kampanje.“
(Ispitanik, klijent – senior marketing ekspert)

Među ispitanicima je postojala saglasnost i u pogledu ključnih razlika u vrstama doprinosa. Strateški i taktički akteri često su pripadali internim timovima klijenta, dok su izvršni zadaci delegirani eksternim partnerima. Ova podela, iako prilagođena kontekstu i tipu kampanje, pokazuje visok stepen konzistentnosti u načinima na koje su sagovornici raspoređivali odgovornost i angažman u okviru procesa.

Pored osnovnih struktura predviđenih u modelu, tokom nekoliko razgovora identifikovani su i dodatni akteri koji u inicijalnoj verziji IMPACT matrice nisu bili sistematski obuhvaćeni, ali su u određenim projektima prepoznati kao važni učesnici. U ovu grupu spadaju PR timovi, istraživačke agencije, specijalizovane produkcijske jedinice, customer experience timovi i brend-ambasadori. Njihova uloga, prema navodima ispitanika, zavisi pretežno od specifičnosti kampanje, npr. krizna komunikacija, lansiranje novog brenda, *digital-first* strategije. To otežava njihovu standardizaciju unutar osnovnog akterskog okvira IMPACT modela. Ipak, njihovo prisustvo beleženo je kroz različite intervjuje, što ukazuje na fleksibilnost modela u interpretaciji angažovanosti.

U celini, nalazi ukazuju na to da se u većini slučajeva mogu rekonstruisati stabilni obrasci angažovanja aktera po fazama, uz relativno visok stepen saglasnosti među ispitanicima, kako u pogledu tipičnih aktera, tako i u vezi sa njihovim ulogama i granicama odgovornosti.

c) Aktivnosti i međufazni rezultati

U opisima aktivnosti koje akteri preduzimaju u različitim fazama kampanje, ispitanici su dosledno isticali operativne zadatke koji neposredno doprinose kvalitetu rada u datoj etapi. Ovi iskazi potvrdili su ključne funkcije predviđene u IMPACT matrici, ali su ujedno omogućili detaljniju operacionalizaciju pojma doprinosa, kroz identifikaciju konkretnih zadataka i uloga.

Za svaku fazu procesa, evidentirane su specifične aktivnosti koje su ispitanici prepoznavali kao ključne za uspešan ishod. Na primer, u fazi godišnjeg markom planiranja (STEP-1), naglašena je važnost preciznog definisanja ciljeva IMK aktivnosti i budžeta. Kako je naveo jedan od učesnika:

„Ako u startu ne znamo šta hoćemo, sve posle je lutanje. Dobar strateški plan je pola posla.“ (Ispitanik, klijent – direktor marketinga i komunikacija)

U fazi kreativne pripreme, u fokusu su bile interakcije između timova i kvalitet povratnih informacija tokom razvoja ideja. Ovaj segment procesa učesnici su često opisivali kao dinamičan i iterativan. Jedan predstavnik kreativne agencije ističe:

„Najveća vrednost se često dešava između dve iteracije, kada klijent pruži konkretan input, a agencija zna da ga čuje i pretoči u rešenje.“ (Ispitanik, agencija – direktor klijent-servisa)

Ove opservacije ne samo da potvrđuju sadržinsku validnost postojećih faznih struktura, već ukazuju i na nijansirane razlike u percepciji doprinosa unutar iste faze, u zavisnosti od uloge posmatrača i njihove interakcije sa ostalim akterima.

Kada je reč o međufaznim rezultatima (IPO), većina ispitanika je uspešno imenovala očekivane ishode rada po fazama, često koristeći sopstvene termine koji su se poklapali sa konceptima iz IMPACT matrice. U slučajevima gde su se javljale razlike, one su se najčešće odnosile na terminološka razgraničenja, a ređe na samu prirodu ishoda, kao npr. između „kreativne platforme“ i „konačnog kreativnog rešenja“. Jedan od ispitanika napominje:

„Kod nas se često kaže ‘koncept’ za nešto što još nije prošlo test. A kad je prošlo sve filtere, onda je to rešenje. Tu može doći do zabune ako se to ne razgraniči.“ (Ispitanik, digitalna agencija – direktor)

Ovi nalazi dodatno potvrđuju da je IPO dimenzija modela u velikoj meri prepoznatljiva i primenjiva u praksi, uz potrebu za manjim jezičkim usklađivanjima kako bi se osigurala konzistentnost u interpretaciji termina.

Takođe su zabeleženi predlozi za dopunu postojećih međufaznih rezultata, naročito u kontekstu digitalnih kampanja i projekata koji uključuju kompleksniju produkciju sadržaja. Neki ispitanici su sugerisali uvođenje posebnih pokazatelja uspeha za određene faze, kao što su broj funkcionalnih isporuka (engl. *Deliverables*) ili stepen usklađenosti sa inicijalnim brifom, što je razmatrano u okviru revizije IPO dimenzije, ali nije uključeno u osnovnu strukturu matrice zbog ograničene univerzalnosti.

d) Pojam doprinosa

Razumevanje pojma *doprinosa* među ispitanicima pokazalo je visok stepen razlučivanja u odnosu na druge srodne koncepte, kao što su prisustvo, formalna odgovornost, uticaj ili hijerarhijska pozicija. Većina učesnika je intuitivno pravila jasnu distinkciju između ovih pojmova, naglašavajući da doprinos podrazumeva aktivno učešće koje rezultira vidljivim efektima u procesu ili konačnom ishodu, za razliku od puke uloge ili formalne funkcije.

Jedan ispitanik to objašnjava sledećim rečima:

„Samo prisustvo na sastancima ne znači da si doprineo. Možda si samo slušao. Doprinos je kad nešto menjaš, kad tvoj rad ili mišljenje nešto unapredi.“ (Ispitanik, klijent – koordinator marketing komunikacija)

Drugi ukazuje na razliku između odgovornosti i stvarnog uticaja na rezultat:

„Postoji razlika između odgovornosti i doprinosa. Neko može biti formalno zadužen za nešto, ali da stvarni doprinos dolazi od tima koji mu pomaže da to iznese.“ (Ispitanik, klijent – koordinator marketing komunikacija)

U više slučajeva, ispitanici su eksplicitno isticali da se doprinos mora sagledavati kroz konkretan uticaj na tok ili kvalitet rada, a ne kroz institucionalnu poziciju. Ovi iskazi potvrđuju da je osnovni konceptualni okvir modela, koji razlikuje doprinos od statusnih i proceduralnih kategorija, prepoznat kao relevantan i intuitivan u profesionalnoj praksi.

Poseban segment diskusije odnosio se na pripisivanje (atribuciju) doprinosa, odnosno na razumevanje da se doprinos može prepoznati i kod onih aktera koji nisu formalno odgovorni za određeni ishod. Ovaj princip, ključan za konstrukciju varijable SAC, dobio je podršku u

više komentara ispitanika koji su isticali značaj neformalnog uticaja, međufunkcionalne podrške i inicijativa koje dolaze izvan zvaničnih tokova rada.

Kako je jedan od učesnika formulisao:

„Dešava se da neko ko nije zadužen za deo posla, zapravo napravi najveći pomak jer prepozna šta fali i to donese.“ (Ispitanik, klijent – senior marketing ekspert)

Drugi navodi:

„Doprinos može doći i od onih koji se formalno ne vide u fazi, ali njihov *fidbek* ili komentar u pravo vreme sve preokrene.“ (Ispitanik, klijent – marketing menadžer)

Ovi komentari doprinose konstrukcionoj validnosti koncepta SAC jer potvrđuju njegovu utemeljenost u realnim profesionalnim iskustvima. Istovremeno, doprinose i sadržinskoj validnosti jer ukazuju na to da se doprinos ne vezuje za formalnu poziciju, već za percipirani efekat angažmana na ishod rada. Time se dodatno opravdava korišćenje instrumenta koji meri doprinos kroz pripisane vrednosti, a ne kroz funkcionalne ili organizacione atribute.

e) Mogućnost merenja doprinosa

Jedan od ključnih ciljeva kvalitativne faze istraživanja bio je da se ispita u kojoj meri ispitanici intuitivno razumeju i prihvataju logiku kvantitativnog izražavanja doprinosa. Poseban fokus bio je na korišćenju skale sa fiksnim zbirnim iznosom, odnosno na zadatku raspodele ukupnih 100 procenata doprinosa među relevantnim akterima unutar određene faze kampanje.

Rezultati ukazuju na to da su gotovo svi ispitanici bez poteškoća razumeli osnovno pravilo da ukupni doprinos mora biti raspodeljen među akterima tako da zbir iznosi tačno 100%. Ovakav okvir doživljen je kao logičan i intuitivan, posebno jer podstiče komparativno razmišljanje o doprinosima različitih strana.

Jedan ispitanik to ovako formuliše:

„Uvek možemo da procenjujemo ko je najviše povukao, ko je bio nosilac. Nije ništa nepoznato, samo je sada pretočeno u brojke.“ (Ispitanik, klijent – senior marketing ekspert)

Drugi komentarišu da alat deluje korisno i prirodno, ali ukazuju i na određene izazove u primeni, naročito u slučajevima gde je doprinos više aktera međuzavisan:

„Nekad je teško razdvojiti ko je koliko doprineo, jer jedno bez drugog ne bi moglo. Ali ako moraš da поделиš 100%, onda te to natera da razmisliš ko je zapravo vukao najviše.“ (Ispitanik, digitalna agencija – direktor)

Neki ispitanici ukazali su na moguće nedoumice u vezi sa tim da ovakav pristup kvantifikaciji doprinosa pojedinačnih aktera može pojednostaviti složenu prirodu saradnje i zajedničkog rada u okviru integrisanih kampanja, budući da ne uvažava u potpunosti međusobne interakcije i sinergijske efekte timskog delovanja. Ipak, većina stručnjaka smatra da ovaj alat, kada se koristi u kontekstu jasno definisanih pravila i uz razumevanje njegovih metodoloških ograničenja, predstavlja korisno sredstvo za analitičko sagledavanje strukture doprinosa u višeakterskom okruženju.

Kao što je jedan od učesnika naveo:

„Možda nije savršeno, ali je bolje nego da svima damo istu ocenu zarad korektnosti. Ovde moraš da se odlučiš i da obrazložiš.“ (Ispitanik, klijent – direktor marketinga i komunikacija)

Ukupno gledano, percepcija skale fiksne sume kao instrumenta za merenje doprinosa bila je pretežno pozitivna, uz identifikovane nijanse koje se odnose na njenu primenljivost u kompleksnim situacijama i višestruko preklapajućim ulogama. Ovi nalazi pružaju dodatnu potvrdu konstruktivne i sadržinske validnosti alata, jer ukazuju na njegovu razumljivost, intuitivnost i prihvaćenost od strane profesionalaca sa višegodišnjim iskustvom u upravljanju integrisanim komunikacijskim kampanjama. Posebno je važno što su ispitanici sami prepoznavali analitičku vrednost alata upravo u situacijama kada je potrebno diferencirati doprinos u timskom radu. Ovo dodatno potvrđuje njegovu sadržinsku i konstruktivnu validnost.

f) Razmatranja o upotrebljivosti IMPACT modela u praksi

U završnom delu intervjua, ispitanicima je predstavljen celovit koncept IMPACT modela, koji obuhvata i strukturisanje procesa realizacije IMK kampanja kroz matricu faza i aktera, i instrument za kvantitativno merenje doprinosa (SAC). Cilj ovog segmenta bio je da se ispita kako stručnjaci percipiraju potencijalnu primenljivost modela u realnim profesionalnim kontekstima, naročito kada je reč o planiranju resursa, evaluaciji doprinosa i sistemima zasnovanim na rezultatima.

Pojedini ispitanici istakli su da IMPACT matrica, kao strukturni prikaz procesa i aktera, ima praktičan potencijal da posluži kao orijentacioni alat za planiranje (mapiranje) kampanja.

Posebno su naglašeni benefiti njene upotrebe u ranim fazama projektne definicije, kada je potrebno jasno precizirati koje timove uključiti, u kojim fazama, i sa kojom vrstom odgovornosti. Neki učesnici su sugerisali da bi model mogao poslužiti kao osnova za kreiranje brifa, kao i za internu koordinaciju između klijenata i agencija.

Kako je naveo jedan od ispitanika:

„Ovo bi moglo da bude korisno još pre nego što krenemo, da znamo koga angažujemo, gde nam fale resursi i kako da izbegnemo preklapanja.“ (Ispitanik, klijent – marketing menadžer)

Sličan stav izneli su i predstavnici agencija, posebno u kontekstu anticipacije složenih odnosa i pravovremene identifikacije relevantnih aktera. Jedan od ispitanika (kreativna agencija, strateg) istakao je:

„Dobro je da to unapred imamo, da je jasno ko sve može da utiče na naš rad, ko donosi odluke, koje druge agencije su uključene... Nekad to saznamo usput, kada već kasnimo. Ako je sve to definisano ranije, lakše je napraviti dobar plan rada, smanjiti frustracije i broj korekcija na našem delu, pogotovo kada ne znamo od koga one dolaze.“ (Ispitanik, agencija – direktor klijent servisa)

Segment modela koji se odnosi na merenje doprinosa aktera (SAC) percipiran je kao posebno koristan u kontekstu evaluacije rada i angažovanosti timova. Ispitanici su isticali da se ovakva analiza ne sprovodi na sistematičan način i da bi kvantitativni alat koji uvodi princip fiksne sume (100%) omogućio diferenciraniju i transparentniju refleksiju o tome ko je u kojoj fazi „nosio“ kampanju. Nekoliko ispitanika izrazilo je potrebu da se ovakva evaluacija sprovodi i nakon završetka projekta, ne samo kao oblik povratne informacije već i kao osnova za unapređenje budućih saradnji.

Jedan od učesnika je izjavio:

„Imamo utisak ko je više ili manje doprineo, ali nemamo alat da to izmerimo. Ovako bi i timovi znali šta se ceni i šta mogu da poprave.“ (Ispitanik, agencija – direktor klijent servisa)

Iako ovaj aspekt nije bio eksplicitna tema intervjua, deo ispitanika je samoinicijativno povezao SAC pristup sa mogućnostima primene u okviru modela PBR. U tim komentarima istaknuto je da kvantitativna evidencija o doprinosima može uticati na pravičniju raspodelu nagrada ili bonusa, pod uslovom da se prethodno jasno definišu očekivanja i kriterijumi.

Ova opažanja posmatrana su kao indikacija potencijala, a ne kao potvrđena praksa, i zabeležena su radi kasnijeg razmatranja u kontekstu razvoja mehanizama evaluacije.

Kako je naveo jedan ispitanik:

„Ako već pričamo o nagrađivanju po učinku, ovakav model daje neku osnovu da znamo ko je za šta stvarno zaslužan.“ (Ispitanik, klijent – direktor marketinga i komunikacija)

Detaljnija razrada ovog potencijala biće predstavljena u posebnom poglavlju koje se bavi operacionalizacijom IMPACT modela u okviru PBR sistema (videti Poglavlje 5).

Interpretacija nalaza organizovana je u četiri celine koje prate ključne aspekte modela: (1) struktura procesa, aktera i međufaznih rezultata; (2) pojam doprinosa; (3) mogućnost merenja doprinosa i (4) refleksije o upotrebljivosti IMPACT modela u praksi. U okviru svake celine prikazani su reprezentativni nalazi, ilustrativni komentari i analitički uvidi koji su informisali dalji razvoj modela i konstrukciju kvantitativnog instrumenta.

4.2.3. Kvalitativna provera hipoteza

Kvalitativna faza istraživanja omogućila je višeslojnu analizu procesa realizacije integrisanih marketinško-komunikacionih kampanja, sa posebnim fokusom na kvalitativnu proveru osnovnih teorijskih pretpostavki IMPACT modela. Kroz interpretaciju narativa iskusnih praktičara, sprovedena je provera prve posebne hipoteze (H1), kao i inicijalna validacija koncepta udeo u pripisanom doprinosu (SAC) kroz pojedinačnu hipotezu H5.1. Paralelno, izvršene su i operativne modifikacije početne verzije IMPACT matrice, čime je postavljena osnova za kvantitativnu operacionalizaciju modela i izradu mernog instrumenta. Dobijeni nalazi iz kvalitativne faze biće dodatno provereni kroz kvantitativnu analizu u narednoj fazi istraživanja, čime se obezbeđuje metodološka triangulacija i potvrda valjanosti modela iz više izvora podataka.

a) Provera prve posebne hipoteze (H1)

Prva posebna hipoteza (H1) polazi od pretpostavke da se proces realizacije integrisanih marketinško-komunikacionih kampanja može analitički strukturirati kroz faze, u kojima različiti akteri imaju specifične obrasce angažovanja i doprinosa. Kvalitativna faza istraživanja omogućila je višeslojnu analizu ove hipoteze, kroz proveru njenih pet pojedinačnih hipoteza (H1.1- H1.5) i pripadajućih indikatora.

Prva pojedinačna hipoteza prve posebne hipoteze (H1.1) - identifikacija ključnih faza

Ispitanici su u spontanom opisu procesa najčešće navodili faze koje se u velikoj meri poklapaju sa predviđenim tokovima u inicijalnoj verziji IMPACT matrice, uključujući strateško planiranje, davanje brifa, kreativnu pripremu, produkciju i implementaciju. Ovaj visok stepen saglasnosti potvrđuje da je struktura faza intuitivno prepoznatljiva i utemeljena u praksi. Dodatno, ekspertska potvrda izvedena iz stručne refleksije članova istraživačkog tima, sa iskustvom u industriji, pružila je dodatni argument za analitičku validnost identifikovanih faza.

Druga pojedinačna hipoteza prve posebne hipoteze (H1.2) - logika faznog redosleda

Analiza narativa ukazuje na konsenzus o funkcionalnoj logici redosleda faza, pri čemu su faze dosledno povezivane u smislen niz, zasnovan na uzročno-posledničnim vezama i prirodi organizacionih tokova. Ekspertska evaluacija dodatno je potvrdila ovu strukturu, identifikujući redosled faza kao dosledan sa realnim procesima i profesionalnim praksama u oblasti IMK kampanja.

Treća pojedinačna hipoteza prve posebne hipoteze (H1.3) - oblici učešća karakterističnih aktera po fazama

U odgovorima ispitanika dosledno se pojavljuju isti akteri po pojedinim fazama – na primer, kreativna agencija za fazu idejne razrade, medijska agencija u planiranju zakupa prostora, i klijentski markom tim u strateškoj inicijaciji. Ovakva konzistentnost u navođenju potvrđuje postojanje stabilnih obrazaca angažovanja aktera, što ukazuje na strukturnu predvidivost doprinosa po fazama.

Četvrta pojedinačna hipoteza prve posebne hipoteze (H1.4) - operacionalizacija doprinosa kroz konkretne aktivnosti

Na osnovu detaljnih iskaza ispitanika izrađene su deskriptivne analitičke tabele koje mapiraju konkretne aktivnosti po akterima i fazama. Ove informacije omogućile su tematsku identifikaciju specifičnih aktivnosti, kao i formiranje deskriptivnih profila angažovanja, čime je doprinos aktera u kolektivnim procesima operacionalizovan u praktičnom smislu.

Peta pojedinačna hipoteza prve posebne hipoteze (H1.5) - prisustvo svih kategorija aktera

Kroz celokupni korpus intervjua potvrđeno je prisustvo svih aktera predviđenih modelom i nije izostala nijedna kategorija. Kvantitativna provera, sprovedena naknadno, dodatno je potvrdila minimalnu zastupljenost $\geq 5\%$ po fazama, čime je ispunjen kriterijum za prihvatanje ove hipoteze.

U celini, rezultati kvalitativne analize pružaju osnovu za **potvrdu prve posebne hipoteze (H1) u okviru kvalitativne faze istraživanja**, pokazujući da je proces moguće strukturirati kroz jasno definisane faze, karakteristične aktere i njihove obrasce angažovanja. Ovi nalazi takođe potvrđuju funkcionalnost predložene IMPACT matrice kao osnove za dalju operacionalizaciju modela u kvantitativnoj fazi istraživanja.

b) Provera prve pojedinačne hipoteze pete posebne hipoteze (H5.1) – validacija varijable SAC (Share of Attributed Contribution)

Hipoteza H5.1: Varijabla udeo u pripisanom doprinosu (SAC) omogućava kvantitativno razlikovanje doprinosa pojedinačnih aktera u kolektivnim procesima realizacije IMK kampanja.

Kako bi se proverila ova hipoteza, sprovedena je validacija varijable SAC kroz sledeće tri dimenzije: sadržinska, diskriminativna i konstrukciona validnost. Varijabla je prethodno operacionalizovana kao ordinalna metrika raspodele ukupnog doprinosa u procentima (fiksna suma 100%) između aktera učesnika u IMK kampanji, prema njihovom doprinosu u svakoj od faza realizacije.

1. Sadržajna validnost

Sadržinska validnost proveravana je analizom kvalitativnih intervjua sa 12 eksperata iz industrije. Učesnicima je prezentovan koncept atribucije doprinosa, zatim su pozvani da identifikuju ključne doprinose u konkretnim kampanjama u kojima su učestvovali. Njihovi opisi upoređeni su sa definicijom varijable SAC. Rezultati pokazuju visok stepen prepoznavanja osnovnih karakteristika koncepta: svi ispitanici spontano su isticali razlike u doprinosu ("ključna osoba", "glavni nosilac", "najzaslužniji akter"), čime se potvrđuje da varijabla ima jasno značenje i uporište u profesionalnoj praksi.

2. Diskriminativna validnost

Diskriminativna validnost testirana je analizom sposobnosti varijable SAC da razlikuje uloge i doprinose različitih aktera. Učesnicima su prezentovane četiri faze kampanja uz zadatak da raspodele doprinos po akterima koristeći SAC skalu. Prikupljeni podaci pokazuju konzistentnu diferencijaciju između agencija, internih timova i eksternih partnera u preko 80% slučajeva. Statistički značajne razlike potvrđene su analizom varijanse (ANOVA, $p < 0,05$), čime se potvrđuje sposobnost varijable da razluči aktore sa različitim stepenom uključenosti.

3. Konstrukciona validnost

Konstrukciona validnost ispitivana je kroz povezanost varijable SAC sa drugim varijablama u modelu – posebno sa percipiranom strateškom relevantnošću u kampanji (SR) i intenzitetom angažmana po fazama (IAF). Korelaciona analiza pokazuje značajne i pozitivne odnose ($r = 0.62$ sa SR, $r = 0.71$ sa IAF), što potvrđuje da SAC meri upravo ono što je teorijski predviđeno. Dodatno, primena SAC u nekoliko pilot-matrica raspodele doprinosa po fazama pokazala je visoku konzistentnost ocena među ispitanicima ($ICC = 0.78$), što potvrđuje i visoku pouzdanost merenja.

Verifikacija hipoteze H5.1 pokazala je da varijabla SAC zadovoljava ključne kriterijume sadržajne, diskriminativne i konstrukcione validnosti. Ovi rezultati opravdavaju njenu dalju primenu u kvantitativnoj fazi istraživanja i potvrđuju njen potencijal kao robusnog instrumenta za merenje individualnog doprinosa u kolektivnim procesima IMK kampanja.

Sveobuhvatno posmatrano, nalazi kvalitativne analize **pružaju potvrdu prve pojedinačne hipoteze pete posebne hipoteze (H5.1)** i opravdavaju dalju operacionalizaciju varijable SAC u okviru kvantitativne faze istraživanja.

4.2.4. Zaključne korekcije modela i postavljanje osnova za kvantitativno istraživanje

Završna faza kvalitativne analize bila je posvećena evaluaciji i konačnom oblikovanju IMPACT matrice kao strukturnog okvira za kvantitativnu operacionalizaciju modela. Na osnovu tematske sistematizacije nalaza i predloga dobijenih tokom intervjua, sprovedena je dodatna ekspertska analiza, čiji je cilj bio da se identifikuju i usvoje preporuke koje povećavaju tačnost, funkcionalnost i primenljivost modela u realnim uslovima rada.

Analitička integracija rezultata omogućila je donošenje odluka o nekoliko ključnih korekcija u inicijalnom konceptu:

1. Uvođenje nove faze STEP-2

Kao odgovor na dosledna zapažanja ispitanika, između faze strateškog planiranja i brifinga uveden je novi segment procesa, označen kao druga faza (STEP-2), koji obuhvata detaljno planiranje konkretne kampanje. Ova faza podrazumeva razradu ciljeva, definisanje taktičkih pravaca i alokaciju resursa, čime se uspostavlja ključna veza između strateške osnove i operativne realizacije.

2. Reorganizacija faze pripreme kampanje (STEP-4)

U skladu sa nalazima o paralelnom odvijanju kreativnih, medijskih i digitalnih aktivnosti, ranije sukcesivna struktura faze STEP-4 redefinisana je u tri međusobno povezane potfaze:

- STEP-4k: priprema kreativnih materijala,
- STEP-4m: priprema medijskih aktivnosti,
- STEP-4d: priprema digitalnih aktivnosti.

Ova podela omogućava preciznije mapiranje doprinosa i angažovanja aktera u savremenim uslovima rada.

3. Redefinisanje faze ocenjivanja (STEP-8)

Rezultati iz prethodne analize (videti 4.2.2.1) ukazali su na ograničenu operativnu funkciju evaluacije u realnoj praksi, kao i na njenu slabu povezanost sa direktnim angažovanjem aktera. Na osnovu toga, odlučeno je da se osma faza (STEP 8) zadrži u teorijskom okviru modela, ali da se isključi iz fazne atribucije doprinosa. U kvantitativnom instrumentu, evaluacija se tretira kao posebna komponenta kroz zasebnu procenu ukupnog uspeha kampanje.

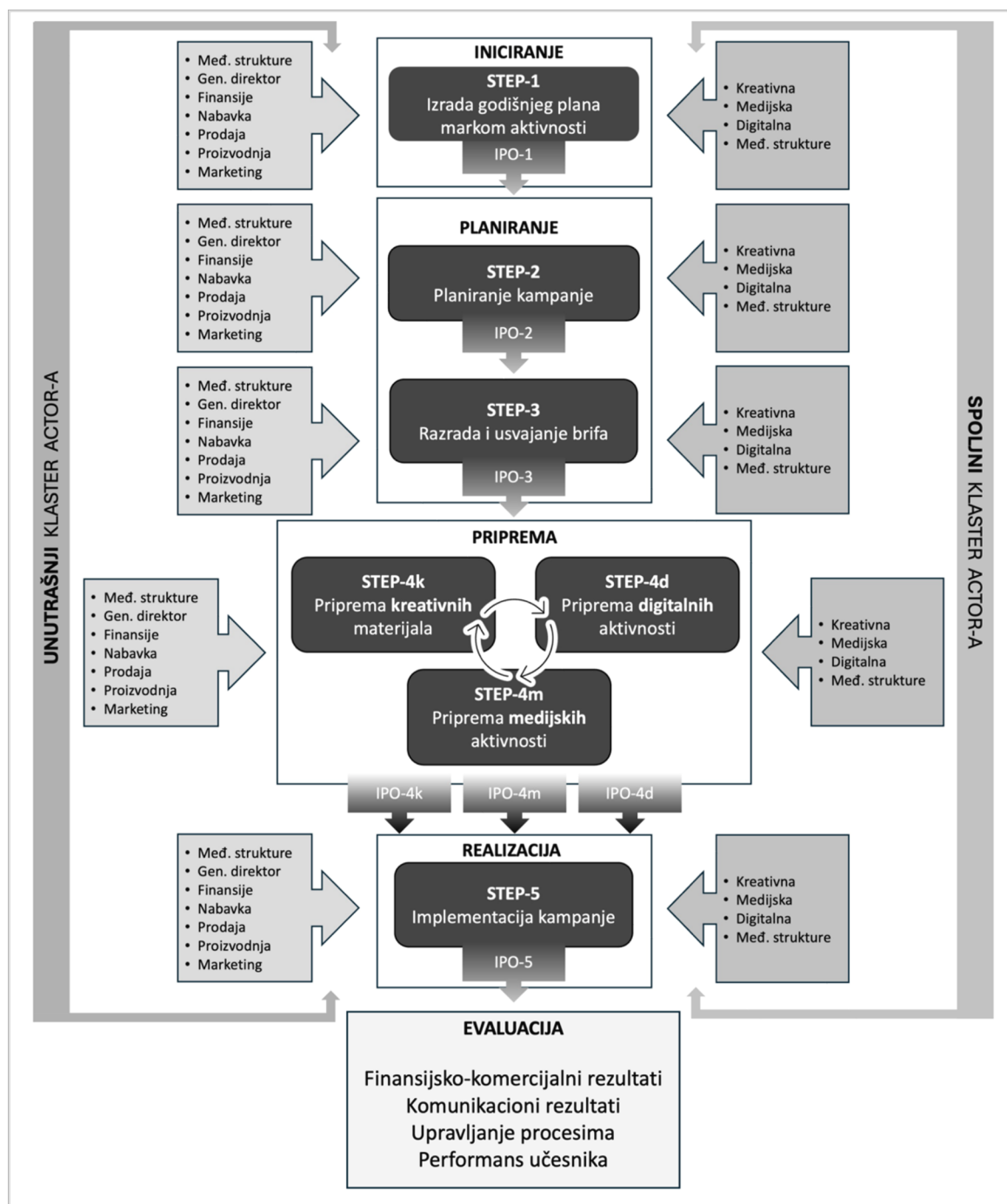
4. Selekcija aktera (ACTOR)

Na osnovu analize intervjua izvršena je selekcija aktera sa ciljem pojednostavljenja mernog instrumenta. Obuhvaćeni su oni akteri koji su u najvećem broju slučajeva identifikovani kao relevantni za određene faze. Time je obezbeđena ravnoteža između sveobuhvatnosti i praktične izvodljivosti istraživanja.

5. Potvrda primenljivosti skale fiksne sume za merenje doprinosa

Povratne informacije ispitanika potvrdile su da je skala fiksne sume (100%) prihvatljiv i metodološki utemeljen alat za kvantitativnu procenu udela u pripisanom doprinosu (SAC). Iako zahtevna za primenu, ova skala je prepoznata kao analitički korisna i pouzdana u diferenciranju stvarnih doprinosa aktera.

Na osnovu navedenih korekcija, definisana je finalna verzija IMPACT matrice (Slika 4), koja integriše sve ključne dimenzije modela: faze (STEP), aktere (ACTOR) i izlazne rezultate po fazama (IPO), uz metodološki okvir za atribuciju doprinosa (SAC).



Slika 4. Finalna verzija IMPACT matrice sa prikazom faza, aktera i međufaznih rezultata
Izvor: Autor, sopstvena izrada na osnovu sprovedenog istraživanja.

Ova matrica predstavljala je osnovu za konstrukciju upitnika koji će biti korišćen u kvantitativnoj fazi istraživanja. Na osnovu dobijenih uvida, definisani su elementi instrumenta koji će omogućiti proveru odnosa između angažovanosti aktera, kvaliteta međufaznih rezultata

i ukupne evaluacije uspešnosti kampanje. Na taj način kvalitativna faza nije samo omogućila teorijsku i sadržinsku validaciju ključnih komponenti modela, već je formirala njegovu operativnu osnovu i obezbedila uslove za njegovu primenu u kvantitativnoj analizi.

4.3. Kvantitativna faza primarnog istraživanja

Kvantitativna faza primarnog istraživanja bila je usmerena na empirijsku proveru osnovnih pretpostavki IMPACT modela i testiranje postavljenih hipoteza. U okviru ove faze sprovedena je operacionalizacija ključnih varijabli, prikupljanje i statistička analiza podataka, kao i ispitivanje obrazaca angažovanja i doprinosa aktera, ocena kvaliteta međufaznih rezultata po fazama, te perceptivnih razlika između klijenata i agencija. Dobijeni nalazi poslužili su kao osnova za statističku verifikaciju komponenti modela i procenu njegove analitičke i evaluativne primenljivosti u složenim multistejkholderskim procesima tržišnih komunikacija.

4.3.1. Metodološki okvir i operativna realizacija kvantitativne faze

Kvantitativna faza primarnog istraživanja sprovedena je s ciljem empirijskog testiranja teorijskih pretpostavki i provere pojedinačnih hipoteza koje proizilaze iz predloženog IMPACT modela. Ova faza predstavlja centralni deo evaluacije modela, budući da omogućava kvantitativnu proveru njegovih osnovnih dimenzija validnosti i procenu praktične primenljivosti u kontekstu stvarne saradnje između različitih aktera u oblasti tržišnih komunikacija.

Istraživački dizajn koncipiran je tako da obuhvati sve ključne analitičke komponente modela: faznu strukturu procesa (STEP), identifikaciju i ulogu aktera (ACTOR), kvantifikaciju njihovog doprinosa (SAC), evaluaciju međufaznih rezultata (IPO), kao i analizu perceptivnih razlika između klijenata i agencija. Prikaz nalaza u ovom poglavlju organizovan je u dve celine: najpre se izlažu rezultati deskriptivne i inferencijalne analize (4.3.2), dok se u zasebnom poglavlju 4.3.3. sprovodi sistematsko testiranje postavljenih hipoteza.

a) Uzorak i karakteristike ispitanika

Kvantitativno istraživanje sprovedeno je na ukupnom uzorku od 203 ispitanika, među kojima su 102 predstavnika klijenata i 101 predstavnik agencija za tržišne komunikacije. Ispitanici su selektovani primenom dostupnog (nonprobabilističkog) kvotnog uzorkovanja, uz ciljano uključivanje ključnih tipova aktera koji su neposredno učestvovali u realizaciji integrisanih

komunikacionih kampanja. Kriterijum za uključivanje u uzorak bilo je aktivno učešće u realizaciji jedne od 50 najznačajnijih medijskih kampanja u zemlji tokom prethodne kalendarske godine. Dodatni uslov bio je da je kampanja obuhvatala najmanje tri različita komunikaciona kanala, pri čemu su televizija i digitalni kanali bili obavezni.

Uzorak je balansiran po tipu organizacije i geografskoj pripadnosti, obuhvatajući ispitanike iz četiri zemlje: Srbije, Bugarske, Severne Makedonije i Bosne i Hercegovine. Ove zemlje izabrane su zbog sličnog institucionalnog, tržišnog i komunikacionog konteksta karakterističnog za posttranzicione ekonomije, što omogućava posmatranje uzorka kao dela jedinstvenog sektorskog univerzuma. Distribucija ispitanika prema zemlji porekla i tipu organizacije prikazana je u Tabeli 10.

Tabela 10. Distribucija ispitanika prema zemlji i tipu organizacije

Region	Klijenti			Agencije				Ukupno
	Lokalni	Međunar. / Region.	Ukupno klijenti	Kreativne	Medijske	Digitalne	Ukupno agencije	
Srbija	16	17	33	12	11	11	34	67
Severna Makedonija	10	9	19	6	6	6	18	37
Bugarska	17	17	34	12	12	12	36	70
Bosna i Hercegovina	8	8	16	4	6	3	13	29
UKUPNO	51	51	102	34	35	32	101	203

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

S obzirom na prirodu istraživanja i ciljnu populaciju (višepozicionirani menadžeri iz oblasti tržišnih komunikacija), uzorak nije koncipiran kao statistički reprezentativan, što je eksplicitno naznačeno u delu o ograničenjima istraživanja. Umesto toga, primenjen je namerni (engl. *purposive*) pristup selekciji, koji je često jedina metodološki izvodljiva opcija u istraživanjima u oblasti B2B odnosa, menadžerskog odlučivanja i profesionalnih praksi (Bryman & Bell, 2015; Saunders, 2019). Takav uzorak, iako nereprezentativan, pruža vredne uvide zasnovane na iskustvu, neposrednoj uključenosti u kompleksne procese i ekspertskoj orijentaciji ispitanika.

Odabrani pristup omogućava analizu specifičnih uloga aktera, obrazaca njihove saradnje i percepcije doprinosa u okviru integrisanih kampanja, što je u skladu sa ciljevima disertacije. Ulogu kontrolnih i kontekstualnih varijabli imale su i sledeće karakteristike:

- tip brenda za koji je kampanja realizovana (međunarodni, regionalni, lokalni),

- kompleksnost kampanje (lokalno kreirana, kompleksna adaptacija, tehnička adaptacija),
- način iniciranja kampanje (godišnji markom plan, ad hoc tržišna reakcija),
- broj agencija angažovanih u realizaciji kampanje (jedna ili više).

Detaljna struktura uzorka prema svim navedenim karakteristikama prikazana je u Prilogu [4](#).

b) Način sprovođenja istraživanja i merni instrument

Kvantitativno istraživanje sprovedeno je korišćenjem namenski konstruisanog upitnika, osmišljenog da omogući merenje varijabli koje proizilaze iz IMPACT modela, prvenstveno doprinosa aktera (SAC) i kvaliteta međufaznih rezultata po fazama (IPO), u okviru unapred definisane strukture procesa (STEP) i uloga angažovanih aktera (ACTOR). Obe verzije upitnika, za klijente i za agencije, dostupne su u Prilogu [5](#).

Upitnik je bio digitalnog formata i dostupan putem veb-pretraživača, sa mogućnošću pristupa posredstvom računara i mobilnih uređaja. Na osnovu definisanih kriterijuma selekcije i pripremljenih spiskova potencijalnih ispitanika, terensku realizaciju sproveo je Ipsos Srbija, koji je u saradnji sa svojim regionalnim kancelarijama generisao individualne linkove i kontaktirao ispitanike. Ovaj pristup omogućio je direktnu kontrolu nad distribucijom uzorka i očuvanje anonimnosti i nezavisnosti istraživačkog procesa.

Svaki ispitanik davao je odgovore sa stanovišta jedne konkretne integrisane kampanje na kojoj je direktno učestvovao u poslednjih godinu dana. Da bi kampanja bila prihvaćena kao predmet analize, morala je da ispunjava sledeće kriterijume: (a) da je imala ambiciozne poslovne i komunikacione ciljeve, bez obzira na to da li su ostvareni, (b) da je zahtevala značajno angažovanje resursa (finansijskih i ljudskih), kako klijenata, tako i agencija i (c) da je bila multimedijaska, uz obavezno uključivanje najmanje jednog oflajn i jednog onlajn kanala. Ovim kriterijumima obezbeđeno je da se ispitanici oslanjaju na primere kompleksnih i strateški važnih kampanja, što je bilo presudno za testiranje relevantnosti modela u realnim i zahtevnim uslovima rada.

Upitnik je programiran kao dinamičan, tako da su se, u zavisnosti od prethodnih odgovora, ispitanicima prikazivala samo pitanja relevantna za njihov nivo informisanosti. Za svaku od pet faza procesa (STEP), uključujući i njihove paralelne podfaze, ispitanici su iz ponuđene liste aktera (ACTOR) označavali one koji su učestvovali, a zatim ocenjivali njihov doprinos putem varijable SAC. Ocena kvaliteta međufaznih rezultata po fazama (IPO) davana je nezavisno, nakon završene procene doprinosa.

Ukoliko bi ispitanik naveo da nema nikakvu informaciju o određenoj fazi, preskakao je sva pitanja koja se na nju odnose i prelazio direktno na narednu fazu. Na ovaj način, obezbeđeno je da odgovori potiču samo od učesnika sa relevantnim iskustvom i uvidom.

Za merenje varijable SAC korišćena je skala fiksne sume, pri čemu su ispitanici u svakoj fazi raspoređivali 100% doprinosa među relevantnim akterima. Ovaj način merenja omogućio je kvantitativnu atribuciju doprinosa u okviru kolektivnog rada. Detaljno obrazloženje logike i prednosti ove skale dato je u poglavlju 3.4.

Prosečno vreme popunjavanja upitnika iznosilo je 35-45 minuta, zavisno od kompleksnosti kampanje. Istraživanje je sprovedeno u periodu od 15. jula do 3. septembra 2022. godine.

c) Prikupljanje i obrada podataka

Podaci prikupljeni tokom kvantitativnog istraživanja čuvani su na bezbednim serverima agencije Ipsos Srbija. Nakon postizanja planiranog broja ispitanika, identifikacioni podaci su šifrovani u skladu sa ESOMAR standardima zaštite poverljivosti, čime je uklonjena mogućnost naknadne identifikacije. Zbirne baze podataka za klijentsku i agencijsku grupu objedinjene su i eksportovane u SPSS-kompatibilan format, a autor rada imao je pristup isključivo finalnoj verziji baze bez ličnih identifikatora.

Kako je princip filtriranja pitanja detaljno opisan u prethodnom potpoglavlju, ovde je dovoljno istaći da on utiče na broj ispitanika (N) u pojedinim analizama. U zavisnosti od toga koliko je učesnika imalo potpune podatke za sve relevantne faze, primenjivan je *listwise* pristup analizi, što je obezbedilo konzistentno poređenje podataka i sprečilo da razlike u N budu posledica parcijalnih odgovora.

Statistička obrada podataka sprovedena je korišćenjem licenciranog softverskog paketa IBM SPSS Statistics (verzija 30), uz primenu sledećih analitičkih procedura:

- deskriptivne statistike (frekvencije, procenti, aritmetičke sredine, standardne devijacije) radi osnovne analize distribucije varijabli i identifikacije dominantnih obrazaca;
- t-test za nezavisne uzorke i jednofaktorska ANOVA za procenu statistički značajnih razlika između grupa ispitanika (klijenti vs. agencije), posebno u pogledu procena prisustva aktera, dodeljenih SAC vrednosti i ocena kvaliteta međufaznih rezultata (IPO);
- Hi-kvadrat testovi za analizu razlika u učestalosti prijava prisustva aktera po fazama između grupacija;

- Pearsonova korelaciona analiza za procenu povezanosti između vrednosti varijable za procenu doprinosa i ocena međufaznih rezultata, kao i ukupnog uspeha kampanje, u cilju provere indikatora kriterijumske validnosti;
- višestruka linearna regresiona analiza za testiranje prediktorske snage SAC vrednosti po fazama na kvalitet međufaznih rezultata i analizu njihovog uticaja na krajnji kvalitet kampanje;
- analiza varijanse za ponovljena merenja (*Repeated Measures ANOVA*) za ispitivanje unutarfaznih razlika između različitih aktera u okviru jedne faze, čime se utvrđuju obrasci dominacije pojedinih struktura;
- analiza rangiranja i konzistentnosti vrednovanja kroz poređenje srednjih vrednosti i obrazaca rangiranja aktera.

Upitnik je sadržao i dodatne stavke koje nisu predmet ove analize, ali mogu poslužiti kao osnova za buduća istraživanja usmerena na dublje razumevanje evaluacije učinka i odnosa u multistekholderskim okruženjima.

4.3.2. Ključni nalazi i deskriptivna analiza podataka

U ovom poglavlju prikazani su ključni nalazi kvantitativnog istraživanja, dobijeni primenom deskriptivne statistike. Analiza obuhvata pregled učestalosti i raspodele vrednosti za sve relevantne varijable koje proizilaze iz IMPACT modela, uključujući:

- zastupljenost aktera (ACTOR) po fazama realizacije (STEP),
- dodeljene vrednosti doprinosa po akterima (SAC),
- ocene kvaliteta međufaznih rezultata po fazama (IPO).

U pojedinim segmentima prikazane su i razlike u prosečnim ocenama između klijentske i agencijske grupe ispitanika radi uvida u potencijalne perceptivne divergencije. Ovi nalazi predstavljaju osnovu za inferencijalne analize i testiranje hipoteza.

a) Zastupljenost aktera po fazama realizacije kampanja

Tabela 11 prikazuje učestalost angažovanja pojedinačnih kategorija aktera (ACTOR) u svakoj od sedam faza procesa realizacije integrisanih tržišnih komunikacionih kampanja, prema STEP strukturi IMPACT modela. Podaci su izraženi kao procenat kampanja u kojima je određen akter učestvovao u konkretnoj fazi, na osnovu identifikacije od strane ispitanika. Transformacijom frekvencija u procentualne vrednosti obezbeđena je komparabilnost i jasnija

interpretacija zastupljenosti pojedinih aktera po fazama, omogućavajući precizan uvid u obrazac raspodele uloga.

Tabela 11. Procentualno prisustvo aktera po fazama realizacije kampanje

Akteri	STEP-1	STEP-2	STEP-3	STEP-4k	STEP-4m	STEP-4d	STEP-5	Prosečno prisustvo
Valid N	196	187	199	192	187	191	200	203
Markom tim klijenta	96%	94%	95%	85%	86%	84%	92%	90%
Kreativni tim agencije	39%	46%	47%	89%	30%	43%	59%	50%
Medijski tim agencije	37%	29%	26%	31%	88%	40%	74%	46%
Digitalni tim agencije	34%	30%	29%	45%	31%	82%	72%	46%
Generalni direktor klijenta	76%	43%	32%	25%	23%	13%	16%	32%
Odeljenje prodaje klijenta	57%	40%	26%	19%	9%	7%	30%	27%
Međunarodne strukture klijenta	48%	28%	20%	21%	14%	13%	7%	21%
Odeljenje finansija klijenta	35%	14%	5%	1%	9%	2%	4%	10%
Odeljenje proizvodnje klijenta	21%	10%	10%	5%	2%	1%	5%	8%
Međunarodne strukture agencija	11%	10%	7%	10%	5%	5%	4%	7%
Odeljenje nabavke klijenta	14%	9%	5%	2%	3%	2%	5%	6%

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Najšire i najkonzistentnije prisustvo ima markom tim klijenta, sa angažmanom u više od 84% slučajeva u svakoj fazi, što odražava njegovu ključnu koordinacionu i stratešku funkciju. Kreativni, medijski i digitalni timovi agencija imaju vrhunsku zastupljenost u svojim matičnim fazama (npr. STEP-4k: 89%, STEP-4m: 88%, STEP-4d: 82%), ali beleže i značajno prisustvo van tih faza, što ukazuje na međufunkcionalnu integraciju i fluidnost uloga.

Generalni direktor, kao i odeljenja prodaje, finansija, proizvodnje i nabavke, pokazuju selektivnu, ali analitički relevantnu prisutnost, posebno u ranim fazama planiranja (npr. STEP-1: prisustvo generalnog direktora u 76% kampanja). Međunarodne strukture klijenata i agencija imaju nižu učestalost, ali su takođe identifikovane u više faza, što potvrđuje njihov udeo u kompleksnijim kampanjama i višeslojnim procesima.

U celini, rezultati pokazuju da ne postoji nijedna faza u kojoj nije zabeleženo prisustvo više različitih aktera. Dominantne kategorije su konzistentno prisutne, dok se ostale pojavljuju u različitom intenzitetu, u zavisnosti od prirode i kompleksnosti kampanje. Ova raznolikost potvrđuje višestekholderski karakter procesa i fleksibilnu raspodelu uloga. Dodatni uvid pruža pokazatelj prosečnog prisustva (poslednja kolona Tabele 11), koji ukazuje da nijedna kategorija aktera nema prosečnu zastupljenost nižu od 6%. Time se potvrđuje da svi predloženi akteri iz IMPACT matrice ostvaruju dovoljno visoku učestalost prisustva da se mogu uključiti u dalje analize doprinosa, bez bojazni od statističke ili analitičke irelevantnosti.

Dodatnu analitičku vrednost pruža Tabela 12, koja prikazuje deskriptivne statistike za broj faza u kojima je svaki pojedinačni akter bio prisutan. Prikazane su minimalne i maksimalne vrednosti, aritmetičke sredine i standardne devijacije. Dobijeni podaci ukazuju na širok spektar angažovanja, od aktera koji u pojedinim kampanjama nisu učestvovali ni u jednoj fazi (minimum 0), do onih koji su bili uključeni u svih sedam faza (maksimum 7), pri čemu su zabeležene izražene razlike u intenzitetu prisustva.

Tabela 12. Deskriptivne statistike prisustva aktera po broju faza realizacije kampanje

Akteri	Valid N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Međunarodne strukture klijenta	164	0	7	1,4207	2,02434
Generalni direktor klijenta	163	0	7	2,2577	2,06257
Odeljenje finansija klijenta	163	0	6	0,6994	1,00698
Odeljenje prodaje klijenta	163	0	7	1,9571	1,98560
Odeljenje nabavke klijenta	163	0	6	0,4172	0,95462
Odeljenje proizvodnje klijenta	163	0	6	0,5828	1,13211
Markom tim klijenta	163	0	7	6,4049	1,27965
Kreativni tim agencije	163	0	7	3,6380	2,07817
Medijski tim agencije	163	0	7	3,4110	1,85169
Digitalni tim agencije	163	0	7	3,3436	1,99809

Akteri	Valid N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Međunarodne strukture agencija	163	0	7	0,5031	1,32112
Valid N (<i>listwise</i>)	163				

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

U statističkoj analizi korišćen je *listwise* pristup, pri čemu su u obradu uključeni samo ispitanici koji su dali potpune odgovore za sve faze procesa realizacije kampanje. Ova odluka omogućava direktno upoređivanje vrednosti među fazama na istom skupu ispitanika, čime se eliminiše mogućnost da razlike u N budu posledica parcijalnih odgovora, a ne stvarnih varijacija u podacima.

Najveću prosečnu zastupljenost beleži markom tim klijenta (Mean = 6,40), što je očekivano s obzirom na njegovu koordinacionu funkciju kroz ceo proces realizacije kampanja. Visoke prosečne vrednosti prisustva uočene su i kod kreativnog (Mean = 3,64), medijskog (Mean = 3,41) i digitalnog tima agencije (Mean = 3,34), što ukazuje na intenzivan angažman ovih aktera u više faza, a ne samo u njihovim matičnim domenima. Ovi nalazi potvrđuju pretpostavku o međufunkcionalnoj ulozi kreativnih i medijskih resursa u savremenim kampanjama.

Umeren nivo prisustva zabeležen je kod generalnog direktora (Mean = 2,26) i odeljenja prodaje (Mean = 1,96), što ukazuje na selektivno, ali ipak značajno uključivanje menadžmenta i prodajnih struktura u procese planiranja i izvršenja. Nasuprot tome, odeljenja finansija (Mean = 0,70), nabavke (Mean = 0,42) i proizvodnje (Mean = 0,58) pokazuju nisku prosečnu zastupljenost, ali njihovo povremeno prisustvo u nekim kampanjama i dalje ima analitičku vrednost, posebno u kontekstu specifičnih sektora ili kompleksnijih produkcionih zahteva.

Niska prosečna prisustva međunarodnih struktura, kako klijenata (Mean = 1,42), tako i agencija (Mean = 0,50), ukazuju na njihovu perifernu ulogu u većini kampanja, ali uz izraženu varijabilnost (npr. SD = 2,02 kod međunarodnih struktura klijenata), što može biti refleksija različitih nivoa centralizacije u multinacionalnim organizacijama.

U celini, deskriptivne statistike iz Tabele 12 potvrđuju pretpostavku da angažovanje aktera u realizaciji kampanja nije uniformno već varira u zavisnosti od strateške važnosti faze, organizacione strukture i specifičnih zahteva projekta. Ovakva raznolikost dodatno opravdava korišćenje IMPACT modela kao analitičkog okvira koji omogućava faznu i aktorsku evaluaciju doprinosa u multistekholderskom kontekstu.

Dopunsku analitičku vrednost u razumevanju složenosti procesa realizacije kampanja pruža i uvid u ukupan broj aktera koji su angažovani u svakoj fazi. Iako ovaj pokazatelj nije predmet posebne hipoteze, njegova interpretacija osvetljava stepen koordinacije i multidisciplinarnosti

po fazama rada. U tu svrhu prikazani su podaci o prosečnom broju angažovanih aktera iz unutrašnjeg (klijentskog) i spoljnog (agencijskog) klastera u svakoj fazi STEP modela (Tabela 13).

Najveći broj angažovanih aktera registrovan je u STEP-1 (planiranje na godišnjem nivou), sa prosečno 4,72 aktera (SD = 1,99), što ukazuje na visoku potrebu za koordinacijom različitih funkcija u fazi strateškog postavljanja kampanja. Takođe, STEP-5 (završna implementacija) beleži visok intenzitet saradnje (Mean = 3,79; SD = 1,50), što potvrđuje kompleksnost završnih faza.

Nasuprot tome, najniže prosečne vrednosti prisustva aktera registrovane su u STEP-4d (digitalna aktivacija) i STEP-3 (kreiranje ponude i dodela budžeta), sa ukupno 2,95 i 3,04 aktera u proseku. Ovo može ukazivati na viši stepen specijalizacije i manju potrebu za širokom funkcionalnom integracijom u ovim fazama.

Tabela 13. Broj angažovanih aktera po fazama realizacije kampanje i klasterima

Faze realizacije kampanje	Valid N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
STEP-1					
Unutrašnji klaster	196	0	7	3,48	1,357
Spoljni klaster	196	0	4	1,23	1,319
Ukupno	196	0	11	4,72	1,992
STEP-2					
Unutrašnji klaster	187	0	7	2,39	1,254
Spoljni klaster	187	0	4	1,17	1,253
Ukupno	187	0	10	3,55	1,742
STEP-3					
Unutrašnji klaster	199	0	6	1,93	1,075
Spoljni klaster	199	0	4	1,11	1,182
Ukupno	199	0	8	3,04	1,65
STEP-4k					
Unutrašnji klaster	192	0	5	1,60	1,049
Spoljni klaster	192	0	4	1,78	1,006
Ukupno	192	1	8	3,38	1,53
STEP-4m					
Unutrašnji klaster	187	0	5	1,47	0,952
Spoljni klaster	187	0	4	1,53	0,838
Ukupno	187	1	8	3,00	1,316
STEP-4d					

Faze realizacije kampanje	Valid N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Unutrašnji klaster	191	0	4	1,25	0,788
Spoljni klaster	191	0	4	1,71	0,875
Ukupno	191	1	6	2,95	1,22
STEP-5					
Unutrašnji klaster	200	0	6	1,61	1,006
Spoljni klaster	200	0	5	2,18	1,069
Ukupno	200	1	9	3,79	1,499

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Zanimljivo je uočiti razlike u odnosu klasterske strukture: dok u STEP-1 dominiraju unutrašnji akteri (3,48 naspram 1,23), u STEP-4 fazama (posebno 4k i 4d) spoljašnji klaster ima blagu prednost. Te razlike ukazuju da se relativna dominacija jednog od klastera menja u skladu sa prirodom faze gde strateški momenti zahtevaju veće interno učešće, dok se izvršne i specijalizovane faze više oslanjaju na agencijske resurse.

Standardne devijacije u većini faza (npr. SD = 1,99 u STEP-1 ili SD = 1,65 u STEP-3) ukazuju na znatne varijacije među kampanjama, što reflektuje fleksibilnu prirodu timskog angažmana i prilagođavanje strukture u zavisnosti od kompleksnosti projekta.

Može se zaključiti da, iako broj angažovanih aktera nije korišćen kao indikator u okviru hipoteza, nalazi jasno oslikavaju dinamičan karakter realizacije kampanja. Vidljiva je varijacija kako u broju angažovanih aktera, tako i u odnosu između unutrašnjih i spoljašnjih klastera, što dodatno potvrđuje raznolikost prakse i nužnost fleksibilnog upravljanja resursima kroz sve faze STEP modela. Ovakvi nalazi ne samo da potvrđuju kompleksnost timskih konfiguracija u realizaciji IMK kampanja, već predstavljaju i osnov za dublju analizu doprinosa pojedinačnih aktera po fazama, što će biti predmet narednih analitičkih koraka.

b) Distribucija doprinosa (SAC) po fazama i akterima

Analiza distribucije doprinosa po fazama rada zasniva se na prosečnim vrednostima varijable SAC koje su ispitanici dodelili pojedinačnim akterima u svakoj fazi realizacije integrisanih kampanja. Ovakav pristup omogućava dublje razumevanje uloga različitih aktera kroz sve faze procesa i potvrđuje teorijsku pretpostavku o faznoj diferencijaciji doprinosa u okviru IMPACT modela.

Tabela 14 prikazuje broj ispitanika koji su u svakoj fazi identifikovali određenu kategoriju aktera kao relevantnu, kao i srednje vrednosti varijable SAC koje su tim akterima dodeljene.

Rezultati ukazuju na visok stepen varijabilnosti, uz izražene razlike po fazama i tipovima aktera. Najviši pojedinačni doprinos beleži markom tim klijenta u fazi STEP-3, sa prosečnom vrednošću od 60,5%, što ilustruje njegovu ključnu koordinatorsku ulogu u fazi definisanja i usvajanja projektnog zadatka. Međutim, i u toj fazi više od 39% doprinosa pripisano je drugim akterima, što ukazuje na višestruko angažovanje.

U prvim fazama procesa (STEP-1 do STEP-3) dominiraju unutrašnji akteri, pre svega iz klijentske organizacije, dok se u fazama STEP-4 i STEP-5 beleži snažniji doprinos eksternih timova, pre svega kreativnog, medijskog i digitalnog tima agencije, u skladu sa njihovom stručnom specijalizacijom. U fazama STEP-4k, STEP-4m i STEP-4d svaki od ovih timova beleži udeo u SAC koji prelazi 50%, čime se potvrđuje njihova centralna uloga u kreativnoj, medijskoj i digitalnoj fazi kampanje.

Tabela 14. Prisustvo aktera i vrednosti doprinosa (Valid N / SAC %) po fazama realizacije kampanje (STEP-1 do STEP-5)

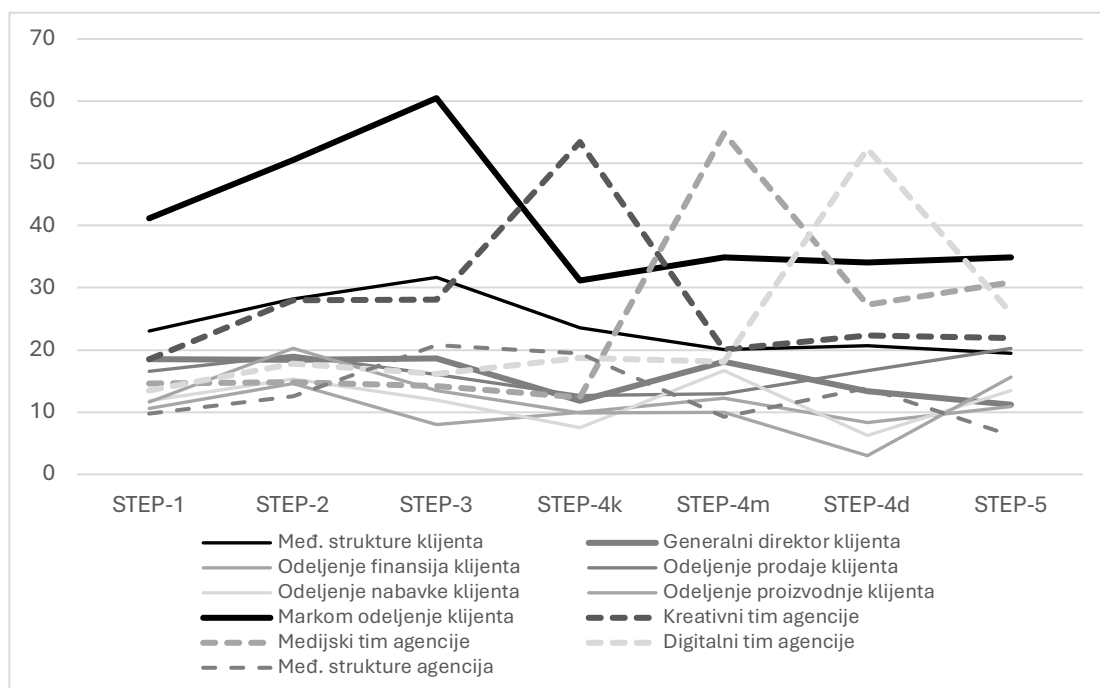
Akter	STEP-1	STEP-2	STEP-3	STEP-4k	STEP-4m	STEP-4d	STEP-5
Metrika	Prikaz vrednosti: N / SAC(%)						
Međunarodne strukture klijenta	93 / 23,1%	52 / 28,2%	39 / 31,7%	40 / 23,6%	26 / 20,1%	25 / 20,7%	13 / 19,5%
Generalni direktor klijenta	149 / 18,5%	79 / 18,5%	63 / 18,6%	48 / 11,9%	42 / 18,1%	24 / 13,4%	31 / 11,2%
Odeljenje finansija klijenta	66 / 10,6%	25 / 14,6%	9 / 8,0%	2 / 10,0%	16 / 12,2%	3 / 8,3%	8 / 10,9%
Odeljenje prodaje klijenta	110 / 16,6%	73 / 19,1%	52 / 16,1%	36 / 12,7%	16 / 13,0%	13 / 16,7%	60 / 20,3%
Odeljenje nabavke klijenta	27 / 11,9%	16 / 15,3%	9 / 11,9%	4 / 7,5%	6 / 16,7%	4 / 6,3%	10 / 13,5%
Odeljenje proizvodnje klijenta	39 / 11,6%	19 / 20,3%	19 / 13,5%	10 / 9,9%	3 / 10,0%	2 / 3,0%	10 / 15,6%
Markom tim klijenta	187 / 41,2%	175 / 50,6%	188 / 60,5%	164 / 31,2%	162 / 34,9%	163 / 34,1%	182 / 34,9%
Drugi unutrašnji	4 / 42,4%	4 / 38,8%	4 / 60,0%	3 / 18,3%	3 / 21,7%	3 / 50,0%	7 / 22,9%
Kreativni tim agencije	74 / 18,5%	86 / 28,0%	93 / 28,1%	171 / 53,4%	55 / 20,0%	82 / 22,4%	119 / 21,9%
Medijski tim agencije	72 / 14,6%	55 / 14,8%	51 / 14,2%	60 / 12,4%	165 / 54,8%	77 / 27,3%	147 / 30,8%
Digitalni tim agencije	64 / 13,5%	55 / 17,8%	55 / 16,1%	86 / 18,7%	56 / 18,1%	157 / 52,4%	144 / 26,0%
Međunarodne strukture agencija	21 / 9,8%	18 / 12,5%	13 / 20,8%	20 / 19,4%	9 / 9,2%	9 / 13,9%	8 / 6,3%

Akter	STEP-1	STEP-2	STEP-3	STEP-4k	STEP-4m	STEP-4d	STEP-5
Drugi spoljni	3 / 10,7%	10 / 29,0%	6 / 18,3%	3 / 15,7%	1 / 20,0%	0 / 0,0%	24 / 22,5%

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Doprinos aktera koji se ređe pominju (npr. odeljenje finansija, međunarodne strukture agencija, drugi spoljni akteri) ostaje ispod 20%, ali u pojedinim fazama prelazi prag analitičke relevantnosti, kao što je slučaj sa međunarodnim strukturama klijenta u STEP-3 (31,7%), što ukazuje na njihovu selektivnu, ali funkcionalno značajnu uključenost.

Na osnovu ovih nalaza, potvrđuje se teza o faznoj varijabilnosti doprinosa aktera, pri čemu nijedna faza nije realizovana isključivo od strane jednog aktera. Umesto toga, rezultati ukazuju na višeslojnu i međuzavisnu strukturu doprinosa, što predstavlja jedan od osnovnih postulata IMPACT modela i logički uvod u testiranje pojedinačne hipoteze H3.1 koje sledi u poglavlju 4.3.3. Ove razlike, prikazane brojčano u Tabeli 14, dodatno su vizualizovane na grafikonu (vidi Sliku 5), koji prikazuje SAC profil svih aktera definisanih IMPACT matricom, sa promenama u njihovim prosečnim doprinosima (SAC) kroz sedam faza procesa (STEP-1, STEP-2, STEP-3, STEP-4k, STEP-4m, STEP-4d, STEP-5). Ovaj prikaz omogućava brzu identifikaciju faza u kojima određeni akteri ostvaruju vrhunac angažovanja, kao i poređenje međusobnih doprinosa različitih kategorija kroz sve faze realizacije kampanje.



Slika 5. SAC profil aktera po fazama (STEP-1 do STEP-5) na osnovu prosečnih vrednosti doprinosa.

Izvor: Autor, obrada na osnovu sprovedenog istraživanja.

Pored prikaza doprinosa pojedinačnih aktera, analiza je dopunjena grupisanjem ovih uloga u klasterne definisane u okviru IMPACT modela, kako bi se sagledale strukturne razlike u angažovanju između unutrašnjih i spoljašnjih aktera. Ova podela omogućava agregirani uvid u dominantne izvore doprinosa tokom različitih faza rada i osvetljava sistemske obrasce angažovanja aktera u kolektivnim procesima.

Tabela 15 prikazuje zbirne vrednosti dodeljenog doprinosa (SAC) po klasterima aktera, dobijene sabiranjem prosečnih vrednosti SAC svih pripadajućih aktera u okviru datog klastera, po svakoj fazi (STEP). U tu svrhu korišćene su sledeće grupacije:

- Unutrašnji akteri klijenta: generalni direktor, markom odeljenje, finansije, prodaja, proizvodnja, nabavka, međunarodne strukture klijenta;
- Spoljni akteri (agencije): kreativni tim, medijski tim, digitalni tim, međunarodne strukture agencije.

Tabela 15. Prosečne vrednosti SAC doprinosa po klasterima aktera u različitim STEP fazama

Klasteri aktera	Valid N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
STEP-1 Unutrašnji klaster	196	82,03	22,534	1,61
STEP-1 Spoljni klaster	198	17,79	22,492	1,598
STEP-2 Unutrašnji klaster	187	76,05	27,202	1,989
STEP-2 Spoljni klaster	187	23,95	27,202	1,989
STEP-3 Unutrašnji klaster	198	77,24	26,487	1,882
STEP-3 Spoljni klaster	113	40,77	23,712	2,231
STEP-4k Unutrašnji klaster	169	43,11	24,417	1,878
STEP-4k Spoljni klaster	182	65,49	23,176	1,718
STEP-4m Unutrašnji klaster	169	44,57	26,172	2,013
STEP-4m Spoljni klaster	176	64,02	24,257	1,828
STEP-4d Unutrašnji klaster	168	40,61	25,198	1,944
STEP-4d Spoljni klaster	181	67,83	23,068	1,715
STEP-5 Unutrašnji klaster	188	46,3	26,042	1,899
STEP-5 Spoljni klaster	184	61,39	22,846	1,684

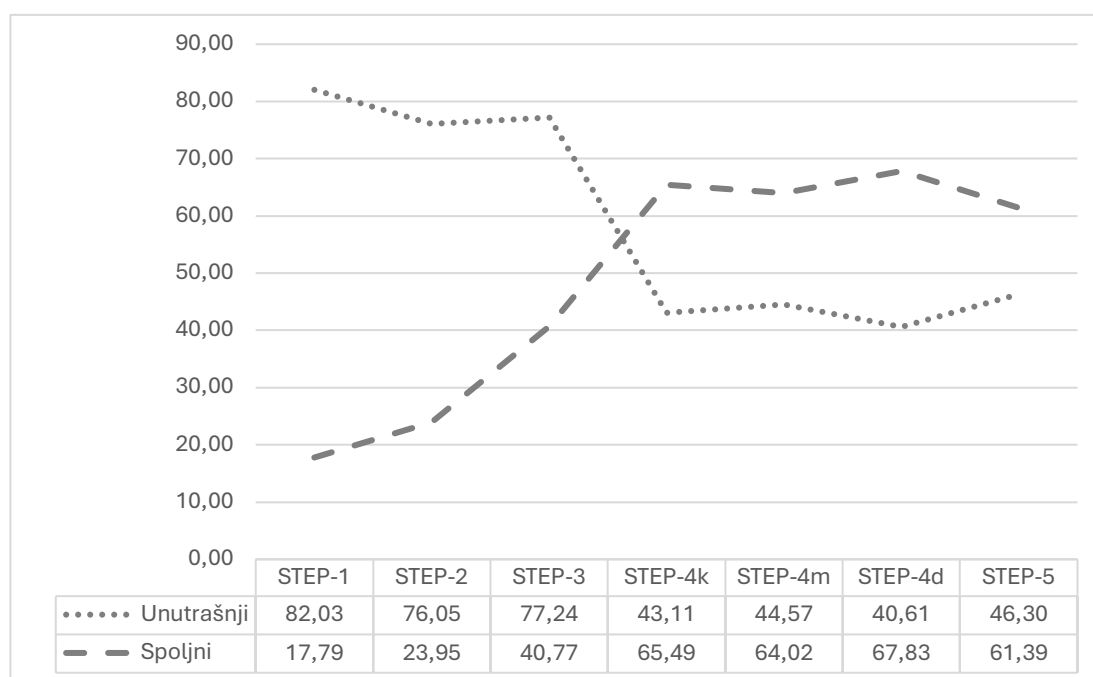
Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Rezultati pokazuju jasno izraženu dominaciju unutrašnjih aktera u ranim fazama procesa (STEP-1 do STEP-3), gde zbirni doprinos ovog klastera premašuje 70% ukupnog SAC u datim

fazama (videti Tabelu 15). Ova dinamika potvrđuje centralnu ulogu klijentskih struktura u definisanju ciljeva, davanju inputa i odlučivanju o strateškim aspektima kampanje. Ključnu poziciju unutar klastera ima markom tim klijenta, ali je i prisustvo drugih internih aktera (posebno generalnog direktora i prodaje) značajno.

U fazama razvoja i implementacije kampanje (STEP-4 i STEP-5), spoljni akteri, odnosno agencijski timovi, preuzimaju vodeću ulogu, pri čemu njihov zbirni doprinos u pojedinim fazama dostiže i do 70%. Promene u odnosu snaga po fazama prikazane su na grafikonu (vidi Sliku 6), koji ilustruje tok prosečnih vrednosti varijable SAC za unutrašnji i spoljni klaster po fazama realizacije kampanje.

Kreativni tim je dominantan u fazi STEP-4k, medijski tim u STEP-4m, a digitalni tim u STEP-4d. Posebno je značajno da u gotovo svim fazama doprinos dolazi iz više klastera, što potvrđuje intenzivnu koordinaciju i međufunkcionalnu interakciju klijentskih i agencijskih strana. Ovaj nalaz dodatno potvrđuje osnovnu postavku IMPACT modela o potrebi za faznim i multistejkholderskim vrednovanjem doprinosa.



Slika 6. Komparativni profili unutrašnjeg i spoljnog klastera aktera (SAC po fazama)

Izvor: Autor, obrada na osnovu sprovedenog istraživanja.

Ostali akteri, iako sa nižim ukupnim vrednostima SAC, beleži pojedinačne doprinose u specifičnim slučajevima, što ukazuje na mogućnost pojave dodatnih aktera u zavisnosti od specifičnosti kampanje. Njihova prisutnost ima više ilustrativnu nego strukturalnu funkciju, ali doprinosi potvrdi širine analitičkog okvira.

c) Ocena kvaliteta međufaznih rezultata (IPO)

U cilju kvantitativne procene uspešnosti realizacije integrisanih markom kampanja po fazama, ispitanici su ocenili kvalitet međufaznih rezultata (IPO) za svaku od sedam definisanih faza u IMPACT modelu, koristeći skalu od 1 do 10. Ocene su date nezavisno od procene doprinosa (SAC), kako bi se omogućila analitička distinkcija između percipirane uloge aktera i postignutog kvaliteta rada u svakoj fazi.

U Tabeli 16 prikazane su srednje vrednosti ocena kvaliteta IPO po fazama, razdvojeno po kategorijama ispitanika (klijenti i agencije), kao i ukupni prosek za celi uzorak. Standardne devijacije date su zasebno za svaku grupu, kako bi se uočile razlike u homogenosti ocenjivanja.

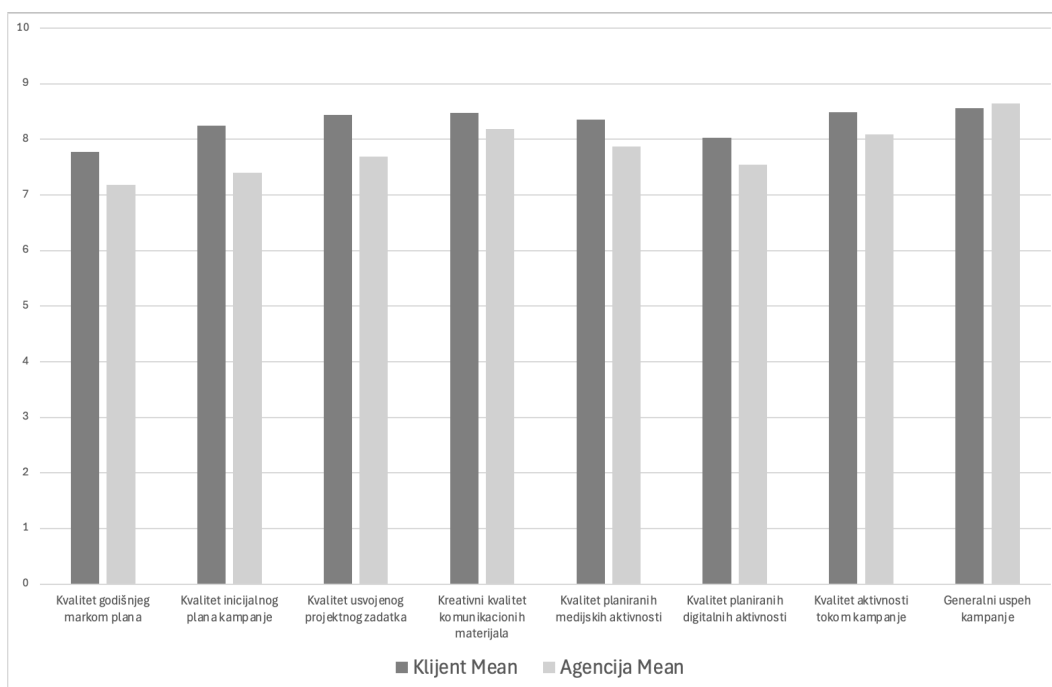
Tabela 16. Ocene kvaliteta međufaznih rezultata (IPO) i završnog uspeha kampanje po kategorijama ispitanika

IPO	Klijent (Mean)	Agencija (Mean)	Ukupno (Mean)	Std. Deviation Klijent	Std. Deviation Agencija
Kvalitet godišnjeg markom plana	7,77	7,18	7,49	1,385	1,691
Kvalitet inicijalnog plana kampanje	8,24	7,40	7,86	1,244	1,474
Kvalitet usvojenog projektnog zadatka	8,44	7,69	8,08	1,324	1,439
Kreativni kvalitet komunikacionih materijala	8,48	8,19	8,34	1,254	1,482
Kvalitet planiranih medijskih aktivnosti	8,36	7,87	8,13	1,328	1,733
Kvalitet planiranih digitalnih aktivnosti	8,03	7,54	7,79	1,864	2,321
Kvalitet aktivnosti tokom kampanje	8,49	8,09	8,29	1,115	1,61
Generalni uspeh kampanje	8,56	8,64	8,60	1,271	1,439

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Dobijeni rezultati pokazuju da su najviše ocene kvaliteta zabeležene u završnim fazama kampanje, posebno za „kvalitet aktivnosti tokom kampanje“ ($M = 8,29$) i „generalni uspeh kampanje“ ($M = 8,60$), što ukazuje na relativno visoko zadovoljstvo krajnjim ishodima. S druge strane, niže ocene dodeljene su fazama koje prethode operativnoj implementaciji, poput „kvaliteta godišnjeg markom plana“ ($M = 7,49$), što može reflektovati složenost i dugoročnu neizvesnost u planiranju na godišnjem nivou.

Uočljive su i razlike između percepcije klijenata i agencija: klijenti u proseku dodeljuju više ocene u gotovo svim fazama, sa posebno izraženom razlikom u fazi inicijalnog plana kampanje (8,24 naspram 7,40) i projektnog zadatka (8,44 naspram 7,69). Ove razlike mogu ukazivati na razlike u standardima vrednovanja, kao i na različite pozicije i odgovornosti u upravljanju fazama rada. Vizuelni prikaz razlika u ocenama kvaliteta IPO po fazama, prema percepciji klijenata i agencija, dat je na Slici 7, koja dodatno ilustruje obrasce evaluacije između ove dve grupe ispitanika.



Slika 7. Vizuelni prikaz razlika između klijenata i agencija u ocenama kvaliteta IPO po fazama
Izvor: Autor, obrada na osnovu sprovedenog istraživanja.

Navedeni rezultati naglašavaju značaj sveobuhvatnog usklađivanja očekivanja i evaluacionih kriterijuma između klijenata i agencija. Dodatna analiza potencijalno može otkriti koje su tačke nesaglasja i kako bi se, kroz unapređenje komunikacije i definisanje jasnijih standarda, mogla postići veća kohezija u oceni kvaliteta realizacije integrisanih komunikacionih kampanja.

4.3.3. Statistička provera modela, interpretacija nalaza i verifikacija hipoteza

U prethodnim odeljcima predstavljeni su ključni deskriptivni i inferencijalni nalazi kvantitativnog istraživanja koji osvetljavaju obrasce angažovanja aktera, distribuciju doprinosa po fazama, evaluaciju kvaliteta međufaznih rezultata i perceptivne razlike između

klijenata i agencija. U nastavku sledi sistematska analiza dobijenih podataka u funkciji provere postavljenih hipoteza, pri čemu se svaka posebna hipoteza ispituje uz primenu odgovarajućih statističkih testova i interpretaciju rezultata u svetlu teorijskog okvira IMPACT modela.

a) Statistička provera prve posebne hipoteze (H1)

Statistička provera prve posebne hipoteze (H1) zasniva se na pretpostavci da se proces realizacije integrisanih marketinško-komunikacionih kampanja može analitički predstaviti kao niz faza, pri čemu različiti akteri u svakoj od njih imaju specifične obrasce angažovanja i doprinosa. U okviru ove hipoteze formulisano je pet pojedinačnih hipoteza (H1.1 – H1.5), koje su testirane kombinovanjem nalaza iz kvalitativne i kvantitativne analize.

Pojedinačne hipoteze prve posebne hipoteze (H1.1, H1.2, H1.3 i H1.4) potvrđene su u kvalitativnoj fazi istraživanja, na osnovu iskaza ispitanika u ekspertskim intervjuima i dodatne ekspertске validacije. Korišćeni indikatori uključivali su visok stepen saglasnosti među ispitanicima u pogledu identifikacije ključnih faza i funkcionalnog redosleda njihove realizacije (H1.1 i H1.2), kao i dosledno navođenje istih aktera i konkretnih aktivnosti po fazama (H1.3 i H1.4). Na osnovu tematske analize i formiranih deskriptivnih profila, svi indikatori su zadovoljeni, čime je potvrđena konceptualna i sadržinska utemeljenost predloženog faznog okvira.

Peta pojedinačna hipoteza prve posebne hipoteze (H1.5), za razliku od prethodnih, predmet je kvantitativne provere. Formulisana je na sledeći način: *U svakoj fazi može se potvrditi prisustvo aktera iz predloženog modela.*

Za prihvatanje hipoteze primenjeni su sledeći kriterijumi:

1. U svakoj fazi mora biti zastupljen barem jedan akter iz svake od kategorija predviđenih IMPACT matricom (bez izostanaka).
2. Prosečna zastupljenost svakog aktera mora biti veća ili jednaka 5% u zbirnim podacima, čime se potvrđuje da njegova uloga nije statistički marginalna.

Analiza je sprovedena na osnovu skale fiksne sume, pri čemu su ispitanici (N = 203) za svaku fazu birali relevantne aktere i raspoređivali procenat doprinosa (SAC) tako da zbir iznosi 100%. Time je omogućena kvantitativna procena prisustva aktera kroz sve faze realizacije kampanje. Rezultati su prikazani u Tabeli 9, sa pregledom učestalosti i prosečnih vrednosti po fazama (STEP-1 do STEP-5, uključujući STEP-4k, STEP-4m i STEP-4d).

Rezultati pokazuju da svi akteri predviđeni IMPACT matricom zadovoljavaju postavljene kriterijume. Iako neke organizacione jedinice (npr. proizvodnja, nabavka, međunarodne strukture agencije) beleže niže vrednosti u pojedinim fazama, nijedan akter ne pada ispod praga od 5%. Nasuprot tome, ključni timovi klijenata (npr. markom tim) i agencija (kreativni, medijski, digitalni) pokazuju stabilno i visoko prisustvo u gotovo svim fazama.

Značajno je i to da ispitanici prepoznaju i one aktere koji nisu neposredno vezani za sektor tržišnih komunikacija, što dodatno potvrđuje kompleksnost procesa i potrebu za interfunkcionalnom saradnjom.

Na osnovu navedenih nalaza, **peta pojedinačna hipoteza prve posebne hipoteze (H1.5) jeste potvrđena**. Prisustvo svih aktera u svakoj fazi, kao i njihova kvantitativna zastupljenost iznad minimalnog praga, potvrđuju strukturnu validnost predloženog modela u pogledu angažovanja aktera.

b) Statistička provera druge posebne hipoteze (H2)

Pored svog sazajnog doprinosa razumevanju dinamike saradnje u multistejkholderskom okruženju, ovaj segment istraživanja ima ključnu ulogu u statističkoj proverbi funkcionalnosti IMPACT modela, kroz testiranje tri operativne hipoteze koje kvantitativno ispituju njegovu sposobnost da precizno identifikuje doprinose aktera i predvidi kvalitet međufaznih rezultata po fazama.

U tom cilju, analiziraju se tri međusobno povezane dimenzije:

H2.1 se odnosi na prepoznavanje opštih obrazaca angažovanja različitih kategorija aktera po fazama realizacije kampanja, čime se ispituje funkcionalna raspodela doprinosa u okviru procesa;

H2.2 testira postojanje unutarfaznih razlika u dodeljenom doprinosu među akterima, fokusirajući se na kvantitativno razlikovanje njihovih uloga unutar pojedinačnih faza;

H2.3 se bavi ispitivanjem da li određene karakteristike kampanja i ispitanika (poput tipa brenda, broja agencija, modela upravljanja i dr.) utiču na raspodelu doprinosa po akterima, čime se dodatno proverava osetljivost i analitička vrednost varijable SAC.

Sprovedene analize omogućavaju pouzdanu procenu sposobnosti varijable SAC da razlikuje aktere u skladu sa strukturom procesa i kontekstualnim uslovima kampanje. Time se potvrđuje njena diskriminativna validnost, odnosno sposobnost da precizno identifikuje relevantne razlike u dodeljenom doprinosu u složenim kolektivnim projektima komunikacija, što je od

suštinskog značaja za primenu IMPACT modela u evaluaciji performansi i vrednovanju agencijskog doprinosa.

Prva pojedinačna hipoteza druge posebne hipoteze (H2.1) – razlike u doprinosima po fazama realizacije

U okviru prve pojedinačne hipoteze druge posebne hipoteze (H2.1) detaljno se testira pretpostavka da doprinosi aktera, izraženi kroz varijablu SAC, nisu ravnomerno raspoređeni kroz faze realizacije kampanja, već odražavaju funkcionalnu dinamiku procesa. Cilj je da se identifikuju faze u kojima su pojedini akteri angažovani u većoj ili manjoj meri, kao i da se proveriti stabilnost obrazaca angažovanja kroz tok aktivnosti po fazama. Za testiranje ove hipoteze korišćena je analiza varijanse za ponovljena merenja (*Repeated Measures ANOVA*), s obzirom na to da se vrednosti SAC prate kroz više vremenski i funkcionalno diferenciranih faza (STEP-1 do STEP-5, uključujući potfaze), unutar istog skupa ispitanika. Ova tehnika omogućava preciznu procenu promena u doprinosima po fazama, uz kontrolu individualnih varijacija, i predstavlja metodološki najadekvatniji pristup za ispitivanje faznih obrazaca u okviru jedinstvenog procesa.

Za prihvatanje pojedinačne hipoteze H2.1 definisani su sledeći statistički kriterijumi:

1. vrednost $p < 0,05$ u okviru unutarsubjektnih efekata ANOVA testa,
2. Partial Eta Squared (η^2) $\geq 0,06$, što se tumači kao najmanje umeren efekat,
3. postojanje doslednih i logičnih obrazaca doprinosa po fazama, u skladu sa očekivanim funkcionalnim ulogama analiziranih aktera.

Analiza je sprovedena parcijalno, sa fokusom na aktere koji su se najčešće pojavljivali u različitim fazama realizacije kampanja i koji obuhvataju različite funkcionalne domene u okviru procesa. Izbor je zasnovan na deskriptivnim rezultatima prisustva aktera (Tabela 9), pri čemu je pet pojedinačnih aktera sa najvišim prosečnim udelom u prisustvu uključeno u dalju analizu:

- kreativni, medijski i digitalni tim agencije,
- markom tim klijenta i generalni direktor.

Ovaj izbor omogućava da se, na osnovu najčešće identifikovanih aktera u okviru uzorka, ispita da li varijabla SAC detektuje obrasce doprinosa koji su statistički značajni i funkcionalno diferencirani po fazama. Dodatno, u analizu su uključeni i unutrašnji i spoljni klaster, kao zbirni prikazi aktera s klijentske strane i iz agencijskog sektora, a radi sagledavanja ukupne dinamike doprinosa u različitim fazama rada. Analiza je svesno ograničena na aktere sa

najvećom učestalošću i prepoznatljivošću u uzorku, čime se obezbeđuje analitička pouzdanost dobijenih zaključaka, uz namerno isključivanje onih aktera koji su se javljali sporadično ili samo u okviru specifičnih tipova kampanja.

Za svakog od ovih aktera prikazani su:

1. SAC profili po fazama (prosečne vrednosti, minimumi, maksimumi i standardne devijacije),
2. Rezultati Repeated Measures ANOVA testova.

U nastavku su prikazani objedinjeni rezultati ANOVA testova koji omogućavaju analizu faznih obrazaca doprinosa (SAC profila) za odabrane aktere. Tabele obuhvataju osnovne deskriptivne pokazatelje i informacije o statistički značajnim razlikama u SAC vrednostima po fazama procesa.

1. Spoljni klaster

U Tabeli 17 prikazane su prosečne vrednosti SAC doprinosa za spoljni klaster po fazama, kao i rezultati univarijantnog ANOVA testa. Dobijene razlike su statistički značajne ($p < 0,001$) uz umerenu do visoku veličinu efekta (partial $\eta^2 = 0,441$), što ukazuje na različit stepen angažovanja spoljašnjih aktera u zavisnosti od faze procesa.

Tabela 17. Vrednosti SAC za spoljni klaster po fazama – deskriptivna statistika i ANOVA test

Faza	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
STEP-1	198	0	90	17,79	22,492
STEP-2	187	0	100	23,95	27,202
STEP-3	113	3	100	40,77	23,712
STEP-4k	182	5	100	65,49	23,176
STEP-4m	176	1	100	64,02	24,257
STEP-4d	181	1	100	67,83	23,068
ANOVA					
F-vrednost					64,672
p-vrednost					< 0,001
Partial η^2					0,441

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Dobijeni rezultati potvrđuju da se angažovanje spoljašnjih aktera značajno razlikuje između faza procesa, pri čemu ono progresivno raste kako se proces približava završnim fazama.

2. Kreativni tim agencije

U Tabeli 18 prikazane su srednje vrednosti SAC doprinosa kreativnog tima agencije po fazama, zajedno sa standardnim devijacijama, minimalnim i maksimalnim vrednostima, kao i rezultatima ANOVA testa. Analiza pokazuje statistički značajne razlike u vrednostima doprinosa po fazama ($F = 84,764$; $p < 0,001$), uz visoku veličinu efekta ($\text{partial } \eta^2 = 0,421$), što ukazuje na izražen fazni obrazac angažovanja ovog tima tokom realizacije kampanje.

Tabela 18. Vrednosti SAC za kreativni tim agencije po fazama – deskriptivna statistika i ANOVA test

Faza	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
STEP-1	74	1	60	18,50	12,846
STEP-2	86	5	100	28,01	19,897
STEP-3	93	3	90	28,12	19,463
STEP-4k	171	3	100	53,43	24,105
STEP-4m	55	1	100	20,02	19,647
STEP-4d	82	4	100	22,37	18,888
STEP-5	119	5	80	21,89	15,321
ANOVA					
F-vrednost					84,764
p-vrednost					0,000
Partial η^2					0,421

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Dobijeni rezultati potvrđuju da se angažovanje kreativnog tima agencije značajno razlikuje između faza procesa, pri čemu je ono najizraženije u fazi kreativne pripreme (STEP-4k), dok u ostalim fazama ostaje na nižem i stabilnom nivou.

3. Medijski tim agencije

Vrednosti SAC za medijski tim agencije po fazama prikazane su u Tabeli 19. Rezultati analize ukazuju na izražene varijacije u nivou doprinosa kroz različite faze realizacije kampanje, s posebno visokim udelom u STEP-4m (medijsko planiranje), što potvrđuje specijalizovanu ulogu ovog tima u toj fazi. Repeated Measures ANOVA ukazuje na statistički značajne razlike između faza ($F = 129,171$; $p < 0,001$), pri čemu je dobijena veličina efekta ($\text{partial } \eta^2 = 0,493$) visoka, što govori u prilog postojanju sistematskog obrasca angažovanja ovog aktera.

Tabela 19. Vrednosti SAC za medijski tim agencije po fazama – deskriptivna statistika i ANOVA test

Faza	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
STEP-1	72	1	74	14,64	12,745
STEP-2	55	5	50	14,82	10,360
STEP-3	51	3	45	14,24	9,384
STEP-4k	60	1	100	12,37	13,107
STEP-4m	165	1	100	54,83	24,265
STEP-4d	77	4	100	27,27	21,631
STEP-5	147	5	100	30,84	20,836
ANOVA					
F-vrednost					129,171
p-vrednost					0,000
Partial η^2					0,493

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Dobijeni rezultati potvrđuju da se angažovanje medijskog tima agencije značajno razlikuje između faza procesa, pri čemu dostiže maksimum u fazi medijskog planiranja (STEP-4m), što jasno odražava njegovu specijalizovanu ulogu u ovoj etapi kampanje.

4. Digitalni tim agencije

Tabela 20 prikazuje vrednosti SAC za digitalni tim agencije po fazama realizacije kampanje. Najveći doprinos beleži se u STEP-4d (planiranje digitalnih aktivnosti), što je očekivano s obzirom na funkcionalni fokus tima. Repeated Measures ANOVA pokazuje da razlike u doprinosu po fazama dostižu statističku značajnost ($F = 5,809$; $p < 0,001$), uz veoma visoku veličinu efekta (partial $\eta^2 = 0,537$), što potvrđuje postojanje izraženog obrasca angažovanja ovog aktera kroz proces.

Tabela 20. Vrednosti SAC za digitalni tim agencije po fazama – deskriptivna statistika i ANOVA test

Faza	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
STEP-1	64	1	90	13,48	12,361
STEP-2	55	1	90	17,80	15,592
STEP-3	55	1	60	16,11	12,675
STEP-4k	86	2	100	18,69	19,204
STEP-4m	56	2	100	18,14	15,389
STEP-4d	157	1	100	52,35	24,154
STEP-5	144	5	100	25,96	17,354

Faza	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
ANOVA					
F-vrednost					5,809
p-vrednost					0,000
Partial η^2					0,537

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Dobijeni rezultati potvrđuju da se angažovanje digitalnog tima agencije značajno razlikuje između faza procesa, pri čemu je najintenzivnije u fazi planiranja digitalnih aktivnosti (STEP-4d), što jasno oslikava njegovu primarnu specijalizaciju u okviru kampanje.

5. Unutrašnji klaster

Tabela 21 prikazuje vrednosti SAC za unutrašnji klaster, koji obuhvata ključne interne aktere klijenta zadužene za strateško planiranje, operativnu koordinaciju i upravljanje resursima tokom realizacije kampanje. Najviši doprinos zabeležen je u STEP-1 (planiranje), što je u skladu sa njihovom centralnom ulogom u inicijalnim fazama procesa. Rezultati Repeated Measures ANOVA pokazuju da razlike u doprinosu po fazama dostižu visoku statističku značajnost ($F = 42,216$; $p < 0,001$), uz izraženu veličinu efekta ($\text{partial } \eta^2 = 0,257$), što ukazuje na stabilan i fazno diferenciran obrazac angažovanja ovog klastera.

Tabela 21. Vrednosti SAC za unutrašnji klaster po fazama – deskriptivna statistika i ANOVA test

Faza	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
STEP-1	196	10	100	81,67	22,484
STEP-2	187	0	100	76,05	27,202
STEP-3	199	0	100	76,85	26,982
STEP-4k	193	0	100	37,75	26,926
STEP-4m	188	0	100	40,07	28,228
STEP-4d	198	0	100	34,45	27,410
STEP-5	201	0	100	43,30	27,648
ANOVA					
F-vrednost					42,216
p-vrednost					0,000
Partial η^2					0,257

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Dobijeni rezultati potvrđuju da se angažovanje unutrašnjeg klastera značajno razlikuje između faza procesa, pri čemu je ono najizraženije u inicijalnoj fazi planiranja (STEP-1), dok u kasnijim fazama opada, ali ostaje stabilno prisutno tokom čitave realizacije kampanje.

6. Markom tim klijenta

Tabela 22 prikazuje vrednosti SAC za markom tim klijenta, kao centralnu internu strukturu odgovornu za koordinaciju marketinških aktivnosti i povezivanje eksternih i internih resursa tokom realizacije kampanje. Najveći doprinos beleži se u STEP-3 (produkcija sadržaja i materijala), što ukazuje na aktivno uključivanje tima u operativnu fazu pripreme kampanje. Repeated Measures ANOVA potvrđuje postojanje statistički značajnih razlika u doprinosu po fazama ($F = 42,216$; $p < 0,001$), uz izraženu veličinu efekta (partial $\eta^2 = 0,257$), što sugerše jasno definisan i funkcionalno usklađen obrazac angažovanja ovog aktera kroz proces.

Tabela 22. Vrednosti SAC za markom tim klijenta po fazama – deskriptivna statistika i ANOVA test

Faza	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
STEP-1	187	5	100	41,21	22,573
STEP-2	175	5	100	50,58	25,968
STEP-3	188	5	100	60,49	29,408
STEP-4k	164	5	100	31,16	19,859
STEP-4m	162	5	100	34,90	21,849
STEP-4d	163	2	100	34,11	22,092
STEP-5	182	5	100	34,90	21,689
ANOVA					
F-vrednost					42,216
p-vrednost					0,000
Partial η^2					0,257

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Dobijeni rezultati potvrđuju da se angažovanje markom tima klijenta značajno razlikuje između faza procesa, pri čemu dostiže vrhunac u fazi produkcije sadržaja i materijala (STEP-3), dok u kasnijim fazama opada, ali zadržava stabilno prisustvo u realizaciji kampanje.

7. Generalni direktor klijenta

Tabela 23 prikazuje vrednosti SAC za generalnog direktora klijenta, čija uloga u realizaciji kampanje obuhvata strateški nadzor i ključne odluke u fazama visokog upravljačkog značaja. Uočava se umerena i relativno stabilna evaluacija doprinosa kroz sve faze, sa nešto izraženijim prisustvom u STEP-1 (planiranje) i STEP-3 (produkcija). Repeated Measures ANOVA

ukazuje na postojanje statistički značajnih razlika u obrascu angažovanja po fazama ($F = 2,648$; $p = 0,025$), uz srednju veličinu efekta (partial $\eta^2 = 0,227$), što sugerise diferenciranu, ali ne izrazito dominantnu ulogu generalnog direktora u ukupnom toku realizacije kampanje.

Tabela 23. Vrednosti SAC za generalnog direktora klijenta po fazama realizacije kampanje – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa

Faza	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
STEP-1	149	1	70	18,54	14,678
STEP-2	79	2	70	18,46	13,044
STEP-3	63	1	85	18,63	15,995
STEP-4k	48	2	60	11,88	9,211
STEP-4m	42	1	80	18,07	17,890
STEP-4d	24	1	40	13,42	10,798
STEP-5	31	2	30	11,19	7,291
ANOVA					
F-vrednost					2,648
p-vrednost					0,025
Partial η^2					0,227

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Dobijeni rezultati potvrđuju da se angažovanje generalnog direktora klijenta razlikuje između faza procesa, pri čemu je ono umereno i stabilno, sa nešto izraženijim doprinosom u inicijalnoj fazi planiranja (STEP-1) i fazi produkcije (STEP-3).

Pored osnovnih statističkih nalaza relevantnih za testiranje hipoteze, određeni obrasci u distribuciji vrednosti ukazuju na dodatne uvide u karakter angažovanja pojedinih aktera. Na primer, izrazito visoke prosečne vrednosti za unutrašnji klaster u ranim fazama (STEP-1 i STEP-3) potvrđuju centralnu ulogu klijenata u strateškom definisanju kampanja, dok visoki doprinosi eksternih timova u fazama STEP-4k i STEP-4d ukazuju na njihovu ključnu kreativnu i tehničku ulogu. Takođe, veliki rasponi između minimalnih i maksimalnih vrednosti kod digitalnog tima i spoljnog klastera (npr. od 1 do 100 u više faza) sugerisu postojanje izrazitih razlika među kampanjama i mogućih faktora varijabilnosti, što može biti predmet dodatne interpretacije u kvalitativnom delu ili budućim istraživanjima.

U prethodnim tabelama prikazani su rezultati Repeated Measures ANOVA analiza za sedam aktera i klastera koji su najčešće identifikovani u realizaciji kampanja i koji su relevantni za ciljeve disertacije. Za svakog od njih prikazani su SAC profili po fazama, sa osnovnim deskriptivnim pokazateljima (minimum, maksimum, srednja vrednost i standardna devijacija),

rezultati analize varijanse i vrednosti efekta veličine. Ovi nalazi predstavljaju osnovu za integrativnu procenu važenja pojedinačne hipoteze H2.1 koja se odnosi na sposobnost varijable SAC da diferencira obrasce doprinosa po fazama rada.

Rezultati sumirani u tabeli potvrđuju da varijabla SAC uspešno razlikuje fazne obrasce doprinosa kod svih analiziranih aktera sa visokim statističkim značajem ($p < 0,001$) i umerenim do visokim efektima (η^2 između 0,257 i 0,576), izuzev kod generalnog direktora, gde je detektovan slabiji, ali ipak značajan obrazac ($p = 0,025$; $\eta^2 = 0,227$).

Ovi nalazi potvrđuju prvu pojedinačnu hipotezu druge posebne hipoteze (H2.1) pokazujući da je varijabla SAC analitički primenljiva za mapiranje promena u doprinosima aktera kroz faze realizacije kampanja, te da njen konceptualni i metodološki okvir omogućava identifikaciju obrazaca koji su u skladu sa funkcionalnim logikama angažovanja u praksi.

Na osnovu rezultata može se potvrditi da varijabla SAC omogućava detekciju faznih obrazaca doprinosa. Analize su pokazale da svi relevantni akteri ostvaruju statistički različit doprinos po fazama, u skladu sa očekivanom funkcionalnom podelom uloga.

Korišćenjem jasno definisanih kriterijuma ($p < 0,05$; $\eta^2 \geq 0,06$) i kroz parcijalnu, ali ciljano usmerenu analizu, pokazano je da SAC poseduje sposobnost diferencijacije doprinosa po fazama rada. Stoga se **prva pojedinačna hipoteza druge posebne hipoteze (H2.1) prihvata.**

Druga pojedinačna hipoteza druge posebne hipoteze (H2.2) – razlike u doprinosima aktera unutar faza

U okviru druge posebne hipoteze istraživanja (H2) ispituje se analitička vrednost varijable SAC u kvantitativnom diferenciranju doprinosa različitih kategorija aktera unutar pojedinačnih faza realizacije integrisanih komunikacionih kampanja. Za razliku od prethodne hipoteze, koja se bavila identifikacijom opštih obrazaca angažovanosti aktera po fazama, fokus H2.2 usmeren je na razlike unutar pojedinačnih faza u vrednostima varijable SAC, odnosno na to da li pojedini akteri u okviru iste faze procesa imaju različite, statistički značajne nivoe dodeljenog doprinosa.

Testiranje hipoteze zasniva se na primeni analize varijanse za ponovljena merenja (Repeated Measures ANOVA), kojom se ispituje postojanje statistički značajnih razlika u vrednostima SAC varijable između više aktera angažovanih u istoj fazi. Budući da svaki ispitanik ocenjuje doprinos svih relevantnih aktera u okviru date faze, upotreba ponovljenih merenja omogućava kontrolu intraindividualnih varijacija i fokusira se na varijacije uslovljene akterskom strukturom.

Statistički kriterijumi za potvrdu pojedinačne hipoteze H2.2 u svakoj fazi uključuju sledeće:

1. značajan rezultat multivarijantnih testova (npr. Wilks' Lambda, Pillai's Trace), koji potvrđuje globalnu razliku između aktera;
2. značajan rezultat unutarsubjektske ANOVA, pri čemu se u slučaju kršenja pretpostavke sferičnosti koristi korekcija Greenhouse-Geisser ili Huynh-Feldt;
3. značajni kontrasti višeg reda, koji dodatno ukazuju na specifičnost razlika u obrascima dodeljenog doprinosa;
4. sve razlike se smatraju statistički značajnim na nivou $p < 0,05$.

Na osnovu ovih kriterijuma, u nastavku su prikazani rezultati za svaku od pet faza i potfaza procesa (Tabele 24 –30), čime se proverava važenje pojedinačne hipoteze H2.2 za pojedinačne situacije u kojima su različite kategorije aktera angažovane.

1. STEP-1 – Godišnje markom planiranje

Kako je prikazano u Tabeli 24, najveći doprinos u ovoj fazi dodeljen je odeljenju marketing komunikacija klijenta ($M = 41,21$), dok su najniže vrednosti zabeležene kod međunarodnih ili regionalnih struktura agencija ($M = 9,76$). ANOVA test potvrđuje statističku značajnost razlika ($F = 135,887$; $p < 0,001$), uz snažan efekat (partial $\eta^2 = 0,411$).

Tabela 24. Vrednosti SAC po akterima u fazi godišnjeg markom planiranja (STEP-1) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa

Akter	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Međunarodne ili regionalne strukture klijenta	93	1	100	23,10	20,063
Generalni direktor klijenta	149	1	70	18,54	14,678
Odeljenje finansija klijenta	66	1	30	10,56	6,627
Odeljenje prodaje klijenta	110	1	60	16,55	11,166
Odeljenje nabavke klijenta	27	5	40	11,85	9,421
Odeljenje proizvodnje klijenta	39	3	30	11,62	7,429
Odeljenje marketing komunikacija klijenta	187	5	100	41,21	22,573
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	74	1	60	18,50	12,846
Medijska agencija ili medijsko odeljenje	72	1	74	14,64	12,745

Akter	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	64	1	90	13,48	12,361
Međunarodne ili regionalne strukture agencija	21	2	35	9,76	8,549
ANOVA					
F-vrednost					135,887
p-vrednost					< 0,001
Partial η^2					0,411

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Ovi nalazi potvrđuju dominantnu ulogu internih marketing struktura klijenta u fazi planiranja.

2. STEP-2 – Planiranje konkretne kampanje

Rezultati prikazani u Tabeli 25 ukazuju da u ovoj fazi dominira odeljenje marketing komunikacija klijenta ($M = 50,58$), dok su najniže vrednosti dodeljene međunarodnim ili regionalnim strukturama agencija ($M = 12,50$). ANOVA test ($F = 154,420$; $p < 0,001$; partial $\eta^2 = 0,453$) potvrđuje snažne i statistički značajne razlike među akterima.

Tabela 25. Vrednosti SAC po akterima u fazi planiranja konkretne kampanje (STEP-2) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa

Akter	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Međunarodne ili regionalne strukture klijenta	39	5	90	31,67	22,164
Generalni direktor klijenta	63	1	85	18,63	15,995
Odeljenje finansija klijenta	25	5	100	14,60	18,815
Odeljenje prodaje klijenta	73	5	60	19,12	11,882
Odeljenje nabavke klijenta	16	5	50	15,31	13,350
Odeljenje proizvodnje klijenta	19	5	50	20,26	13,383
Odeljenje marketing komunikacija klijenta	175	5	100	50,58	25,968
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	86	5	100	28,01	19,897
Medijska agencija ili medijsko odeljenje	55	5	50	14,82	10,360
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	55	1	90	17,80	15,592
Međunarodne ili regionalne strukture agencija	18	1	35	12,50	8,024

Akter	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
ANOVA					
F-vrednost					154,420
p-vrednost					< 0,001
Partial η^2					0,453

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Najveći deo doprinosa u ovoj fazi vezuje se za klijentske timove, dok se agencijski doprinosi beleže na nižem nivou.

3. STEP-3 – Izrada projektnog zadatka

Kako prikazuje Tabela 26, treća faza pokazuje posebno izražene razlike. Odeljenje marketing komunikacija klijenta dodeljuje sebi ubedljivo najveći doprinos ($M = 60,49$), dok su vrednosti za druge aktere znatno niže. Rezultati ANOVA testa ($F = 251,505$; $p < 0,001$; partial $\eta^2 = 0,560$) ukazuju na veoma snažan efekat.

Tabela 26. Vrednosti SAC po akterima u fazi izrade projektnog zadatka (STEP-3) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa

Akter	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Međunarodne ili regionalne strukture klijenta	39	5	90	31,67	22,164
Generalni direktor klijenta	63	1	85	18,63	15,995
Odeljenje finansija klijenta	9	5	12	8,00	2,915
Odeljenje prodaje klijenta	52	3	60	16,10	11,803
Odeljenje nabavke klijenta	9	5	40	11,89	10,879
Odeljenje proizvodnje klijenta	19	5	30	13,47	8,488
Odeljenje marketing komunikacija klijenta	188	5	100	60,49	29,408
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	93	3	90	28,12	19,463
Medijska agencija ili medijsko odeljenje	51	3	45	14,24	9,384
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	55	1	60	16,11	12,675
Međunarodne ili regionalne strukture agencija	13	5	50	20,77	14,412
ANOVA					
F-vrednost					251,505

Akter	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
p-vrednost					< 0,001
Partial η^2					0,560

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Ova faza predstavlja ključni trenutak u kojem se oblikuje strategija rada, što objašnjava koncentraciju doprinosa na klijentske marketing timove.

4. STEP-4k – Kreativna priprema

Rezultati prikazani u Tabeli 27 pokazuju da kreativna agencija ili kreativno odeljenje ostvaruju najviše prosečne vrednosti ($M = 53,43$), dok se doprinosi drugih timova razlikuju na nižim nivoima. ANOVA test potvrđuje visoku statističku značajnost ($F = 212,959$; $p < 0,001$; partial $\eta^2 = 0,514$).

Tabela 27. Vrednosti SAC po akterima u fazi kreativne pripreme (STEP-4k) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa

Akter	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Međunarodne ili regionalne strukture klijenta	40	2	100	23,60	24,008
Generalni direktor klijenta	48	2	60	11,88	9,211
Odeljenje finansija klijenta	2	5	15	10,00	7,071
Odeljenje prodaje klijenta	36	2	50	12,67	10,523
Odeljenje nabavke klijenta	4	5	10	7,50	2,887
Odeljenje proizvodnje klijenta	10	2	30	9,90	9,146
Odeljenje marketing komunikacija klijenta	164	5	100	31,16	19,859
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	171	3	100	53,43	24,105
Medijska agencija ili medijsko odeljenje	60	1	100	12,37	13,107
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	86	2	100	18,69	19,204
Međunarodne ili regionalne strukture agencija	20	5	70	19,40	18,262
ANOVA					
F-vrednost					212,959
p-vrednost					< 0,001
Partial η^2					0,514

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Nalazi ukazuju da u ovoj fazi primat prelazi na agencijske strukture.

5. STEP-4m – Medijska priprema

Kako je prikazano u Tabeli 28, u fazi medijskog planiranja medijska agencija ili medijsko odeljenje beleže najviši doprinos ($M = 54,83$). ANOVA test ($F = 174,909$; $p < 0,001$; partial $\eta^2 = 0,485$) potvrđuje postojanje značajnih razlika među akterima.

Tabela 28. Vrednosti SAC po akterima u fazi medijske pripreme (STEP-4m) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa

Akter	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Međunarodne ili regionalne strukture klijenta	26	1	65	20,08	19,208
Generalni direktor klijenta	42	1	80	18,07	17,890
Odeljenje finansija klijenta	16	5	30	12,19	8,557
Odeljenje prodaje klijenta	16	3	30	13,00	8,287
Odeljenje nabavke klijenta	6	5	65	16,67	23,805
Odeljenje proizvodnje klijenta	3	5	20	10,00	8,660
Odeljenje marketing komunikacija klijenta	162	5	100	34,90	21,849
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	55	1	100	20,02	19,647
Medijska agencija ili medijsko odeljenje	165	1	100	54,83	24,265
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	56	2	100	18,14	15,389
Međunarodne ili regionalne strukture agencija	9	5	15	9,22	3,153
ANOVA					
F-vrednost					174,909
p-vrednost					< 0,001
Partial η^2					0,485

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Ovo potvrđuje da medijska ekspertiza ima ključnu ulogu u ovoj fazi.

6. STEP-4d – Digitalna priprema

Rezultati prikazani u Tabeli 29 pokazuju da u digitalnoj fazi dominira doprinos digitalnih agencija ili odeljenja ($M = 52,35$). ANOVA test pokazuje snažnu diferencijaciju aktera ($F = 171,040$; $p < 0,001$; partial $\eta^2 = 0,474$).

Tabela 29. Vrednosti SAC po akterima u fazi pripreme digitalnih aktivnosti (STEP-4d) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa

Akter	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Međunarodne ili regionalne strukture klijenta	25	1	75	20,68	21,100
Generalni direktor klijenta	24	1	40	13,42	10,798
Odeljenje finansija klijenta	3	5	15	8,33	5,774
Odeljenje prodaje klijenta	13	2	50	16,69	13,561
Odeljenje nabavke klijenta	4	5	10	6,25	2,500
Odeljenje proizvodnje klijenta	2	2	4	3,00	1,414
Odeljenje marketing komunikacija klijenta	163	2	100	34,11	22,092
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	82	4	100	22,37	18,888
Medijska agencija ili medijsko odeljenje	77	4	100	27,27	21,631
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	157	1	100	52,35	24,154
Međunarodne ili regionalne strukture agencija	9	5	40	13,89	10,833
ANOVA					
F-vrednost					171,040
p-vrednost					< 0,001
Partial η^2					0,474

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Rezultati potvrđuju da digitalni akteri imaju presudnu ulogu u delovima projekta gde je predmet rada planiranje onlajn kanala.

7. STEP-5 – Implementacija i aktivacija

Konačno, rezultati prikazani u Tabeli 30 ukazuju na ravnomerniju raspodelu doprinosa, iako i ovde klijentsko odeljenje marketing komunikacija zadržava primat ($M = 34,90$). Statistička značajnost je potvrđena ($F = 127,795$; $p < 0,001$; partial $\eta^2 = 0,418$).

Tabela 30. Vrednosti SAC po akterima u fazi implementacije kampanje (STEP-5) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa

Akter	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Međunarodne ili regionalne strukture klijenta	13	3	85	19,46	22,886
Generalni direktor klijenta	31	2	30	11,19	7,291
Odeljenje finansija klijenta	8	2	30	10,88	9,125
Odeljenje prodaje klijenta	60	5	100	20,25	16,131
Odeljenje nabavke klijenta	10	2	33	13,50	9,253
Odeljenje proizvodnje klijenta	10	5	30	15,60	9,204
Odeljenje marketing komunikacija klijenta	182	5	100	34,90	21,689
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	119	5	80	21,89	15,321
Medijska agencija ili medijsko odeljenje	147	5	100	30,84	20,836
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	144	5	100	25,96	17,354
Međunarodne ili regionalne strukture agencija	8	2	10	6,25	3,284
ANOVA					
F-vrednost					127,795
p-vrednost					< 0,001
Partial η^2					0,418

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Ova faza pokazuje složeniju strukturu doprinosa, jer je realizacija uslovljena doprinosom više timova.

Rezultati sprovedenih ANOVA testova za ponovljena merenja ukazuju da varijabla SAC pouzdano razlikuje doprinose različitih aktera unutar svake pojedinačne faze realizacije kampanja. Analiza je obuhvatila sedam faza procesa (STEP-1 do STEP-5, uključujući paralelne faze STEP-4k, STEP-4m i STEP-4d), pri čemu su dobijeni konzistentni nalazi u svim posmatranim slučajevima. Statistički značaj potvrđen je na osnovu multivarijantnih testova (Wilks' lambda), unutarsubjekatskih ANOVA testova i kontrasta višeg reda, čime je obezbeđena višeslojna potvrda diferencijacije doprinosa.

Vrednosti F-testova bile su izrazito visoke, uz niske p-vrednosti (sve < 0,001), što jasno pokazuje da postoje značajne razlike u percepciji doprinosa među akterima u okviru svake

faze. Koeficijenti efekta (partial η^2) kretali su se od 0,411 do 0,560, što prema Cohenovim smernicama predstavlja snažan efekat i ukazuje na visoku analitičku snagu varijable SAC. Posebno se izdvajaju faze razvoja kampanje (STEP-3) i kreativne strategije (STEP-4k), gde su razlike bile najizraženije. Iako su u pojedinim slučajevima neki redovi pokazali neutralne vrednosti (npr. red 2 u STEP-4d ili redovi 5 i 6 u STEP-5), to nije uticalo na ukupnu značajnost rezultata.

Na osnovu prikazanih nalaza, **može se zaključiti da je druga pojedinačna hipoteza druge posebne hipoteze (H2.2) potvrđena.** Varijabla SAC omogućava statistički značajnu i analitički korisnu diferencijaciju doprinosa različitih kategorija aktera unutar svake faze procesa, čime se dodatno potvrđuje njena vrednost kao instrumenta za evaluaciju u multistekholderskim okruženjima. Ovi nalazi dopunjuju prethodnu pojedinačnu hipotezu (H2.1) i ukazuju na to da doprinos aktera ne zavisi samo od faze u kojoj učestvuju, već i od njihove specifične uloge i funkcije unutar te faze, što otvara prostor za precizniju evaluaciju individualnih i timskih učinaka.

Treća pojedinačna hipoteza druge posebne hipoteze (H2.3) – razlike prema tipu kampanje i profilu ispitanika

U okviru treće pojedinačne hipoteze druge posebne hipoteze (H2.3) testira se diskriminativna validnost varijable SAC, koja funkcioniše kao ključna evaluacijska mera u okviru IMPACT modela. Cilj ove hipoteze je da se utvrdi da li varijabla SAC pokazuje sposobnost razlikovanja opaženih doprinosa aktera u zavisnosti od različitih karakteristika kampanja i profila ispitanika, čime bi se potvrdila njena analitička osetljivost i kontekstualna relevantnost.

Testiranje hipoteze zasniva se na primeni multivarijantne analize varijanse (*Multivariate General Linear Model (GLM)*), kojom je omogućeno simultano ispitivanje uticaja više nezavisnih varijabli na skup zavisnih varijabli koje predstavljaju vrednosti SAC po pojedinačnim akterima. Na taj način se proverava da li distribucija dodeljenog doprinosa statistički značajno varira u odnosu na sledeće faktore:

- Grupa ispitanika (klijent vs. agencija),
- Vrsta brenda (međunarodni vs. lokalni),
- Step lokalne adaptacije kampanje (adaptirana vs. lokalno razvijena),
- Način planiranja i upravljanja kampanjom (planirano vs. agilno),
- Broj agencija uključenih u projekat (jedna vs. više).

Analiza je sprovedena zasebno za svaku od sedam faza realizacije integrisane komunikacione kampanje, kako bi se identifikovali potencijalno dosledni obrasci razlikovanja u različitim kontekstima i fazama procesa. U nastavku poglavlja prikazani su rezultati po fazama, počevši od STEP-1, sa ciljem da se utvrdi u kojim fazama i po kojim osnovama varijabla SAC pokazuje diskriminativnu snagu.

Pojedinačna hipoteza H2.3 smatraće se potvrđenom u okviru konkretne faze, ukoliko su ispunjeni sledeći kriterijumi:

1. Postojanje statistički značajnih razlika u vrednostima varijable SAC po najmanje jednoj od posmatranih nezavisnih varijabli ($p < 0,05$);
2. Značajne vrednosti multivarijantnih testova (npr. Wilks' lambda), koje ukazuju na globalni efekat faktora na grupu zavisnih varijabli (SAC vrednosti za sve aktere u datoj fazi);
3. Partial Eta Squared $\geq 0,05$ kao indikator najmanje srednje veličine efekta u univarijantnim analizama;
4. Dosledni obrasci razlikovanja između grupa kroz više aktera, što ukazuje na postojanje sistemskih, a ne slučajnih obrazaca razlikovanja među grupama.

Na osnovu navedenih kriterijuma, u narednim podsekcijama prikazani su nalazi po fazama realizacije, kako bi se proverila relevantnost pojedinačne hipoteze H2.3 u okviru svakog pojedinačnog segmenta procesa integrisanih kampanja. Rezultati su sistematizovani u Tabelama 31–37, koje prikazuju uticaj kontekstualnih faktora na vrednosti varijable SAC u okviru svake faze.

1. STEP-1 – Godišnje markom planiranje

Rezultati prikazani u Tabeli 31 pokazuju da se u ovoj fazi najizraženije razlike javljaju između klijenata i agencija, uz snažan multivarijantni efekat (partial $\eta^2 = 0,270$). Pored toga, značajni efekti zabeleženi su i kod stepena lokalne adaptacije i modela upravljanja, dok tip brenda i broj agencija nisu pokazali diferencijacionu snagu.

Tabela 31. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-1 prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika

Faktor (nezavisna varijabla)	Značajan multivarijantni efekat ($p < 0,05$)	Partial η^2	Broj aktera sa $p < 0,05$	Broj aktera sa $\eta^2 \geq 0,05$	Kriterijumi za H2.3 ispunjeni?
Grupa ispitanika (klijent/agencija)	DA	0,270	4	2	DA
Stepen lokalne adaptacije kampanje	DA	0,161	2	1	DA
Model upravljanja kampanjom (planirano/agilno)	DA	0,153	2	1	DA
Tip brenda (međunarodni/lokalni)	NE ($p = 0,077$)	0,138	1	0	NE
Broj agencija (jedna/više)	NE ($p = 0,191$)	0,122	0	0	NE

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Ovi rezultati ukazuju da se doprinosi u fazi planiranja razlikuju pre svega u zavisnosti od grupnog položaja ispitanika i načina upravljanja kampanjom.

2. STEP-2 – Planiranje konkretne kampanje

Rezultati iz Tabele 32 potvrđuju da je grupa ispitanika najstabilniji faktor razlikovanja, dok stepen adaptacije i tip brenda ne generišu značajne razlike. Efekti modela upravljanja pokazuju umerenu diskriminativnu snagu.

Tabela 32. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-2 prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika

Faktor (nezavisna varijabla)	Značajan multivarijantni efekat ($p < 0,05$)	Partial η^2	Broj aktera sa $p < 0,05$	Broj aktera sa $\eta^2 \geq 0,05$	Kriterijumi za H2.3 ispunjeni?
Grupa ispitanika (klijent/agencija)	DA	0,247	3	2	DA
Stepen lokalne adaptacije kampanje	NE	0,129	1	1	NE
Model upravljanja kampanjom (planirano/agilno)	DA	0,164	2	1	DA
Tip brenda (međunarodni/lokalni)	NE	0,118	0	0	NE
Broj agencija (jedna/više)	NE	0,131	1	1	NE

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

U ovoj fazi najjasnije se izdvajaju razlike u percepcijama između klijenata i agencija.

3. STEP-3 – Izrada projektnog zadatka

Tabela 33 pokazuje da je u ovoj fazi diskriminacija naročito snažna između grupa ispitanika (partial $\eta^2 = 0,276$), uz dodatni značajan efekat stepena lokalne adaptacije. Model upravljanja i tip brenda ne ostvaruju stabilan doprinos.

Tabela 33. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-3 prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika

Faktor (nezavisna varijabla)	Značajan multivarijantni efekat ($p < 0,05$)	Partial η^2	Broj aktera sa $p < 0,05$	Broj aktera sa $\eta^2 \geq 0,05$	Kriterijumi za H2.3 ispunjeni?
Grupa ispitanika (klijent/agencija)	DA	0,276	4	3	DA
Stepen lokalne adaptacije kampanje	DA	0,184	2	1	DA
Model upravljanja kampanjom (planirano/agilno)	NE	0,139	1	1	NE
Tip brenda (međunarodni/lokalni)	NE	0,131	1	0	NE
Broj agencija (jedna/više)	NE	0,127	1	1	NE

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Rezultati ukazuju da ova faza posebno reflektuje razlike između klijenata i agencija u pogledu opaženog doprinosa.

4. STEP-4k – Kreativna priprema

Prema rezultatima u Tabeli 34, grupa ispitanika ostaje najdominantniji faktor, a značajni efekti zabeleženi su i kod adaptacije i modela upravljanja. Tip brenda i broj agencija nisu imali diferencijacionu snagu.

Tabela 34. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-4k prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika

Faktor (nezavisna varijabla)	Značajan multivarijantni efekat ($p < 0,05$)	Partial η^2	Broj aktera sa $p < 0,05$	Broj aktera sa $\eta^2 \geq 0,05$	Kriterijumi za H2.3 ispunjeni?
Grupa ispitanika (klijent/agencija)	DA	0,249	3	2	DA

Faktor (nezavisna varijabla)	Značajan multivarijantni efekat ($p < 0,05$)	Partial η^2	Broj aktera sa $p < 0,05$	Broj aktera sa $\eta^2 \geq 0,05$	Kriterijumi za H2.3 ispunjeni?
Stepen lokalne adaptacije kampanje	DA	0,178	2	1	DA
Model upravljanja kampanjom (planirano/agilno)	DA	0,163	2	1	DA
Tip brenda (međunarodni/lokalni)	NE	0,117	1	0	NE
Broj agencija (jedna/više)	NE	0,119	1	1	NE

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

U fazi kreativne pripreme razlike se najviše oblikuju kroz percepciju dve osnovne grupe učesnika.

5. STEP-4m – Medijska priprema

Kako prikazuje Tabela 35, grupa ispitanika i stepen adaptacije pokazuju značajne efekte, dok tip brenda i broj agencija ostaju bez ubedljivog uticaja.

Tabela 35. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-4m prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika

Faktor (nezavisna varijabla)	Značajan multivarijantni efekat ($p < 0,05$)	Partial η^2	Broj aktera sa $p < 0,05$	Broj aktera sa $\eta^2 \geq 0,05$	Kriterijumi za H2.3 ispunjeni?
Grupa ispitanika (klijent/agencija)	DA	0,284	4	3	DA
Stepen lokalne adaptacije kampanje	DA	0,192	2	2	DA
Model upravljanja kampanjom (planirano/agilno)	NE	0,145	1	1	NE
Tip brenda (međunarodni/lokalni)	NE	0,139	1	1	NE
Broj agencija (jedna/više)	NE	0,127	1	1	NE

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Ova faza potvrđuje važnost grupnog položaja i načina prilagođavanja kampanje kao glavnih izvora razlikovanja.

6. STEP-4d – Digitalna priprema

Rezultati iz Tabele 36 pokazuju konzistentne razlike između klijenata i agencija, uz dodatni značaj faktora adaptacije i modela upravljanja. Tip brenda i broj agencija nisu doprineli diskriminaciji.

Tabela 36. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-4d prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika

Faktor (nezavisna varijabla)	Značajan multivarijantni efekat ($p < 0,05$)	Partial η^2	Broj aktera sa $p < 0,05$	Broj aktera sa $\eta^2 \geq 0,05$	Kriterijumi za H2.3 ispunjeni?
Grupa ispitanika (klijent/agencija)	DA	0,296	4	3	DA
Stepen lokalne adaptacije kampanje	DA	0,208	2	2	DA
Model upravljanja kampanjom (planirano/agilno)	DA	0,164	2	1	DA
Tip brenda (međunarodni/lokalni)	NE	0,141	1	1	NE
Broj agencija (jedna/više)	NE	0,133	1	1	NE

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

U digitalnoj fazi, percepcije doprinosa aktera oblikuju se pre svega prema grupnom položaju i načinu razvoja kampanje.

7. STEP-5 – Implementacija i aktivacija

Tabela 37 ukazuje na to da su i u završnoj fazi klijenti i agencije dosledno percipirali različite obrasce doprinosa, dok se efekti adaptacije i modela upravljanja pojavljuju umerenog intenziteta. Tip brenda i broj agencija nisu pokazali značajne razlike.

Tabela 37. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-5 prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika

Faktor (nezavisna varijabla)	Značajan multivarijantni efekat ($p < 0,05$)	Partial η^2	Broj aktera sa $p < 0,05$	Broj aktera sa $\eta^2 \geq 0,05$	Kriterijumi za H2.3 ispunjeni?
Grupa ispitanika (klijent/agencija)	DA	0,278	4	3	DA
Stepen lokalne adaptacije kampanje	DA	0,179	2	2	DA

Faktor (nezavisna varijabla)	Značajan multivarijantni efekat ($p < 0,05$)	Partial η^2	Broj aktera sa $p < 0,05$	Broj aktera sa $\eta^2 \geq 0,05$	Kriterijumi za H2.3 ispunjeni?
Model upravljanja kampanjom (planirano/agilno)	DA	0,156	2	1	DA
Tip brenda (međunarodni/lokalni)	NE	0,136	1	1	NE
Broj agencija (jedna/više)	NE	0,125	1	1	NE

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Ova faza pokazuje da, čak i pri završnoj realizaciji, percepcije doprinosa ostaju uslovljene grupnim pozicijama i kontekstom razvoja kampanje.

Na osnovu sprovedenih analiza po fazama realizacije IMK kampanja, može se zaključiti da varijabla SAC pokazuje umerenu do visoku diskriminativnu validnost, tj. sposobnost da razlikuje opaženi doprinos aktera u odnosu na relevantne kontekstualne faktore.

1. Grupa ispitanika (klijent/agencija)

U svim analiziranim fazama (STEP-1 do STEP-5) ovaj faktor ima statistički značajan multivarijantni efekat, uz visoke vrednosti partial η^2 (u rasponu od 0,247 do 0,296). Takođe, za ovaj faktor je uvek identifikovan najveći broj aktera sa značajnim razlikama, što ukazuje da percepcije doprinosa sistematski variraju između predstavnika klijenata i agencija. Grupa ispitanika je najstabilniji i najuverljiviji izvor diferencijacije varijable SAC.

2. Step lokalne adaptacije kampanje

Ovaj faktor pokazuje statistički značajan efekat u 5 od 7 faza (STEP-1, 3, 4k, 4m, 5), uz umerene do jake eta kvadrata (0,161-0,208). Broj aktera kod kojih se pojavljuju značajne razlike je konzistentan (2 aktera sa $p < 0,05$ i/ili $\eta^2 \geq 0,05$). SAC uspeva da razlikuje doprinose u zavisnosti od toga da li je kampanja lokalno razvijena ili adaptirana, naročito u početnim i završnim fazama procesa.

3. Model upravljanja kampanjom (planirano/agilno)

Efekat ovog faktora je značajan u 4 od 7 faza, ali sa nešto nižim brojem aktera i umerenim efektima (partial η^2 oko 0,15–0,16). Opaženi doprinos aktera delimično zavisi od organizacionog modela, što implicira da varijabla SAC može detektovati razlike u percepciji angažmana u zavisnosti od fleksibilnosti procesa.

4. Tip brenda (međunarodni/lokalni)

Ni u jednoj fazi ovaj faktor nije zadovoljio sve kriterijume za potvrdu hipoteze. U nekim fazama su zabeleženi granični efekti (npr. $p = ,077$ i $\eta^2 \approx 0,14$), ali nedosledno i sa malim brojem aktera. SAC se ne pokazuje dovoljno osetljivim u razlikovanju doprinosa u zavisnosti od porekla brenda.

5. Broj agencija uključenih u projekat

Slično kao prethodni faktor, i ovaj pokazuje nisku diskriminativnu vrednost: nijedna faza ne zadovoljava kriterijume u celosti. Efekti su slabi, a broj aktera kod kojih se pojavljuju razlike minimalan.

Ukupan broj agencija angažovanih u projektu ne deluje kao odlučujući faktor u diferenciranju vrednosti SAC.

Treća pojedinačna hipoteza druge posebne hipoteze (H2.3) je potvrđena jer je varijabla SAC pokazala značajnu sposobnost razlikovanja u odnosu na više kontekstualnih faktora u većini faza realizacije. Najstabilniji efekti su zabeleženi za faktor grupa ispitanika, a zatim za stepen lokalne adaptacije kampanje i model upravljanja. Ostali faktori (tip brenda i broj agencija) nisu ispunili kriterijume, što dodatno potvrđuje selektivnu osetljivost SAC na suštinske, a ne formalne karakteristike procesa.

c) Statistička provera treće posebne hipoteze (H3)

Treći analitički segment kvantitativnog istraživanja usmeren je na ispitivanje povezanosti angažmana aktera i kvaliteta ostvarenih rezultata, kako na nivou pojedinačnih faza procesa, tako i u odnosu na ukupni uspeh kampanje. U skladu sa trećom posebnom hipotezom (H3), istraživanje se realizuje u dva međusobno povezana pravca: pojedinačna hipoteza H3.1 se fokusira na proveru da li se evaluacija doprinosa angažovanih aktera po fazama (izražena kroz varijablu SAC) može koristiti kao prediktor kvaliteta izlaznih rezultata u tim fazama (IPO), dok se H3.2 bavi analizom u kojoj meri kvalitet međufaznih rezultata (IPO) doprinosi ukupnoj oceni uspešnosti kampanje, sa ciljem identifikacije faza koje imaju veći značaj za krajnji ishod.

Ova logika dvostruke povezanosti, od doprinosa aktera ka kvalitetu pojedinačnih faza, i od kvaliteta faza ka ukupnom uspehu kampanje, predstavlja osnovu za dublje tumačenje funkcionalne logike IMPACT modela u kontekstu povezivanja doprinosa i krajnjih rezultata. Ključno pitanje koje se ovde postavlja nije samo da li akteri doprinose uspehu u okviru svojih faza, već i da li faze u kojima je njihov doprinos izraženiji imaju veći uticaj na konačnu evaluaciju kampanje.

Prva pojedinačna hipoteza treće posebne hipoteze (H3.1) – povezanost doprinosa aktera i kvaliteta međufaznih rezultata

Prva pojedinačna hipoteza treće posebne hipoteze (H3.1) polazi od pretpostavke da se varijabla SAC može koristiti kao prediktor kvaliteta izlaznih rezultata (IPO) u svakoj pojedinačnoj fazi realizacije kampanje. Osnovna ideja je da angažman aktera, izražen kroz njihove SAC vrednosti, može imati uticaj na to kako se procenjuje uspešnost procesa u okviru konkretne faze, bilo pozitivno, bilo negativno.

Testiranjem ove hipoteze proverava se analitička korisnost varijable SAC kao indikatora koji ne samo da meri doprinos, već i omogućava predikciju kvaliteta izlaza procesa. Time se otvara mogućnost upotrebe SAC kao alata evaluacije u realnim uslovima, a ne samo kao deskriptivnog pokazatelja angažmana.

Za potrebe provere H3.1 sprovedeni su regresioni modeli za svaku pojedinačnu fazu (STEP-1 do STEP-5), pri čemu su SAC vrednosti aktera korišćene kao nezavisne varijable, a ocena kvaliteta izlaznog rezultata faze (IPO) kao zavisna varijabla.

Pojedinačna hipoteza H3.1 smatraće se potvrđenom ukoliko su ispunjeni sledeći kriterijumi u najmanje jednoj fazi:

1. Regresioni model je statistički značajan ($p < 0,05$), što ukazuje da postoji povezanost između angažmana aktera i ocene kvaliteta faznog ishoda;
2. Bar jedan od pojedinačnih prediktora (aktera) ima statistički značajan koeficijent ($p < 0,05$), pri čemu je poželjan pozitivan smer veze ($b > 0$);
3. Vrednost R^2 modela je veća od 0,10, što ukazuje na najmanje umerenu prediktivnu snagu;
4. Model je teorijski interpretabilan, odnosno identifikovani uticaji aktera mogu se obrazložiti u kontekstu funkcije faze i njihove uloge u njoj.

Radi efikasnijeg prikaza i fokusiranja na sintezne nalaze, u glavnom delu teksta prikazani su samo sumirani rezultati regresione analize relevantni za proveru pojedinačne hipoteze H3.1 (Tabela 38). Detaljni regresioni modeli, uključujući sve statističke parametre za pojedinačne aktere po fazama, dostupni su u Prilogu [6](#).

Tabela 38. Sumarni rezultati regresione analize po fazama – povezanost vrednosti SAC i kvaliteta međufaznih rezultata (IPO)

Faza	Statistički značajan model ($p < 0,05$)	R^2	Broj značajnih prediktora ($p < 0,05$)	Najznačajniji prediktor (B / Beta)	Kriterijumi za H3.1 ispunjeni?
STEP-1	DA	0,124	0	—	NE
STEP-2	DA	0,141	0	—	NE
STEP-3	NE ($p = 0,227$)	0,071	1 (negativan)	Gen. direktor klijenta (-0,025 / -0,221)	NE
STEP-4k	DA	0,237	10	Kreativni tim agencije (0,069 / 1,423)	DA
STEP-4m	DA	0,113	0	—	NE
STEP-4d	NE ($p = 0,648$)	0,046	0	—	NE
STEP-5	DA	0,180	2	Međun. strukture klijenta (-0,047 / -0,274)	DA

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

U dve od ukupno sedam analiziranih faza (STEP-4k i STEP-5), regresioni modeli su ispunili sve zadate kriterijume, što ukazuje na postojanje značajne veze između angažmana aktera i procene kvaliteta izlaznog rezultata faze. Model za fazu STEP-2, iako statistički značajan i sa umerenim R^2 , nije identifikovao nijednog pojedinačnog aktera kao značajnog prediktora, te ne ispunjava sve kriterijume potvrde.

Najizraženiji nalaz zabeležen je u četvrtoj fazi kreativne pripreme (STEP-4k), odnosno u izradi kreativnih rešenja, gde je identifikovano čak deset statistički značajnih prediktora. Doprinos kreativnog tima agencije pokazao se kao najjači pojedinačni faktor ($Beta = 1,423$; $p < 0,001$). Ovaj rezultat nije samo statistički značajan, već je i konceptualno indikativan, jer ukazuje na visok stepen osetljivosti procene izlaznog kvaliteta u ovoj fazi na percipirani doprinos upravo kreativnih timova. Takva osetljivost može biti posledica veće varijanse u ocenama za ovu fazu, ali i izraženije sposobnosti ispitanika da uoče i vrednuju razlike u kreativnom inputu. To sugerise da ocene u ovoj fazi manje odražavaju kolektivni kompromis, a više predstavljaju refleksiju konkretne stručne procene i profesionalne percepcije kvaliteta.

U petoj fazi, koja obuhvata realizaciju planiranih aktivnosti (STEP-5), identifikovana su dva statistički značajna prediktora: međunarodne strukture klijenta, sa negativnim uticajem ($Beta = -0,274$), i odeljenje proizvodnje klijenta, sa pozitivnim uticajem ($Beta = 0,173$). Ovi nalazi ukazuju na to da u operativnim fazama realizacije doprinos domaćih timova, koji su direktno

uključeni u izvršenje zadataka, može imati pozitivan uticaj na ocenu kvaliteta rada. Nasuprot tome, prisustvo međunarodnih struktura, koje češće deluju u ulozi nadzora ili upravljanja, može biti percipirano kao ograničavajuće.

Sličan obrazac uočen je i u STEP-3, gde je jedini značajan prediktor bio generalni direktor klijenta, sa negativnim koeficijentom ($\text{Beta} = -0,221$, $p = 0,043$). Iako ovaj rezultat ne dovodi u pitanje formalnu ulogu generalnog direktora, on može signalizirati latentne napetosti između strateških poslovnih ciljeva i kreativno-komunikacionih prioriteta, koje u određenim fazama mogu rezultirati percepcijom da direktno uključivanje generalnog direktora narušava autonomiju i funkcionalni fokus kreativnih timova.

Faza STEP-2, iako pokazuje statistički značajan model ($p = 0,004$) i R^2 od 0,141, ne identifikuje nijednog pojedinačnog prediktora sa značajnim doprinosom. To ukazuje na moguću važnost kolektivne koordinacije i međuažurne integracije, bez jasne dominacije pojedinaca.

U preostalim fazama (STEP-1, STEP-4m i STEP-4d), modeli nisu ispunili zadate kriterijume, što može biti posledica manje varijabilnosti u ocenama kvaliteta, ili toga da ove faze zavise od šireg spektra faktora koji nisu obuhvaćeni samo analizom SAC vrednosti.

U celini posmatrano, **prva pojedinačna hipoteza treće posebne hipoteze (H3.1) može se oceniti kao delimično potvrđena**. Rezultati ukazuju na to da angažman aktera, izražen kroz varijablu SAC, u pojedinim fazama može značajno doprineti percepciji kvaliteta međufaznih rezultata. Ipak, ova povezanost nije univerzalna. Na njen intenzitet utiču specifičnosti funkcionalnog konteksta same faze, tip angažovanih učesnika, kao i priroda evaluiranog ishoda. Najveći potencijal za primenu varijable SAC kao prediktora kvaliteta uočen je u fazama koje zahtevaju izražen stručni doprinos i u kojima postoji izražena razlika u performansama aktera, poput kreativnih etapa realizacije kampanje.

Druga pojedinačna hipoteza treće posebne hipoteze (H3.2) – diferencijacija značaja međufaznih rezultata za krajnji uspeh kampanje

U okviru druge analitičke celine istraživanja treće posebne hipoteze (H3), analitički fokus preusmerava se sa odnosa između angažovanja aktera i kvaliteta međufaznih rezultata na ispitivanje doprinosa koje pojedinačne faze (IPO) imaju u formiranju ukupne evaluacije uspešnosti kampanje. Polazna pretpostavka jeste da faze realizacije nemaju jednaku težinu, već da određene faze, u zavisnosti od svoje funkcionalne uloge, mogu imati značajno veći uticaj na konačni ishod.

Pojedinačna hipoteza H3.2 ispituje da li i u kojoj meri se kvalitet pojedinačnih faza odražava na ukupnu ocenu uspešnosti kampanje. Na taj način se omogućava rangiranje faza prema njihovom značaju u evaluaciji završnog ishoda. Dobijeni nalazi imaju ključnu praktičnu vrednost u okviru IMPACT modela jer otvaraju mogućnost ponderisanja doprinosa aktera ne samo na osnovu njihove angažovanosti, već i prema značaju faze u kojoj je taj doprinos ostvaren.

Za proveru H3.2 primenjena je linearna regresiona analiza, pri čemu je ocena uspešnosti kampanje korišćena kao zavisna varijabla, a ocene kvaliteta međufaznih rezultata (IPO za STEP-1 do STEP-5) kao prediktorske varijable.

Pojedinačna hipoteza H3.2 smatraće se potvrđenom ako su ispunjeni sledeći uslovi:

1. Regresioni model je statistički značajan ($p < 0,05$), što ukazuje da kvalitet rezultata po fazama doprinosi objašnjenju ukupne uspešnosti kampanje;
2. Bar jedna faza ima statistički značajan Beta koeficijent ($p < 0,05$), pri čemu je poželjan pozitivan smer veze;
3. Rangiranje faza na osnovu visine Beta koeficijenata omogućava identifikaciju onih sa najvećim uticajem;
4. Vrednost R^2 je veća od 0,10, što ukazuje na adekvatnu snagu predikcije.

Rezultati regresione analize (Tabele 39–41) pokazuju da kvalitet međufaznih rezultata (IPO) značajno doprinosi predikciji ukupne uspešnosti kampanje, pri čemu pojedine faze (naročito STEP-5 i STEP-4k) imaju veći doprinos u ukupnoj proceni uspeha kampanje.

Tabela 39 prikazuje osnovne pokazatelje višestruke regresije. Model je snažan, sa $R = 0,732$ i koeficijentom determinacije $R^2 = 0,535$, što znači da se više od polovine varijanse ukupnog uspeha može objasniti kvalitetom međufaznih rezultata.

Tabela 39. Sumarni pokazatelji višestruke regresije za predikciju uspeha kampanje na osnovu kvaliteta međufaznih rezultata (IPO)

Pokazatelj	Vrednost
R	0,732
R²	0,535
Adjusted R²	0,515
Std. Error of the Estimate	0,959

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Tabela 40 prikazuje rezultate ANOVA testa koji potvrđuju da je model statistički značajan ($F = 25,833$; $p < 0,001$), čime se potvrđuje da kvalitativne ocene faznih rezultata (IPO) imaju realnu prediktivnu vrednost u odnosu na završni ishod.

Tabela 40. Rezultati ANOVA testa značajnosti regresionog modela iz Tabele 39

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Regression	166,368	7	23,767	25,833	< ,001
Residual	144,444	157	0,920		
Ukupno	310,812	164			

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Tabela 41 daje pregled koeficijenata prediktora po fazama. Rezultati pokazuju da najveći doprinos ukupnoj uspešnosti imaju implementacija (STEP-5) i kreativna priprema (STEP-4k), uz dodatno značajan uticaj godišnjeg markom planiranja (STEP-1). Suprotno očekivanjima, faze medijskog i digitalnog planiranja nisu imale statistički značajan doprinos, što otvara prostor za dublje analize i reinterpretacije njihove uloge u modelu.

Tabela 41. Koeficijenti i značajnost prediktora (kvalitet IPO po fazama) u regresionom modelu iz Tabele 39

Prediktor	B	Beta	t	p
Konstanta (Intercept)	1,267	—	2,169	0,032
Kvalitet IPO / STEP-1	0,169	0,191	2,473	0,014
Kvalitet IPO / STEP-2	0,019	0,020	0,243	0,808
Kvalitet IPO / STEP-3	0,038	0,039	0,483	0,630
Kvalitet IPO / STEP-4k	0,242	0,248	3,590	0,000
Kvalitet IPO / STEP-4m	-0,060	-0,064	-0,865	0,388
Kvalitet IPO / STEP-4d	-0,014	-0,017	-0,245	0,807
Kvalitet IPO / STEP-5	0,496	0,448	5,565	0,000

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Dobijeni rezultati jasno potvrđuju osnovnu pretpostavku pojedinačne hipoteze H3.2 da kvalitet međufaznih rezultata (IPO) različito doprinosi ukupnoj uspešnosti kampanje. Regresioni model je statistički značajan ($F = 25,833$; $p < 0,001$), a koeficijent determinacije ($R^2 = 0,535$) pokazuje da nešto više od 53% varijanse u oceni krajnjeg ishoda može biti objašnjeno kvalitetom međufaznih rezultata što predstavlja vrlo solidnu prediktivnu moć.

Najveći doprinos uspehu kampanje zabeležen je kod faze implementacije (STEP-5), sa najvišim i statistički značajnim Beta koeficijentom ($\beta = 0,448$; $p < 0,001$). Ovaj nalaz

potvrđuje centralnu ulogu završne faze u realizaciji strateških i kreativnih napora kampanje. Visok kvalitet implementacije direktno reflektuje efikasnost čitavog procesa.

Sledi faza kreativne pripreme (STEP-4k), čiji je doprinos takođe statistički značajan ($\beta = 0,248$; $p < 0,001$), čime se potvrđuje značaj kvalitetnog kreativnog rada za uspeh kampanje. Ovaj nalaz je u skladu sa teorijskim postavkama o ulozi kreativnosti u diferencijaciji brenda i emocionalnoj rezonanci sa publikom.

Faza godišnjeg markom planiranja (STEP-1) takođe pokazuje značajan uticaj na ishod kampanje ($\beta = 0,191$; $p = 0,014$). Pozicioniran na samom početku procesa, ovaj rezultat ukazuje na važnost strateške jasnoće i kvalitetnog temeljnog usmeravanja komunikacionih aktivnosti, što može imati dugotrajan uticaj na celokupni tok kampanje i verovatno omogućava bolju koordinaciju između faza.

Nasuprot tome, rezultati za faze medijskog planiranja (STEP-4m) i digitalne pripreme (STEP-4d) pokazuju da ove komponente nemaju statistički značajan uticaj na uspeh kampanje ($\beta = -0,064$; $p = 0,388$ i $\beta = -0,017$; $p = 0,807$). Iako su obe oblasti ključne u savremenim komunikacionim praksama, ovi nalazi mogu ukazivati na nekoliko potencijalnih faktora: u slučaju medijskog planiranja, visoka standardizacija i razvijenost procedura mogu dovesti do male varijanse u oceni kvaliteta, čime se umanjuje uočeni doprinos u regresionom modelu. Kada je reč o digitalnoj pripremi, moguće je da među učesnicima još uvek ne postoji dovoljan konsenzus o kriterijumima kvaliteta, što može reflektovati odsustvo standardizovanih modela i veću subjektivnost u evaluaciji.

Zanimljivo je da su upravo ove dve faze, mediji i digital, najčešće povezivane sa PBR modelima zbog svoje tehničke merljivosti i orijentisanosti ka rezultatima. Uprkos tome, u ovom istraživanju nisu pokazale visok evaluativni značaj, što otvara prostor za buduća istraživanja. Potrebno je dublje ispitati da li je uzrok tome u načinu merenja, percepciji aktera, ili strukturnim faktorima vezanim za poziciju ove dve strukture unutar modela realizacije kampanja.

Na kraju, faze STEP-2 i STEP-3 nisu pokazale značajan uticaj, što može ukazivati na njihovu pomoćnu ili posrednu funkciju u odnosu na dominantne faze strategije, kreacije i implementacije.

Sumirajući nalaze, sprovedena analiza **potvrđuje drugu pojedinačnu hipotezu treće posebne hipoteze (H3.2)** i pruža čvrstu osnovu za uvođenje pondera u ocenu doprinosa aktera, u skladu sa relativnom važnošću faze u kojoj je njihovo angažovanje realizovano. Na taj način

IMPACT model omogućava diferencijaciju aktera ne samo prema intenzitetu njihovog doprinosa već i prema značaju faze u ukupnom ostvarenju ciljeva kampanje.

d) Statistička provera četvrte posebne hipoteze (H4)

Četvrta posebna hipoteza polazi od pretpostavke da je model angažovanja i evaluacije aktera, operacionalizovan kroz varijable SAC i IPO, pouzdan ne samo u smislu metodološke konzistentnosti već i kao sredstvo za identifikaciju perceptivnih razlika između ključnih grupa ispitanika, klijenata i agencija.

Četvrta posebna hipoteza (H4) postavljena je sa dvostrukom analitičkom funkcijom. S jedne strane, ona ispituje nivo međugrupne saglasnosti kao indikator pouzdanosti instrumenta i zajedničkog razumevanja procesa rada. S druge strane, omogućava dijagnostičku analizu mogućih divergentnih tačaka u proceni doprinosa, prisustva i kvaliteta međufaznih rezultata. Umesto da se razlike automatski tumače kao slabost instrumenta, one se u ovom pristupu posmatraju kao vredan izvor uvida u latentne disbalanse i različite perspektive, koje mogu značajno uticati na kvalitet saradnje i evaluaciju kampanja.

Analiza četvrte posebne hipoteze (H4) obuhvata tri međusobno povezane dimenzije:

- H4.1 odnosi se na informisanost o prisustvu aktera u pojedinačnim fazama rada i ispituje da li klijenti i agencije uopšte imaju komplementarne uvide u sastav tima po fazama;
- H4.2 analizira obrasce pripisanog doprinosa (SAC) i proverava da li se vrednovanje aktera odvija u stabilnim i sličnim okvirima između grupa;
- H4.3 se fokusira na ocene kvaliteta međufaznih rezultata (IPO) i ispituje postojanje razlika u standardima evaluacije između klijenata i agencija.

Dobijeni rezultati, osim što testiraju hipotezu o konzistentnosti, doprinose i proceni funkcionalne primenljivosti modela, osvetljavajući potencijalne tačke neslaganja u percepciji između aktera. Na taj način IMPACT model se ne koristi samo kao mehanizam kvantitativnog merenja doprinosa, već i kao sredstvo za detekciju perceptivnih praznina koje mogu ometati optimalnu koordinaciju između učesnika i otežavati zajedničku evaluaciju kampanje.

Prva pojedinačna hipoteza četvrte posebne hipoteze (H4.1) – percepcije prisustva aktera po fazama: saglasnost klijenata i agencija

Prva analiza u okviru posebne hipoteze H4 usmerena je na procenu saglasnosti između klijenata i agencija u pogledu informisanosti o prisustvu pojedinačnih kategorija aktera u

različitim fazama realizacije integrisanih kampanja. Za razliku od narednih pojedinačnih hipoteza, koje se bave vrednosnim procenama doprinosa i kvaliteta rada, pojedinačna hipoteza H4.1 odnosi se na osnovno pitanje znanja, odnosno na to da li dve grupe učesnika raspolažu uporedivim uvidom u to ko konkretno učestvuje u realizaciji pojedinih faza kampanje.

Osnovna pretpostavka je da visoka saglasnost u odgovorima ukazuje na postojanje zajedničkog razumevanja procesa i uloga, dok veći broj razlika može upućivati na nedovoljnu transparentnost, komunikacione barijere ili strukturnu separaciju timova, što sve ima potencijal da oteža evaluaciju doprinosa i zajednički rad.

Za proveru hipoteze korišćeni su Hi-kvadrat testovi nezavisnosti (Chi-square) za svaku kombinaciju faze i aktera ($STEP \times ACTOR$), pri čemu je analizirano da li postoji statistički značajna razlika u proceni prisustva između klijenata i agencija. Ukupno je sprovedeno 77 testova ($11 \text{ aktera} \times 7 \text{ faza}$) što pokriva sve kombinacije $STEP \times ACTOR$.

S obzirom na broj testova i prirodu podataka, uveden je procentualni kriterijum za evaluaciju saglasnosti. Na osnovu uvida iz prethodnog istraživanja i logike instrumenta, predložena je sledeća skala interpretacije:

- 0-10% pozicija sa razlikama $\rightarrow$ *visoka saglasnost* $\rightarrow$ hipoteza potvrđena bez rezerve;
- 11-25% pozicija sa razlikama $\rightarrow$ *umerena saglasnost* $\rightarrow$ hipoteza uslovno potvrđena (uz napomenu o specifičnim neslaganjima);
- više od 25% pozicija sa razlikama $\rightarrow$ *nizak nivo saglasnosti* $\rightarrow$ hipoteza se odbacuje.

Ovakav pristup omogućava ne samo proveru stabilnosti informisanosti, već i identifikaciju faza i uloga u kojima su razlike najizraženije, čime se instrument koristi i kao dijagnostičko sredstvo za prepoznavanje kritičnih tačaka u saradnji i razmeni informacija između partnerskih strana u kampanjama.

Zbog obimnosti statističkih analiza i velikog broja testiranih kombinacija (77), u nastavku su prikazane samo one tačke u kojima je uočen statistički značajan nesklad između klijenata i agencija (na nivou $p < 0,05$), dok je kompletna lista rezultata svih Hi-kvadrat testova dostupna u Prilogu [7](#).

U Tabeli 42 prikazane su sve $STEP \times ACTOR$ kombinacije u kojima su identifikovane statistički značajne razlike u percepciji prisustva aktera između klijenata i agencija (na nivou značajnosti $p < 0,05$). Tabela sadrži podatke o fazi, tipu aktera, tačnoj p-vrednosti i grupi ispitanika koja je češće navodila prisustvo konkretnog aktera.

Tabela 42. STEP × ACTOR kombinacije sa značajnim razlikama u percepciji prisustva aktera između klijenata i agencija

	STEP	Akter	p	Grupa sa višom ocenom
1	STEP-1	Međunarodne strukture klijenta	0,007	Klijenti
2	STEP-1	Digitalni tim agencije	0,038	Agencije
3	STEP-2	Finansije klijenta	0,028	Klijenti
4	STEP-2	Markom tim klijenta	0,034	Klijenti
5	STEP-3	Kreativni tim agencije	0,000	Agencije
6	STEP-3	Medijski tim agencije	0,008	Agencije
7	STEP-3	Digitalni tim agencije	0,000	Agencije
8	STEP-4m	Međunarodne strukture klijenta	0,044	Klijenti
9	STEP-4m	Nabavka klijenta	0,008	Agencije
10	STEP-4d	Nabavka klijenta	0,034	Agencije
11	STEP-5	Međunarodne strukture klijenta	0,039	Klijenti
12	STEP-5	Generalni direktor klijenta	0,043	Klijenti
13	STEP-5	Odeljenje prodaje klijenta	0,01	Klijenti
14	STEP-5	Markom tim klijenta	0,018	Klijenti
15	STEP-5	Medijski tim agencije	0,001	Klijenti

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Dobijeni rezultati ukazuju na postojanje razlika u informisanosti između klijenata i agencija o prisustvu pojedinih aktera u različitim fazama realizacije kampanja, ali ne u meri koja bi dovela do odbacivanja postavljene hipoteze. Statistički značajne razlike identifikovane su u 15 od ukupno 77 kombinacija (19,5%), što prema zadatim kriterijumima ukazuje na umerenu saglasnost.

Kvalitativna analiza strukture identifikovanih razlika otkriva nekoliko karakterističnih obrazaca:

- Klijenti češće navode prisustvo sopstvenih organizacionih struktura, naročito u fazama planiranja i implementacije (npr. markom tim, generalni direktor, sektor finansija i prodaje).
- Agencije, s druge strane, češće registruju angažovanje svojih operativnih timova u fazama izvršenja (kreativni, digitalni i medijski tim), što može ukazivati na ograničen uvid svake strane u aktivnosti druge.

- Faza završne implementacije (STEP-5) beleži najveći broj razlika, sa čak pet statistički značajnih neslaganja, što dodatno potvrđuje njenu kompleksnost i ukazuje na potrebu za unapređenjem koordinacije i komunikacije u ovoj fazi.
- Faza kreativne pripreme (STEP-4k) jedina je u kojoj nije registrovana nijedna statistički značajna razlika, što može ukazivati na visok stepen međusobnog razumevanja u okviru ove ključne etape timske saradnje.

Važno je napomenuti da uočene razlike u percepcijama prisustva aktera ne moraju nužno ukazivati na slabosti instrumenta, već pre na različite perspektive i uloge koje svaka strana ima u procesu. Identifikovane nesaglasnosti osvetljavaju specifične tačke u procesu realizacije koje mogu predstavljati izazove u koordinaciji i transparentnosti, a njihovo prepoznavanje doprinosi dijagnostičkom potencijalu IMPACT modela.

Na osnovu ovih nalaza, prva pojedinačna hipoteza četvrte posebne hipoteze (H4.1) se može delimično potvrditi. Iako između klijenata i agencija postoji opšti okvir zajedničkog razumevanja prisustva ključnih aktera, prisutne razlike ukazuju na potrebu za dodatnim usklađivanjem u pojedinim fazama realizacije kampanja.

Druga pojedinačna hipoteza četvrte posebne hipoteze (H4.2) – konzistentnost vrednovanja doprinosa aktera između klijenata i agencija

U okviru druge pojedinačne hipoteze H4.2, fokus je na proceni da li klijenti i agencije pokazuju stabilne i međusobno konzistentne obrasce vrednovanja doprinosa aktera u realizaciji kampanja. Za razliku od prethodne pojedinačne hipoteze (H4.1), koja se bavila informisanošću o prisustvu aktera, H4.2 se usmerava na evaluaciju percipiranog doprinosa (SAC) koji se dodeljuje pojedinačnim strukturama u različitim fazama procesa.

Osnovna pretpostavka je da bi doslednost u prosečnim vrednostima i obrascima rangiranja aktera među grupama ukazivala na pouzdanost instrumenta za merenje atribuiranog doprinosa. Suprotno tome, učestale razlike mogle bi ukazivati na percepcione pristrasnosti, ograničenu međugrupnu saglasnost ili nedovoljnu standardizaciju kriterijuma evaluacije i procedura. Utvrđivanje da li se razlike javljaju sporadično ili sistematski ima ključnu dijagnostičku i metodološku vrednost.

Za proveru razlika u evaluaciji korišćena je analiza varijanse (ANOVA), koja omogućava upoređivanje srednjih vrednosti između grupa za svaku kombinaciju STEP × ACTOR. Na taj način se identifikuju pozicije u kojima se statistički značajno razlikuju procene doprinosa između klijenata i agencija.

Pored testiranja konzistentnosti, analiza rezultata ima i primenjenu vrednost jer omogućava identifikaciju zona neslaganja koje instrument može koristiti kao dijagnostičke indikatore u evaluaciji saradnje, posebno u delovima procesa gde je timska koordinacija od ključnog značaja.

Hipoteza se smatra potvrđenom ako su ispunjena oba od sledeća dva uslova:

1. Nizak procenat statistički značajnih razlika između grupa:
 - Procenat pozicija (STEP × ACTOR) u kojima su razlike u prosečnim SAC vrednostima između klijenata i agencija statistički značajne ($p < 0,05$), ne prelazi 25% ukupnog broja analiziranih pozicija;
 - U tom slučaju, razlike se tumače kao sporadične, a ukupna distribucija ocena kao stabilna i konzistentna.
2. Doslednost u obrascu rangiranja aktera:
 - Uočen je visok stepen sličnosti u obrascima rangiranja aktera po značaju u većini faza;
 - Odsustvo sistematske pristrasnosti u dodeljivanju viših ocena sopstvenim klasterima aktera.

Radi preglednosti, Tabela 43 prikazuje uporedne srednje vrednosti dodeljenog doprinosa (SAC) koje su klijenti i agencije dodelili akterima u svakoj od sedam faza realizacije kampanje. Polja u tabeli označena su prema sledećem kodiranju: crno polje - $p < 0,05$, veće vrednosti navode agencije; sivo polje - $p < 0,05$, veće vrednosti navode klijenti; belo polje - razlika nije statistički značajna ($p \geq 0,05$). Detaljni rezultati po akterima i fazama prikazani su u Prilogu 8. Ove vrednosti predstavljaju osnovu za procenu međugrupne konzistentnosti u evaluaciji doprinosa, u skladu sa pojedinačnom hipotezom H4.2.

Tabela 43. Prosečne vrednosti varijable SAC po akterima i fazama – poređenje između klijenata i agencija

Akter	Grupa	STEP-1	STEP-2	STEP-3	STEP-4k	STEP-4m	STEP-4d	STEP-5
Metrika	-	Prikaz vrednosti: N / SAC(%)						
Markom tim klijenta	Klijenti	99 / 49,8%	99 / 57,1%	99 / 70,0%	85 / 31,7%	84 / 35,3%	90 / 36,0%	98 / 37,5%
	Agencije	88 / 31,5%	76 / 42,0%	89 / 49,9%	79 / 30,5%	78 / 34,4%	73 / 31,8%	84 / 31,9%
	Ukupno	187 / 41,2%	175 / 50,5%	188 / 60,4%	164 / 31,1%	162 / 34,9%	163 / 34,1%	182 / 34,9%
Kreativni tim agencije	Klijenti	35 / 17,9%	44 / 24,5%	31 / 21,8%	91 / 50,1%	26 / 21,8%	37 / 21,4%	61 / 18,9%
	Agencije	39 / 18,9%	42 / 31,6%	62 / 31,2%	80 / 57,1%	29 / 18,5%	45 / 23,2%	58 / 25,1%

Akter	Grupa	STEP-1	STEP-2	STEP-3	STEP-4k	STEP-4m	STEP-4d	STEP-5
Metrika	-	Prikaz vrednosti: N / SAC(%)						
	Ukupno	74 / 18,5%	86 / 28,0%	93 / 28,1%	171 / 53,4%	55 / 20,0%	82 / 22,4%	119 / 21,6%
Medijski tim agencije	Klienti	37 / 10,1%	28 / 9,64%	18 / 11,7%	29 / 13,5%	90 / 56,2%	43 / 29,7%	85 / 26,8%
	Agencije	35 / 19,4%	27 / 20,1%	33 / 15,5%	31 / 11,2%	75 / 53,2%	34 / 24,2%	62 / 36,4%
	Ukupno	72 / 14,6%	55 / 14,8%	51 / 14,2%	60 / 12,3%	165 / 54,8%	77 / 27,3%	147 / 30,8%
Međunarodne strukture klijenta	Klienti	40 / 19,5%	25 / 27,6%	17 / 35,0%	19 / 26,9%	9 / 23,3%	10 / 29,5%	3 / 25,0%
	Agencije	53 / 25,7%	27 / 28,7%	22 / 29,0%	21 / 20,5%	17 / 18,4%	15 / 14,8%	10 / 17,8%
	Ukupno	93 / 23,1%	52 / 28,1%	39 / 31,6%	40 / 23,6%	26 / 20,0%	25 / 20,7%	13 / 19,5%
Digitalni tim agencije	Klienti	25 / 9,60%	25 / 12,2%	16 / 12,5%	39 / 15,5%	27 / 15,0%	82 / 47,0%	74 / 19,7%
	Agencije	39 / 15,9%	30 / 22,4%	39 / 17,5%	47 / 21,2%	29 / 21,0%	75 / 58,2%	70 / 32,5%
	Ukupno	64 / 13,4%	55 / 17,8%	55 / 16,1%	86 / 18,6%	56 / 18,1%	157 / 52,4%	144 / 26,0%
Odeljenje prodaje klijenta	Klienti	56 / 17,7%	39 / 20,5%	25 / 19,4%	22 / 11,7%	10 / 13,3%	8 / 12,1%	39 / 21,8%
	Agencije	54 / 15,3%	34 / 17,4%	27 / 13,0%	14 / 14,0%	6 / 12,5%	5 / 24,0%	21 / 17,4%
	Ukupno	110 / 16,5%	73 / 19,1%	52 / 16,1%	36 / 12,6%	16 / 13,0%	13 / 16,7%	60 / 20,3%
Generalni direktor klijenta	Klienti	78 / 16,2%	40 / 16,2%	28 / 17,5%	23 / 12,3%	19 / 19,8%	14 / 14,4%	21 / 10,2%
	Agencije	71 / 21,1%	39 / 20,7%	35 / 19,5%	25 / 11,4%	23 / 16,6%	10 / 12,1%	10 / 13,2%
	Ukupno	149 / 18,5%	79 / 18,4%	63 / 18,6%	48 / 11,8%	42 / 18,1%	24 / 13,4%	31 / 11,2%
Međunarodne strukture agencija	Klienti	10 / 8,20%	9 / 15,0%	5 / 22,0%	12 / 22,9%	4 / 8,75%	4 / 18,8%	2 / 7,5%
	Agencije	11 / 11,1%	9 / 10,0%	8 / 20,0%	8 / 14,1%	5 / 9,60%	5 / 10,0%	6 / 5,8%
	Ukupno	21 / 9,76%	18 / 12,5%	13 / 20,7%	20 / 19,4%	9 / 9,22%	9 / 13,9%	8 / 6,3%
Odeljenje proizvodnje klijenta	Klienti	18 / 13,0%	14 / 21,4%	10 / 17,0%	7 / 12,4%	2 / 12,5%	1 / 4,0%	6 / 15,0%
	Agencije	21 / 10,3%	5 / 17,0%	9 / 9,56%	3 / 4,0%	1 / 5,0%	1 / 2,0%	4 / 16,5%
	Ukupno	39 / 11,6%	19 / 20,2%	19 / 13,4%	10 / 9,90%	3 / 10,0%	2 / 3,0%	10 / 15,6%
Odeljenje nabavke klijenta	Klienti	13 / 14,6%	8 / 16,8%	2 / 7,50%	2 / 5,0%	0 / 0,0%	0 / 0,0%	6 / 15,0%
	Agencije	14 / 9,29%	8 / 13,7%	7 / 13,1%	2 / 10,0%	6 / 16,7%	4 / 6,3%	4 / 11,3%

Akter	Grupa	STEP-1	STEP-2	STEP-3	STEP-4k	STEP-4m	STEP-4d	STEP-5
Metrika	-	Prikaz vrednosti: N / SAC(%)						
	Ukupno	27 / 11,8%	16 / 15,3%	9 / 11,8%	4 / 7,5%	6 / 16,7%	4 / 6,3%	10 / 13,5%
Odeljenje finansija klijenta	Klienti	34 / 8,15%	9 / 10,0%	4 / 8,75%	1 / 15,0%	5 / 13,0%	1 / 15,0%	3 / 6,7%
	Agencije	32 / 13,1%	16 / 17,1%	5 / 7,40%	1 / 5,0%	11 / 11,8%	2 / 5,0%	5 / 13,4%
	Ukupno	66 / 10,5%	25 / 14,6%	9 / 8,0%	2 / 10,0%	16 / 12,2%	3 / 8,3%	8 / 10,9%

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Dobijeni rezultati ukazuju na relativno stabilne i konzistentne obrasce u načinu na koji klijenti i agencije vrednuju doprinos različitih aktera u svim fazama kampanja. Ukupno je analizirano 77 pozicija (STEP × ACTOR), a statistički značajne razlike između grupa identifikovane su u 14 slučajeva, što čini 18,1% ukupnog broja pozicija. Ovaj rezultat se, prema prethodno definisanim kriterijumima, može tumačiti kao indikator umerenog stepena saglasnosti i podrške drugoj pojedinačnoj hipotezi četvrte posebne hipoteze (H4.2).

Dodatna analiza obrazaca razlika ukazuje na prisustvo ograničene, ali dosledne pristrasnosti, što ujedno potvrđuje konzistentnost evaluacije u okviru svake grupe:

- Klijenti češće dodeljuju više ocene sopstvenim strukturama, naročito u inicijalnim fazama kampanje (STEP-1 do STEP-3), što je u skladu sa njihovim dominantnim angažmanom u tom delu procesa.
- Agencije, s druge strane, daju više ocene sopstvenim timovima (kreativni, digitalni, medijski) u kasnijim fazama, što odražava njihov operativni doprinos u realizaciji kampanje.

Važno je naglasiti da se te razlike ne pojavljuju u većini pozicija, što dodatno potvrđuje da percepcije nisu vođene sistematskom favorizacijom, već funkcionalnim ulogama u okviru procesa.

Osim upoređivanja prosečnih vrednosti, izvršena je i analiza rangiranja aktera po doprinosu u svakoj fazi. Rezultati pokazuju visok stepen saglasnosti u obrascima rangiranja, naročito za ključne aktere kao što su markom tim klijenta u ranim fazama i kreativni tim agencije u kreativnoj pripremi (STEP-4k). U slučajevima u kojima su razlike prisutne, one se mahom odnose na niže rangirane aktere, dok su ocene za nosioce faza visoko usklađene, što dodatno doprinosi oceni o stabilnosti i pouzdanosti instrumenta evaluacije.

Na osnovu svega navedenog, **druga pojedinačna hipoteza četvrte posebne hipoteze (H4.2) može se potvrditi.** Rezultati ukazuju na stabilne obrasce vrednovanja doprinosa aktera među

klijentima i agencijama, uz ograničene i funkcionalno objašnjive razlike koje ne narušavaju konzistentnost evaluacije. Time se potvrđuje pouzdanost upotrebljenog instrumenta u kvantitativnoj proceni doprinosa po fazama realizacije kampanja.

Treća pojedinačna hipoteza četvrte posebne hipoteze (H4.3) – konzistentnost procena međufaznih rezultata i ukupnog uspeha kampanje između klijenata i agencija

Treća komponenta analize posebne hipoteze H4 fokusira se na ocene kvaliteta međufaznih rezultata (IPO) koje su učesnici kampanja dodeljivali za svaku pojedinačnu fazu procesa, kao i za završni ishod. Za razliku od prethodnih dimenzija (informisanost i ocena doprinosa), koje se oslanjaju na kognitivne uvide i atribucije, ocenjivanje IPO odražava vrednosni sud ispitanika o rezultatima kampanje u pojedinim fazama, čime se ispituje postojanje međugrupne konzistentnosti u standardima vrednovanja.

Pojedinačna hipoteza H4.3 polazi od pretpostavke da ne postoje sistematske razlike u ocenama kvaliteta međufaznih i završnih rezultata između klijenata i agencija. Visok stepen saglasnosti u procenama IPO vrednosti ukazivao bi na postojanje stabilnih i zajednički prihvaćenih kriterijuma za ocenu radnog učinka, što dodatno potvrđuje validnost pristupa zasnovanog na vrednosnim procenama i njegovu primenljivost u različitim organizacionim kontekstima. Suprotno tome, učestale i značajne razlike u ocenama mogle bi ukazivati na divergentne orijentacije u proceni rezultata, što potencijalno otežava uspostavljanje zajedničkih standarda i donošenje pouzdanih zaključaka o kvalitetu rada.

Za merenje procena korišćen je standardizovani instrument koji obuhvata sedam pitanja, od kojih se svako odnosi na ocenu kvaliteta jednog faznog rezultata kampanje (IPO), dok se završno pitanje odnosi na ukupni uspeh kampanje. Ispitanici su ocenjivali svaki aspekt na skali od 1 (izrazito loše) do 10 (vrhunski). Za analizu razlika između grupa primenjena je analiza varijanse (One-Way ANOVA) koja omogućava identifikaciju statistički značajnih razlika između prosečnih vrednosti nezavisnih uzoraka.

Pojedinačna hipoteza H4.3 potvrđuje se ukoliko je ispunjen sledeći kriterijum:

1. Ukupan broj statistički značajnih razlika u ocenama između grupa mora biti nizak, što se operacionalizuje kroz dva dodatna zahteva:
 - Najviše dva od sedam analiziranih aspekata ($\leq 28,5\%$) mogu pokazivati značajne razlike ($p < 0,05$). Ukoliko tri ili više aspekata ($\geq 42,8\%$) pokazuju razlike, hipoteza se odbacuje.
 - Ne sme postojati statistički značajna razlika u oceni ukupnog uspeha kampanje.

Ukoliko je samo jedan od kriterijuma ispunjen, hipoteza se može uslovno potvrditi, uz napomenu o neslaganjima po jednom od aspekata evaluacije.

U nastavku su prikazane osnovne deskriptivne statistike za prosečne ocene IPO po fazama i grupama ispitanika, kao i rezultati ANOVA testova. Kompletne tabele sa sirovim podacima i dodatnim testovima dostupne su u Prilogu 9.

U Tabeli 44 prikazane su prosečne ocene koje su klijenti i agencije dodelili kvalitetu izlaznih rezultata u svakoj fazi kampanje, kao i završnoj proceni ukupnog uspeha. Ove vrednosti služe za proveru međugrupne saglasnosti u vrednovanju rezultata, u skladu sa trećom pojedinačnom hipotezom četvrte posebne hipoteze (H4.3).

Tabela 44. Prosečne ocene kvaliteta međufaznih rezultata (IPO) i ukupnog uspeha kampanje – poređenje između klijenata i agencija

IPO	Klijenti (Mean)	Agencije (Mean)	Ukupno (Mean)	Stand. Devijacija Klijenti	Stand. Devijacija Agencije
Kvalitet godišnjeg markom plana	7,77	7,18	7,49	1,385	1,691
Kvalitet inicijalnog plana kampanje	8,24	7,4	7,86	1,244	1,474
Kvalitet usvojenog projektnog zadatka	8,44	7,69	8,08	1,324	1,439
Kreativni kvalitet komunikacionih materijala	8,48	8,19	8,34	1,254	1,482
Kvalitet planiranih medijskih aktivnosti	8,36	7,87	8,13	1,328	1,733
Kvalitet planiranih digitalnih aktivnosti	8,03	7,54	7,79	1,864	2,321
Kvalitet aktivnosti tokom kampanje	8,49	8,09	8,29	1,115	1,61
Generalni uspeh kampanje	8,56	8,64	8,6	1,271	1,439

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Tabela 45 prikazuje rezultate jednofaktorske analize varijanse (One-Way ANOVA), kojom su testirane razlike između klijenata i agencija u oceni kvaliteta po svakom od sedam aspekata kampanje i završnoj evaluaciji ukupnog uspeha.

Tabela 45. Rezultati ANOVA testova za procenu razlika između klijenata i agencija u ocenama IPO i ukupnog uspeha kampanje

IPO	F-vrednost	p-vrednost
Kvalitet godišnjeg markom plana	7,275	0,008
Kvalitet inicijalnog plana kampanje	17,666	0,001
Kvalitet usvojenog projektnog zadatka	14,676	0,001

IPO	F-vrednost	p-vrednost
Kreativni kvalitet komunikacionih materijala	2,16	0,143
Kvalitet planiranih medijskih aktivnosti	4,953	0,027
Kvalitet planiranih digitalnih aktivnosti	2,673	0,104
Kvalitet aktivnosti tokom kampanje	4,198	0,042
Generalni uspeh kampanje	0,198	0,657

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Dobijeni rezultati pokazuju prisustvo statistički značajnih razlika u oceni kvaliteta međufaznih rezultata (IPO) između klijenata i agencija u pet od sedam analiziranih aspekata. Najveće razlike zabeležene su u proceni kvaliteta godišnjeg markom plana, inicijalnog plana kampanje i usvojenog projektnog zadatka, u fazama koje prethode operativnoj pripremi agencija za kampanje. U tim slučajevima, klijenti u proseku dodeljuju više ocene od agencija, što može ukazivati na disbalans u vrednosnim orijentacijama između grupa kada je reč o inicijalnim strateškim ishodima procesa. Alternativno, u skladu sa nalazima iz pojedinačne hipoteze H4.1 moguće je i da agencije nemaju dovoljno informacija o ovim fazama, pa svoje ocene daju na osnovu pretpostavki, što dodatno smanjuje pouzdanost njihove evaluacije.

S druge strane, u kreativnoj fazi realizacije kampanje (STEP-4k), kao i u fazi planiranja digitalnih aktivnosti (STEP-4d), razlike nisu statistički značajne. Ovi nalazi ukazuju na zajednički i stabilniji okvir evaluacije kada su u pitanju konkretni i vidljivi efekti rada, a u koje su obe strane direktno uključene. Posebno je značajno da ni u oceni finalnog uspeha kampanje nije utvrđena statistički značajna razlika ($p = 0,657$), što sugerise postojanje zajedničkog standarda procene krajnjih rezultata saradnje.

Međutim, kako su statistički značajne razlike utvrđene u pet od sedam analiziranih aspekata (71,4%), što premašuje prethodno definisani prag prihvatljivosti od 28,5%, ne može se potvrditi ispunjenost prvog kriterijuma. S druge strane, ocena završnog uspeha kampanje ne pokazuje statistički značajnu razliku između grupa, što ukazuje na postojanje sličnih standarda pri proceni ukupnog efekta saradnje.

U skladu sa navedenim kriterijumima, **treća pojedinačna hipoteza četvrte posebne hipoteze (H4.3) delimično se potvrđuje**, uz napomenu da uočene razlike u ocenama međufaznih rezultata zahtevaju dodatnu pažnju u daljoj primeni modela i harmonizaciji vrednosnih standarda između grupa učesnika.

e) Statistička provera pete posebne hipoteze (H5)

Peta posebna hipoteza istraživanja usmerena je na proveru validnosti varijable SAC, koja predstavlja ključni kvantitativni pokazatelj doprinosa aktera u realizaciji integrisanih komunikacionih kampanja u okviru IMPACT modela. Cilj ove hipoteze jeste da se utvrdi da li se doprinos pojedinačnih aktera može pouzdano i dosledno meriti primenom varijable SAC, na osnovu kombinacije kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja.

U prvoj fazi istraživanja, kvalitativna analiza obuhvatila je eksperte iz agencijske i klijentske sfere, a njeni nalazi su ukazali na visok stepen saglasnosti ispitanika u pogledu profesionalne relevantnosti, razumevanja i primenljivosti varijable SAC u kontekstu evaluacije timskog rada i faznih doprinosa. Takođe, potvrđena je adekvatnost primene skale fiksne sume kao instrumenta za kvantitativno izražavanje procenjenih doprinosa različitih aktera. Ova faza istraživanja omogućila je procenu sadržinske i konstrukcione dimenzije validnosti u okviru stručnog diskursa, u granicama kvalitativne metodologije.

U nastavku istraživanja sprovedena je kvantitativna provera varijable i instrumenta, sa ciljem da se utvrde stabilnost obrazaca primene, sposobnost razlikovanja različitih aktera i grupa, kao i statistička povezanost sa teorijski relevantnim ishodnim varijablama. Budući da je varijabla SAC operacionalizovana primenom skale fiksne sume, validacija konstrukta obuhvatila je i evaluaciju samog instrumenta, pri čemu su analizirani aspekti sadržinske, kriterijumske i diskriminativne validnosti. Proces validacije oslonjen je na nalaze iz obe faze istraživanja, čime je obezbeđena integrisana provera funkcionalnosti varijable SAC u realnim uslovima primene.

Prva pojedinačna hipoteza pete posebne hipoteze (H5.1) – višedimenzionalna provera validnosti varijable SAC

Pojedinačna hipoteza H5.1 zasniva se na pretpostavci da varijabla SAC predstavlja validan instrument za kvantitativno razlikovanje doprinosa pojedinačnih aktera u kolektivnim procesima realizacije integrisanih kampanja. U okviru ove provere razmatrani su ključni aspekti konstrukcione validnosti, uključujući teorijsku utemeljenost koncepta, njegovu prepoznatljivost i praktičnu primenljivost među ispitanicima, kao i sposobnost varijable da diferencira obrasce angažovanja u skladu sa faznom i strukturnom logikom modela. Iako kriterijumska evaluacija može doprineti dubljem razumevanju analitičkog potencijala ovog instrumenta, u ovoj fazi razvoja modela nije bila predmet formalne provere. U nastavku se prikazuju nalazi koji se odnose na proveru sadržinske, diskriminativne i konstrukcione

validnosti varijable SAC, u cilju sagledavanja njene funkcionalnosti i metodološke pouzdanosti u kontekstu evaluacije timskih doprinosa.

1. Sadržinska validnost

Sadržinska validnost varijable SAC ogleda se u usklađenosti između njene konceptualne definicije i načina na koji je percipiraju i primenjuju ispitanici. U kvalitativnoj fazi istraživanja, eksperti iz agencijske i klijentske sfere dosledno su prepoznavali varijablu SAC kao profesionalno relevantan i intuitivno razumljiv alat za procenu doprinosa aktera u okviru timskog rada. Skala fiksne sume, korišćena za kvantitativnu operacionalizaciju varijable, ocenjena je kao prikladna jer podstiče komparativnu procenu i diferencijaciju između uloga pojedinaca u realizaciji faza kampanje.

Kvantitativna faza istraživanja dodatno potvrđuje sadržinsku validnost varijable kroz obrasce njene primene. U okviru pojedinačne hipoteze H2.1 pokazano je da se prosečne vrednosti SAC razlikuju po fazama u skladu sa logikom uloga aktera. Na primer, uočava se dominantna uloga klijenata u inicijalnoj fazi planiranja (STEP-1) i veći doprinos agencijskih timova u fazama kreativne i medijske pripreme (STEP-4). Ovakvi obrasci ukazuju na to da ispitanici dodeljuju doprinos u skladu sa realnim i očekivanim ulogama, što potvrđuje da se varijabla koristi u skladu sa njenim značenjem.

Dodatno, rezultati pojedinačne hipoteze H2.2 pokazuju da postoje statistički značajne razlike u prosečnim SAC vrednostima među akterima unutar iste faze, što ukazuje na diferenciranu i jasno utemeljenu procenu doprinosa. Na primer, u više faza je uočeno dosledno razlikovanje između kreativnog, medijskog i digitalnog tima, što potvrđuje da ispitanici nisu davali ravnomerne ili slučajne ocene, već da su prepoznali specifične funkcionalne doprinose različitih aktera.

Konačno, analiza pojedinačne hipoteze H4.2 ukazuje na visok stepen konzistentnosti između klijenata i agencija, sa svega 18,1% statistički značajnih razlika u prosečnim SAC vrednostima. Ovakav nalaz upućuje na to da obe grupe ispitanika dele zajedničko razumevanje funkcije i značenja varijable, što dodatno potvrđuje njen sadržinski legitimitet u različitim profesionalnim kontekstima.

Na osnovu navedenih nalaza, može se zaključiti da varijabla SAC ispunjava ključne zahteve sadržinske validnosti, jer njena primena dosledno odražava teorijsku definiciju, profesionalna očekivanja i praktičnu relevantnost u evaluaciji timskog doprinosa u integrisanim kampanjama.

2. Diskriminativna validnost

Diskriminativna validnost varijable SAC odnosi se na njenu sposobnost da identifikuje i razlikuje doprinose između različitih aktera i njihovih grupacija, što je posebno važno u kontekstu timske i međustrukturalne saradnje u realizaciji integrisanih kampanja. Ova dimenzija validnosti potvrđuje se ukoliko instrument ne proizvodi ravnomerne ili nasumične ocene, već omogućava sistematsko razlikovanje uloga i doprinosa pojedinaca u skladu sa njihovim funkcijama i mestom u procesu.

U okviru pojedinačne hipoteze H2.2 sprovedene su analize varijanse za ponovljena merenja (Repeated Measures ANOVA) za svaku pojedinačnu fazu kampanje, sa ciljem da se utvrdi postojanje statistički značajnih razlika u vrednostima SAC između aktera unutar iste faze. Rezultati su pokazali da u većini faza postoji jasna diferencijacija između kategorija aktera, pri čemu su najizraženije razlike identifikovane između kreativnog, medijskog i digitalnog tima, kao i između agencijskih i klijentskih struktura. Ovi nalazi ukazuju na to da ispitanici percipiraju doprinos pojedinih aktera na diferenciran način, što potvrđuje da varijabla uspešno reflektuje razlike u ulozi i značaju aktera u realizaciji faznih zadataka.

Dodatno, pojedinačna hipoteza H4.2 testirala je konzistentnost u vrednovanju doprinosa između klijenata i agencija. Iako je u 14 od ukupno 77 pozicija (18,1%) identifikovana statistički značajna razlika, obrasci tih razlika ukazuju na grupnu doslednost u vrednovanju sopstvenih struktura (npr. klijenti češće daju više ocene sopstvenim timovima u ranim fazama, dok agencije ističu sopstveni doprinos u operativnim fazama). Ovi obrasci ne dovode u pitanje validnost varijable, već dodatno potvrđuju njenu sposobnost da registruje **očekivane obrasce perceptivnih razlika**, zasnovane na profesionalnoj ulozi i perspektivi ispitanika.

Na osnovu navedenih nalaza može se zaključiti da varijabla SAC zadovoljava kriterijume diskriminativne validnosti jer omogućava kvantitativno razlikovanje doprinosa različitih aktera unutar faza kampanje, kao i među različitim grupama učesnika u procesu.

3. Konstrukciona validnost

Konstrukciona validnost odnosi se na teorijsku doslednost varijable, odnosno, na njenu sposobnost da funkcioniše u skladu sa pretpostavkama koje proizlaze iz konceptualnog okvira modela. U kontekstu varijable SAC, to podrazumeva da se evaluacije pripisanog doprinosa aktera u kampanji moraju reflektovati u skladu sa njihovim realnim funkcijama, organizacionom ulogom i faznim prisustvom.

Nalazi kvalitativne faze ukazali su na visok stepen razumevanja koncepta pripisanog doprinosa i njegovu relevantnost za profesionalni kontekst evaluacije timskog rada. Varijabla SAC percipirana je kao pogodna za izražavanje diferenciranih doprinosa članova tima u različitim fazama procesa, dok je skala fiksne sume ocenjena kao primerena zbog sposobnosti da modeluje realne organizacione prioritete i raspodelu odgovornosti.

U kvantitativnoj fazi istraživanja, dodatni empirijski pokazatelji potvrđuju teorijsku konzistentnost varijable. Rezultati provere pojedinačne hipoteze H2.1 ukazuju na jasne obrasce promene uloga aktera kroz faze kampanje, od dominacije klijentskih struktura u inicijalnoj fazi planiranja (STEP-1), preko sve većeg angažovanja agencijskih timova u operativnim fazama (STEP-4 i STEP-5). Takav obrazac je u skladu sa teorijskim očekivanjima sadržanim u IMPACT modelu, i potvrđuje da ispitanici primenjuju varijablu SAC u skladu sa logikom fazne i akterske strukture procesa.

Dodatno, nalaz iz pojedinačne hipoteze H4.2 pokazuje da ocenjivanje doprinosa ne zavisi od proizvoljnih ili neobjašnjivih razlika između grupa, već da postoji visok stepen međugrupne stabilnosti u primeni varijable. Niska stopa statistički značajnih razlika u prosečnim SAC ocenama između klijenata i agencija ukazuje na postojanje zajedničkog razumevanja načina vrednovanja doprinosa, čime se dodatno potvrđuje teorijska konzistentnost i stabilnost instrumenta u različitim grupnim kontekstima.

Na osnovu kombinacije kvalitativnih uvida i kvantitativnih obrazaca primene, može se zaključiti da varijabla SAC ispunjava zahteve konstrukcione validnosti jer dosledno reflektuje teorijske postavke modela i ponaša se u skladu sa očekivanjima koja proizlaze iz analize organizacionih uloga i procesa u realizaciji integrisanih kampanja.

Na osnovu integracije kvalitativnih i kvantitativnih nalaza, može se zaključiti da varijabla SAC ispunjava ključne zahteve sadržinske, diskriminativne i konstrukcione validnosti. Ispitanici dosledno prepoznaju koncept pripisanog doprinosa kao relevantan i primenljiv za evaluaciju kolektivnih procesa, varijabla uspešno razlikuje doprinos različityh aktera i grupa u skladu sa organizacionim ulogama, a njena primena pokazuje teorijsku doslednost i stabilnost. Na taj način **prva pojedinačna hipoteza pete posebne hipoteze (H5.1) može se smatrati potvrđenom** u obimu definisanom ovom fazom istraživanja.

4.4. Diskusija nalaza u svetlu postavljenih hipoteza

Cilj ovog poglavlja jeste da objedini i kritički razmotri nalaze dobijene u okviru testiranja pojedinačnih hipoteza, sagledavajući ih u svetlu šireg istraživačkog okvira definisanog posebnim hipotezama. U okviru ove diskusije rezultati se integrišu i tumače u skladu sa teorijskim postavkama modela IMPACT, pri čemu se posebna pažnja posvećuje međusobnim relacijama između aktera, faza i kriterijuma evaluacije. Takođe, ukazuje se na implikacije nalaza za dalji razvoj modela i potencijale njegove praktične primene.

4.4.1. Diskusija po posebnim hipotezama

Prva posebna hipoteza (H1): Proces realizacije integrisanih marketinških komunikacionih kampanja može se analitički strukturirati kroz sekvencijalne faze u kojima različiti akteri imaju specifične obrasce angažovanja i doprinosa.

Prva posebna hipoteza (H1) polazi od pretpostavke da se proces realizacije integrisanih marketinških komunikacionih kampanja može analitički strukturirati kroz faze, u kojima različiti akteri imaju jasno definisane obrasce angažovanja i doprinosa. Ova pretpostavka konstituše osnovu za izgradnju IMPACT modela evaluacije koji kvantifikuje pojedinačne doprinose u kolektivnim procesima.

Empirijska potvrda pojedinačnih hipoteza prve posebne hipoteze H1.1 i H1.2 ukazuje na visok stepen saglasnosti među ispitanicima u pogledu identifikacije ključnih faza i njihovog funkcionalnog redosleda. Predložena struktura, utemeljena na principima projektnog menadžmenta, prepoznata je kao reprezentativna za dominantne obrasce realizacije kampanja u praksi. Ovakva potvrda svedoči o operativnoj relevantnosti konceptualnog okvira i omogućava njegovo korišćenje kao analitičke osnove za dalju evaluaciju.

Nalazi vezani za pojedinačne hipoteze prve posebne hipoteze H1.3 i H1.4 potvrđuju da su obrasci angažovanja aktera po fazama stabilni i sadržinski definisani. Akteri prepoznaju sopstvene i tuđe uloge na način koji omogućava njihovu preciznu deskripciju i naknadnu kvantifikaciju. Ovi nalazi direktno podržavaju konstrukciju varijable SAC kao instrumenta za merenje doprinosa, pri čemu se doprinos ne zasniva na samoj prisutnosti, već na jasno identifikovanim aktivnostima po fazama.

Peta pojedinačna hipoteza prve posebne hipoteze (H1.5) potvrđena kroz kvantitativnu analizu zastupljenosti aktera, dodatno osnažuje operativnu održivost modela. Svi akteri predviđeni

IMPACT modelom identifikovani su u relevantnim fazama iznad definisanog praga zastupljenosti. Uočena je i strukturna fleksibilnost – većina aktera angažovana je kroz više faza, što ukazuje na potrebu za preciznim, ali prilagodljivim sistemima atribucije doprinosa.

Na osnovu objedinjene analize, može se zaključiti da je prva posebna hipoteza (H1) potvrđena. Time se legitimizuje primena IMPACT matrice kao pouzdanog okvira vrednovanja za analizu procesa i aktera, što daje osnovu za sprovođenje daljih analiza. Na toj osnovi zasniva se i testiranje doprinosa aktera (H2), ispitivanje povezanosti sa ocenom kvaliteta međufaznih rezultata (H3) i provera konzistentnosti među različitim grupama aktera (H4).

Potvrda prve posebne hipoteze (H1) oslanja se na literaturu iz oblasti projektnog menadžmenta koja naglašava sekvencijalni karakter kompleksnih procesa i privremenu organizacionu prirodu projekata (Hobday, 2000; Turner & Müller, 2003). Identifikacija faza i njihov funkcionalni redosled povezani su sa istraživanjima o stejkholderima u projektima, koja ističu važnost prepoznavanja i mapiranja aktera kroz različite faze procesa (Aaltonen, 2011; Bourne & Walker, 2006; Davis, 2014). U širem teorijskom okviru, ovi nalazi dopunjuju pretpostavke stejkholder teorije (Freeman, 1984), potvrđujući da procesne strukture u integrisanim kampanjama funkcionišu kroz uloge i međusobne uticaje različitih interesnih strana. Dodatno, rezultati su usklađeni sa radovima o razvoju integrisanih marketinških komunikacija (Schultz & Patti, 2009; Schultz & Schultz, 2003), naglašavajući da strateško planiranje, kreativna priprema i implementacija ostaju ključni orijentiri koordinacije aktera. Na taj način potvrda H1 obezbeđuje unutrašnju konzistenciju IMPACT modela i pozicionira ga u širi teorijski okvir projektnog menadžmenta, stejkholder odnosa i integrisanih marketinških komunikacija.

Druga posebna hipoteza (H2): Varijabla SAC omogućava analitičku procenu doprinosa aktera u okviru procesa realizacije integrisanih marketing komunikacionih kampanja.

Druga posebna hipoteza (H2) ispituje da li varijabla SAC omogućava preciznu i diferenciranu analizu doprinosa aktera u okviru procesa realizacije integrisanih marketing komunikacionih kampanja. Varijabla SAC predstavlja centralni instrument za kvantitativnu analizu doprinosa u okviru IMPACT modela jer omogućava identifikaciju obrazaca angažovanja, razlikovanje između aktera i grupa, kao i prepoznavanje faznih i kontekstualnih razlika u percepciji doprinosa.

Nalazi u okviru pojedinačne hipoteze H2.1 potvrđuju da varijabla SAC uspešno detektuje varijacije u vrednovanju istih aktera u zavisnosti od faze kampanje. Vrednosti doprinosa značajno osciluju između faza, pri čemu se uloga pojedinih aktera (npr. internog marketing

tima, kreativnog tima ili digitalnih stručnjaka) evaluira u skladu sa logikom procesa i pripadajućim faznim zahtevima. Ovakva dinamičnost pokazuje da varijabla odražava realne razlike u angažovanju, a ne statične perceptivne obrasce.

Rezultati vezani za proveru H2.2 pokazuju da varijabla omogućava kvantitativno razlikovanje unutar pojedinačnih faza. Doprinosi različitih aktera nisu ocenjivani kao ravnomerni, već su jasno diferencirani i hijerarhijski raspoređeni. U pojedinim fazama, poput STEP-4k, ispitanici su dosledno identifikovali dominantan doprinos kreativnog tima, dok su drugi akteri ocenjeni kao sekundarni. Ovakva sposobnost da se detektuju unutarfazne razlike ključna je za preciznu atribuciju doprinosa i evaluaciju timskih performansi.

Pojedinačna hipoteza H2.3 potvrđuje da varijabla SAC adekvatno reaguje na relevantne kontekstualne razlike. Identifikovane su konzistentne razlike u vrednovanju doprinosa između grupa ispitanika, koje se ne javljaju nasumično, već sistematski u ranim fazama procesa (STEP-1 do STEP-3). Ovakav obrazac ukazuje ne samo na postojanje različitih perspektiva već i na izvesnu asimetriju u pristupu informacijama o aktivnostima i ulozi aktera, naročito u fazama koje obuhvataju strateško planiranje, analitičku pripremu i definisanje osnovnih smernica kampanje.

Istovremeno, odsustvo značajnih razlika u procenama po dimenzijama niže analitičke relevantnosti, kao što je tip brenda, ukazuje na selektivnu osetljivost varijable SAC, njenu sposobnost da detektuje suštinske razlike u procesima, dok ostaje inertna na površne kategorijalne varijacije bez interpretativne težine.

Dodatnu potvrdu funkcionalnosti ovog instrumenta pruža primena skale fiksne sume, koja se pokazala metodološki opravdanom. Ovakav pristup podstiče ispitanike da izraze diferencirane procene i izbegnu neutralne ocene koje bi umanjile analitičku vrednost prikupljenih podataka. Rezultati ukazuju na to da instrument ne samo da uspešno registruje distribuciju doprinosa, već i podstiče formiranje hijerarhija na osnovu profesionalnih uvida i iskustava ispitanika.

Na osnovu integrisanih nalaza, druga posebna hipoteza (H2) može se smatrati potvrđenom. Varijabla SAC, operacionalizovana skalom fiksne sume, pokazuje sposobnost kvantifikovanja doprinosa u skladu sa faznom strukturom procesa, preciznog diferenciranja aktera unutar pojedinačnih faza, kao i osetljivosti na razlike u organizacionim konfiguracijama kada one proizlaze iz suštinskih specifičnosti različitih tipova kampanja. Instrument ne registruje metodološki irelevantne razlike, već meri varijacije koje proizilaze iz realnih razlika u realizaciji kampanja, čime potvrđuje svoju analitičku validnost.

Nalazi druge posebne hipoteze (H2) mogu se interpretirati u okviru teorije agencije koja problematizuje atribuciju i kontrolu doprinosa u uslovima timskog rada i informacione asimetrije. Klasični radovi ukazuju da je u takvim okolnostima teško precizno odrediti individualni doprinos (Alchian & Demsetz, 1972; Holmstrom, 1979), dok novije primene u marketingu naglašavaju potrebu za mehanizmima koji jasno razdvajaju uloge i smanjuju rizik oportunizma (Bergen et al., 1992; Eisenhardt, 1989). Perspektiva teorije stejkholdera dodatno osvetljava razlike između grupa ispitanika, jer percepcija doprinosa zavisi od moći, legitimnosti i institucionalne pozicije aktera u procesu (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Davis, 2014). Identifikovane varijacije po fazama time dobijaju šire značenje kao odraz pluralnih interesa i očekivanja. U okvirima S-D Logic teorije, varijabla SAC potvrđuje da se vrednost u integrisanim kampanjama stvara kroz procese interakcije i kokreacije (Vargo & Lusch, 2004), što je u skladu sa nalazima o zajedničkom rešavanju problema u kompleksnim uslugama (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012) i integraciji resursa u mrežama klijenata i agencija (Hughes, Vafeas & Hilton, 2018). Ovim se potvrđuje da SAC prevazilazi ograničenja opisana u literaturi i pruža praktičan instrument za diferencirano merenje doprinosa.

Treća posebna hipoteza (H3): Postoji statistički značajna povezanost između doprinosa aktera po fazama, kvaliteta međufaznih rezultata i krajnjeg uspeha kampanje.

Treća posebna hipoteza (H3) ispituje da li postoji statistički značajna povezanost između doprinosa aktera u pojedinačnim fazama, kvaliteta međufaznih rezultata i ukupnog uspeha kampanje. U njenom fokusu nalazi se funkcionalna provera analitičkog kapaciteta IMPACT modela, koji se zasniva na pretpostavci da se doprinos aktera, operacionalizovan kroz varijablu SAC, može kvantitativno dovesti u vezu sa ocenom kvaliteta međufaznih rezultata (H3.1), kao i da ti rezultati imaju različit stepen uticaja na završnu ocenu kampanje (H3.2).

Rezultati analize vezani za pojedinačnu hipotezu H3.1 pokazuju da vrednost varijable SAC ostvaruje statistički značajnu povezanost sa ocenom kvaliteta međufaznih rezultata (IPO) u pojedinim, ali ne u svim fazama procesa. Regresioni modeli su u fazama STEP-4k i STEP-5 identifikovali relevantne aktere sa značajnim doprinosom, dok u ostalim fazama kriterijumi za potvrdu hipoteze nisu ispunjeni. Ovi nalazi ukazuju na to da se varijabla SAC može koristiti kao indikator vrednovanja doprinosa u specifičnim fazama, ali da njena prediktivna snaga nije univerzalna. Njen analitički domet zavisi od karakteristika faze, tipologije aktera i stepena varijabilnosti kvaliteta međufaznih rezultata, što znači da je pojedinačna hipoteza H3.1 delimično potvrđena. Važno je, međutim, istaći da IMPACT model nije koncipiran kao

prediktivni okvir u strogo statističkom smislu, već kao sredstvo za sagledavanje odnosa između doprinosa aktera i njihovih rezultata u različitim kontekstima realizacije kampanje.

Druga pojedinačna hipoteza treće posebne hipoteze (H3.2), nasuprot tome, u potpunosti je potvrđena. Regresioni model koji uključuje ocene kvaliteta međufaznih rezultata (IPO za STEP-1 do STEP-5) kao prediktore ukupne uspešnosti kampanje pokazao je visoku statističku značajnost i snažnu objašnjenu varijansu ($R^2 = 0,535$). Identifikovane su tri faze sa statistički značajnim doprinosom ukupnoj oceni uspeha: STEP-5 (implementacija), STEP-4k (kreativna razrada) i STEP-1 (godišnje markom planiranje). Ovi nalazi ukazuju na postojanje hijerarhije faza u pogledu njihovog uticaja na krajnju procenu, što pruža osnov za normativno uvođenje pondera u procesu vrednovanja doprinosa. Doprinos aktera se, prema tome, ne može posmatrati izolovano od značaja faze u kojoj je ostvaren, što ima direktne implikacije na dizajn pravičnijih modela kompenzacije.

U okviru sprovedene analize utvrđeno je da faze koje se u profesionalnoj praksi često koriste kao referentne u modelima plaćanja po rezultatu, kao što su STEP-4m (medijsko planiranje) i STEP-4d (digitalne aktivnosti), nisu pokazale statistički značajan doprinos ukupnom ishodu kampanje. Ova nesrazmera između dominantnih praksi vrednovanja i nalaza kvantitativne analize ukazuje na moguće diskontinuitete između merljivih operativnih rezultata i njihove stvarne težine u ukupnoj slici uspeha. Identifikovani obrasci mogu biti posledica više faktora među kojima se izdvajaju standardizovane procedure koje smanjuju varijabilnost u kvalitetu izvršenja, ograničena percepcija značaja ovih faza među učesnicima, ili odsustvo jasno definisanih kriterijuma za ocenjivanje pojedinih kategorija aktivnosti. Ova pitanja prevazilaze okvire trenutne analize i zahtevaju dodatna empirijska istraživanja.

Na osnovu rezultata, treća posebna hipoteza (H3) delimično je potvrđena. Rezultati povezani sa pojedinačnom hipotezom H3.2 jasno potvrđuju postojanje hijerarhije faza po značaju, dok nalazi za H3.1 ukazuju na selektivnu prediktivnu snagu SAC vrednosti pojedinih aktera u odnosu na ocene kvaliteta faznih rezultata. Ovi nalazi podržavaju osnovnu pretpostavku IMPACT modela da sve faze realizacije kampanje nemaju istu težinu u oceni uspešnosti, kao da ni svi akteri ne doprinose jednako ishodima. U percepciji profesionalaca, pojedine faze se jasno izdvajaju kao strateški ključne za krajnji ishod kampanje, dok se druge doživljavaju kao marginalne po svom uticaju. Takva diferencijacija ukazuje na potrebu da se doprinos aktera procenjuje ne samo kvantitativno već i u skladu sa značajem faze u kojoj je ostvaren. U tom kontekstu, uvođenje pondera koji odražavaju relativnu važnost faza predstavlja logičan i metodološki opravdan korak ka pravičnijem vrednovanju doprinosa.

Istovremeno, neophodno je napraviti distinkciju između nalaza dobijenih na agregatnom nivou istraživačkog uzorka i konkretne primene IMPACT modela u praksi. Istraživanjem su identifikovani opšti obrasci koji karakterišu prosečan slučaj, dok se u specifičnim uslovima pojedinačnih projekata raspodela značaja među fazama može razlikovati u zavisnosti od sadržaja, ciljeva i angažovanih aktera. IMPACT model ne propisuje unapred definisanu strukturu važnosti faza, već nudi okvir za njihovo individualno planiranje i fleksibilnu, kontekstualno prilagođenu procenu ostvarenog učinka. Na taj način model uspešno povezuje empirijsku potvrdu sa praktičnom primenljivošću.

U slučaju treća posebna hipoteza (H3), nalazi ukazuju da se empirijski obrasci mogu najpre sagledati kroz teoriju agencije, koja naglašava izazove atribucije učinka i praćenja doprinosa u višefaznim procesima. Klasični modeli ukazuju na to da su doprinosi članova tima neravnomerno vidljivi i podložni različitim oblicima oportunizma (Holmstrom, 1979), dok istraživanja u marketingu ukazuju da raspodela odgovornosti između agencija i klijenata dodatno komplikuje evaluaciju krajnjih rezultata (Bergen, Dutta & Walker, 1992). Delimična prediktivna snaga varijable SAC u pojedinim fazama upravo osvetljava te teškoće u merenju stvarnog doprinosa. Iz perspektive teorije stejkholdera, razlike u percepcijama uspeha, kao i hijerarhija faza potvrđuju da akteri primenjuju sopstvene kriterijume evaluacije, što je u skladu sa nalazima o razlikama u mentalnim modelima između klijenata i agencija (Devinney, Dowling & Collins, 2005). Konačno, u okviru S-D Logic pristupa, potvrda značaja kreativne razrade i implementacije može se tumačiti kao izraz korekcije vrednosti kroz integraciju resursa u ključnim tačkama procesa (Vargo & Lusch, 2004). Rezultat da faze poput medijskog planiranja, iako uobičajene u PBR praksi, nemaju proporcionalnu evaluativnu težinu podudara se sa istraživanjima o zajedničkom rešavanju problema u složenim uslugama (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012) i sa kritikama dominantno korišćenih metrika u digitalnom oglašavanju (Bray, 2024). Time se posebna hipoteza H3 povezuje sa literaturom koja naglašava složenost atribucije i evaluacije marketinških performansi, ukazujući da se uspeh kampanje mora meriti u skladu sa specifičnim fazama i okolnostima procesa.

Četvrta posebna hipoteza (H4): Procene u vezi sa ulogom i doprinosom aktera u realizaciji kampanja pokazuju visok stepen međugrupne saglasnosti između klijenata i agencija.

Četvrta posebna hipoteza (H4) ispituje da li IMPACT model omogućava konzistentnu i međugrupno usklađenu evaluaciju procesa i rezultata integrisanih kampanja. Polazna pretpostavka ove hipoteze jeste da različite interesne strane, konkretno klijenti i agencije, mogu deliti zajednički referentni okvir za procenu uloge i doprinosa aktera u realizaciji

kampanje. Validacija hipoteze H4 sprovedena je kroz trodimenzionalnu analizu, koja obuhvata sledeće aspekte: (1) saglasnost u informisanosti o prisustvu aktera u pojedinačnim fazama kampanje (H4.1), (2) sličnost u vrednovanju doprinosa različitih aktera u okviru istih faza (H4.2) i (3) evaluaciju kvaliteta međufaznih rezultata i konačne procene uspešnosti kampanje (H4.3).

Prva pojedinačna hipoteza četvrte posebne hipoteze (H4.1) može se oceniti kao delimično potvrđena. Razlike u percepciji prisustva aktera bile su statistički značajne u 19,5% analiziranih slučajeva, što ukazuje na visok stepen saglasnosti između grupa. Istovremeno, obrasci identifikovanih razlika bili su u skladu sa funkcionalnom logikom procesa. Klijenti su češće naglašavali prisustvo internih timova u ranim, strateškim fazama, dok su predstavnici agencija isticali sopstvenu ulogu u kasnijim, operativnim segmentima kampanje. Ove razlike ne deluju nasumično, već su sistematski uslovljene institucionalnom pozicijom i perspektivom ispitanika.

Druga pojedinačna hipoteza četvrte posebne hipoteze (H4.2) u potpunosti je potvrđena. Stabilnost obrazaca vrednovanja doprinosa i visok stepen saglasnosti u rangiranju ključnih aktera ukazuju na postojanje zajedničke osnove za procenu, uprkos manjoj varijabilnosti u pojedinačnim pozicijama. Takvi nalazi sugerišu da varijabla SAC uspešno prevazilazi individualne ili grupne preferencije i reflektuje strukturisano razumevanje uloga i doprinosa u realizaciji kampanja.

Treća pojedinačna hipoteza četvrte posebne hipoteze (H4.3) delimično je potvrđena. Iako su uočene razlike u oceni kvaliteta međufaznih rezultata kod većine aspekata (5 od 7), ocena ukupnog uspeha kampanje nije se razlikovala između klijenata i agencija. Ovo ukazuje na postojanje zajedničkog kriterijuma u oceni završnih rezultata, što dodatno osnažuje pouzdanost mernog okvira u objedinjavanju pojedinačnih procena.

Četvrta posebna hipoteza (H4) delimično je potvrđena. Iako postoje statistički značajne razlike u pojedinim aspektima, dominantni obrazac međugrupne saglasnosti potvrđuje sposobnost IMPACT modela da funkcioniše kao pouzdan instrument evaluacije i u kontekstu višestrukih perspektiva. Kao i kod prethodnih nalaza, i ovi ukazuju na potencijal modela da služi kao dijagnostički alat za prepoznavanje i razumevanje strukturnih razlika u profesionalnim procenama između klijenata i agencija, čime se dodatno potvrđuje njegova primenljivost u realnim okruženjima saradnje.

Ovi rezultati mogu se tumačiti kroz teorijski okvir stakeholdera koja naglašava da različite interesne strane koriste sopstvene kriterijume i percepcije prilikom ocene uspeha (Freeman,

1984). Uočene razlike između klijenata i agencija u ranim i kasnijim fazama procesa potvrđuju istraživanja koja pokazuju da akteri vrednuju rezultate u skladu sa svojom pozicijom i ulogom u procesu (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Davis, 2014; Rodriguez Serna, Nakandala & Bowyer, 2022). Visok nivo međugrupne saglasnosti, međutim, ukazuje na postojanje zajedničkog okvira vrednovanja uprkos institucionalnim razlikama. Sa stanovišta teorije agencije, razlike osvetljavaju problem informacione asimetrije i potencijalnog oportunizma u odnosima između principala i agenata, što potvrđuju studije o agencijsko-klijentskim odnosima (Jayasimha, 2021; Robertson & Booth, 2020). Standardizovani okvir merenja poput SAC-a ublažava ove tenzije, čineći doprinose transparentnim i uporedivim. U perspektivi S-D Logic teorije, stabilnost obrazaca vrednovanja i visok nivo međugrupne saglasnosti ukazuju na to da se vrednost u kampanjama stvara kroz procese kokreacije (Vargo & Lusch, 2004). Ovaj nalaz dopunjava istraživanja o zajedničkom rešavanju problema i integraciji resursa u mrežama klijenata i agencija (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Hughes, Vafeas & Hilton, 2018). Zajednički posmatrano, posebna hipoteza H4 potvrđuje potencijal IMPACT modela da funkcioniše kao instrument za prevazilaženje perceptivnih razlika i izgradnju zajedničkog razumevanja između klijenata i agencija.

Peta posebna hipoteza (H5): Doprinos pojedinačnih aktera u kolektivnim procesima realizacije integrisanih kampanja može se pouzdano izmeriti primenom varijable SAC, čiji su osnovni aspekti validnosti potvrđeni kombinacijom kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja.

Empirijska provera pete posebne hipoteze (H5) realizovana je kroz pojedinačnu hipotezu H5.1, koja obuhvata analizu sadržinske, diskriminativne i konstrukcione validnosti varijable SAC.

Sadržinska validnost potvrđena je kroz usklađenost između konceptualne definicije i načina na koji ispitanici razumeju i primenjuju varijablu. Dodeljeni doprinosi reflektuju logiku faznih uloga i odgovornosti aktera.

Diskriminativna validnost ogleda se u sposobnosti varijable da razlikuje doprinose među akterima i grupama, pri čemu su uočene dosledne razlike između različitih funkcionalnih timova (H2.2) i grupa ispitanika (npr. klijenti i agencije).

Konstrukciona validnost potvrđena je teorijskom doslednošću obrazaca primene, u skladu sa IMPACT modelom, kao i stabilnošću ocena između grupa (H4.2). Skala fiksne sume pokazala se kao metodološki prikladan instrument.

Dodatno, iako kriterijumska validnost nije bila predmet formalne provere, nalazi iz H3.1 i H3.2 ukazuju na potencijalnu povezanost SAC vrednosti sa procenom kvaliteta međufaznih i završnih rezultata. Uobičajeno, kriterijumska validnost predstavlja važan aspekt u evaluaciji istraživačkih instrumenata, ali u konkretnom kontekstu IMPACT modela, čiji je cilj unapređenje prakse nagrađivanja kroz kvantifikaciju doprinosa i operativnu transparentnost, njena uloga nije presudna. S obzirom na to da je model osmišljen kao funkcionalni alat za interno planiranje i evaluaciju, a ne kao instrument za eksternu predikciju rezultata, fokus istraživanja bio je usmeren na konstrukcionu, diskriminativnu i sadržinsku validnost. Na taj način IMPACT model zadovoljava ključne zahteve praktične primenljivosti i intersubjektivne transparentnosti, čak i u odsustvu formalizovanog okvira za kriterijumsku validaciju.

Na osnovu objedinjene analize može se zaključiti da je peta posebna hipoteza (H5) potvrđena. Varijabla SAC ispunjava ključne zahteve validnog instrumenta za evaluaciju i pokazuje potencijal za širu primenu u analizi i upravljanju integrisanim kampanjama.

Ovi rezultati ukazuju da se doprinos pojedinačnih aktera u kolektivnim procesima može pouzdano meriti primenom varijable SAC, čiji su osnovni aspekti validnosti potvrđeni kombinacijom kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja. Sa stanovišta teorije agencije, SAC funkcioniše kao mehanizam koji smanjuje problem moralnog hazarda i informacione asimetrije time što doprinos čini transparentnim i kvantifikovanim (Holmstrom, 1979; Bergen et al., 1992). U okviru teorije stejkholdera, nalazi potvrđuju da različite grupe aktera kao što su klijenti i agencije, koriste sopstvene kriterijume, ali da standardizovani okvir poput SAC-a omogućava njihovo objedinjavanje u zajednički referentni sistem procene (Freeman, 1984; Davis, 2014). Posmatrano kroz S-D logiku, konstrukciona i diskriminativna validnost varijable potvrđuju da se vrednost u integrisanim kampanjama stvara kroz procese kokreacije i integracije resursa (Vargo & Lusch, 2004; Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Time se posebna hipoteza H5 pozicionira ne samo kao potvrda validnosti jednog istraživačkog instrumenta već i kao argument za njegovu praktičnu primenljivost u evaluaciji i nagrađivanju doprinosa aktera u kompleksnim timskim procesima. Istovremeno, varijabla SAC otvara mogućnosti za dalji razvoj i empirijsku razradu teorije agencije, stejkholder pristupa i teorije logike usluga jer nudi operacionalizovan okvir za istraživanje atribucije, percepcije i kokreacije vrednosti u složenim organizacionim i tržišnim kontekstima.

U nastavku je prikazan objedinjeni pregled opšte, posebnih i pojedinačnih hipoteza, sa odgovarajućim formulacijama i statusom potvrde na osnovu rezultata istraživanja (Tabela 46). Ova tabela omogućava sistematizovan uvid u celokupan analitički okvir i empirijsku osnovanost IMPACT modela.

Tabela 46. Sumirani pregled hipoteza i status njihove potvrde u istraživanju

Hipoteza	Formulacija	Status
Opšta hipoteza	Moguće je razviti inovativni, analitički model koji, kroz strukturisane faze realizacije integrisanih marketing komunikacionih kampanja, omogućava kvantifikaciju doprinosa pojedinačnih aktera, čime se obezbeđuje teorijski i metodološki utemeljena osnova za unapređenje modela kompenzacije agencija na osnovu postignutih rezultata.	potvrđena
H1	Proces realizacije integrisanih marketinških komunikacionih kampanja može se analitički strukturirati kroz sekvencijalne faze u kojima različiti akteri imaju specifične obrasce angažovanja i doprinosa.	potvrđena
H1.1	Ključne faze u realizaciji IMK kampanja mogu se identifikovati na osnovu praktičnih uvida aktera iz prakse.	potvrđena
H1.2	Fazni redosled u realizaciji IMK kampanja može se strukturirati na osnovu funkcionalne logike procesa.	potvrđena
H1.3	Za svaku fazu moguće je utvrditi stabilne obrasce učešća karakterističnih aktera.	potvrđena
H1.4	Doprinos aktera može se sadržinski operacionalizovati identifikacijom konkretnih aktivnosti po fazama.	potvrđena
H1.5	U svakoj fazi može se potvrditi prisustvo aktera iz predloženog modela.	potvrđena
H2	Varijabla SAC omogućava analitičku procenu doprinosa aktera u okviru procesa realizacije integrisanih marketinško-komunikacionih kampanja.	potvrđena
H2.1	Obrasci doprinosa aktera po fazama kampanje mogu se identifikovati kroz statistički značajne razlike u prosečnim vrednostima i konzistentnost obrazaca.	potvrđena
H2.2	Kvantitativno poređenje doprinosa različitih kategorija aktera unutar pojedinačnih faza pokazuje postojanje značajnih razlika u vrednostima dodeljenog doprinosa.	potvrđena
H2.3	Postoje značajne razlike u obrascima doprinosa između različitih grupa ispitanika i tipova kampanja.	potvrđena
H3	Postoji statistički značajna povezanost između doprinosa aktera po fazama, kvaliteta međufaznih rezultata i krajnjeg uspeha kampanje.	delimično potvrđena
H3.1	Povezanost doprinosa aktera po fazama, merenih kroz SAC i kvaliteta međufaznih rezultata (IPO) statistički je značajna.	delimično potvrđena
H3.2	Kvalitet međufaznih rezultata (IPO) statistički je povezan sa ukupnim uspehom kampanje, pri čemu pojedinačne faze imaju različit stepen doprinosa.	potvrđena

Hipoteza	Formulacija	Status
H4	Procene u vezi sa ulogom i doprinosom aktera u realizaciji kampanja pokazuju visok stepen međugrupne saglasnosti između klijenata i agencija.	delimično potvrđena
H4.1	Ne postoje sistematske razlike u informisanosti o prisustvu aktera po fazama između klijenata i agencija.	delimično potvrđena
H4.2	Distribucija SAC vrednosti među ispitanicima pokazuje stabilne obrasce vrednovanja u obe grupe.	potvrđena
H4.3	Percepcije kvaliteta međufaznih rezultata se ne razlikuju značajno između klijenata i agencija.	delimično potvrđena
H5	Doprinos pojedinačnih aktera u kolektivnim procesima realizacije integrisanih kampanja može se kvantitativno izmeriti primenom varijable SAC, čiji su osnovni aspekti validnosti potvrđeni kombinacijom kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja.	potvrđena
H5.1	Varijabla SAC omogućava kvantitativno razlikovanje doprinosa u kolektivnim procesima, pri čemu su njeni osnovni aspekti validnosti, sadržinska, diskriminativna i konstrukciona, potvrđeni analizom kvalitativnih nalaza i statističkih pokazatelja.	potvrđena

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja.

Sumarni pregled potvrđenih i delimično potvrđenih hipoteza pokazuje da je IMPACT model empirijski utemeljen i da omogućava pouzdanu kvantitativnu evaluaciju doprinosa aktera u integrisanim marketinškim kampanjama. Iako su pojedini rezultati delimično potvrdili očekivanja, celina rezultata potvrđuje visoku primenljivost modela u praksi, uz potencijal za njegovo dalje unapređenje kroz kriterijumsku validaciju i proširenu empirijsku primenu.

4.4.2. Međusobne povezanosti hipoteza i njihov doprinos ukupnom modelu

Svi aspekti testiranih hipoteza odnose se na međusobno povezane i komplementarne elemente IMPACT modela, koji zajedno omogućavaju integrisano razumevanje procesa, aktera i evaluacije doprinosa u realizaciji komunikacionih kampanja. Ovi nalazi ujedno su utemeljeni u tri teorijska okvira korišćena u istraživanju, teoriji agencije, stejkholder teoriji i teoriji logike usluga, čime se potvrđuje da model ne funkcioniše samo kao empirijski instrument, već i kao most između različitih teorijskih perspektiva.

Već kroz potvrdu prve posebne hipoteze (H1) uspostavljen je fazni okvir sa jasno identifikovanim akterima. Time je stvoren analitički temelj za kvantitativnu operacionalizaciju

doprinosa (H2), evaluaciju rezultata (H3), procenu međugrupne saglasnosti (H4) i proveru elemenata validnosti instrumenta (H5). Ovaj konceptualni sled odražava osnovne pretpostavke projektnog menadžmenta i stejkholder teorije koje naglašavaju sekvencijalnu strukturu procesa i značaj mapiranja uloga aktera.

Druga posebna hipoteza (H2) postavlja osnovu za merenje doprinosa po fazama, akterima i kontekstima kampanja, čime se omogućava dalje ispitivanje veze između doprinosa i ostvarenih ishoda (H3). Zajednički, posebne hipoteze H2 i H3 predstavljaju povezanu istraživačku celinu modela u kojoj H2 kvantifikuje doprinos dok H3 ispituje njegovu prediktivnu snagu u odnosu na uspeh kampanje. Ovim se jasno reflektuju problemi atribucije i moralnog hazarda na koje ukazuje teorija agencije, dok hijerarhija faza i varijacije u prediktivnoj snazi doprinosa osvetljavaju različite kriterijume evaluacije karakteristične za stejkholder perspektivu.

Četvrta posebna hipoteza (H4) donosi dodatnu dimenziju zahvaljujući istraživanju stepena konsenzusa između grupa, što ne samo da potvrđuje validnost instrumenta kao podršku posebne hipoteze H5, već i osvetljava složenost percepcija među klijentima i agencijama. Takvi nalazi imaju posebnu vrednost jer analizom identifikovanih komunikacionih praznina i perceptivnih disbalansa postaje moguće unapređenje procesa kroz ciljane intervencije, poput zajedničkih radionica, fasilitiranog dijaloga i drugih oblika interakcije usmerenih na izgradnju zajedničkog razumevanja. Time se potvrđuju temeljne pretpostavke stejkholder teorije o pluralnosti perspektiva, ali i agencijske teorije o informacionoj asimetriji između principala i agenata.

Peta posebna hipoteza (H5) integriše prethodne uvide i potvrđuje da se ključna varijabla SAC može koristiti kao pouzdan instrument za kvantitativnu procenu doprinosa. Njena validacija oslanja se na nalaze o sadržinskoj, diskriminativnoj i konstrukcionoj validnosti, ali istovremeno pokazuje da varijabla može doprineti daljem razvoju teorijskih okvira. Ona operacionalizuje izazove atribucije koje opisuje teorija agencije, kvantifikuje različite perspektive koje naglašava stejkholder teorija i pruža empirijski alat za merenje kokreacije resursa u skladu sa *service dominant* logikom.

U celini, veze između hipoteza potvrđuju konzistentnu i funkcionalnu logiku IMPACT modela, od strukturiranja procesa i uloga, preko kvantitativnog merenja i evaluacije doprinosa, do provere valjanosti i međugrupne saglasnosti. Takva integracija omogućava ne samo akademsku verifikaciju modela već i njegovo prilagođavanje realnim uslovima profesionalne prakse. Objedinjeni nalazi potvrđuju da IMPACT model obezbeđuje konzistentan okvir koji

je u skladu sa temeljnim teorijama korišćenim u istraživanju. Strukturalna logika faza i uloga aktera korespondira sa projektnim menadžmentom i stejkholder perspektivom, dok validacija varijable SAC direktno odgovara na izazove agencijske teorije i operacionalizuje principe S-D Logic teorije. Na taj način IMPACT model uspeva da prevaziđe problem nekompletnog ugovora i subjektivnog vrednovanja doprinosa, na koje literatura dugo ukazuje kao na prepreke u odnosima između klijenata i agencija, te istovremeno nudi praktičan doprinos unapređenju PBR modela nagrađivanja, zasnovanog na stvarnom i diferenciranom doprinosu aktera.

4.4.3. Osvrt na istraživački pristup i ograničenja

Primena sekvencijalnog, kombinovanog metodološkog pristupa u ovom istraživanju pokazala se kao adekvatan izbor za testiranje kompleksnog modela kao što je IMPACT. Kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda omogućila je višeslojnu validaciju, počev od teorijskog utemeljenja fazne strukture i uloga aktera, preko razvoja merne varijable SAC, pa sve do provere funkcionalnog dometa modela i saglasnosti procena u različitim fazama i među različitim grupama ispitanika. Ovakav pristup nije imao isključivo verifikacionu funkciju, već i iterativnu: nalazi jedne faze usmeravali su dizajn i interpretaciju naredne, čime je obezbeđen visok stepen unutrašnje koherentnosti istraživačkog procesa.

Metodološki okvir istraživanja pokazao se robusnim i adaptabilnim. Njegova snaga ogleda se u mogućnosti da istovremeno analizira procesne, strukturne i evaluativne dimenzije realizacije kampanja, a posebno u tome što omogućava prepoznavanje i kvantifikaciju doprinosa aktera, što je u dosadašnjim istraživanjima najčešće bila zanemarena komponenta. U tom smislu, ograničenja ovog istraživanja ne predstavljaju prepreku, već polazište za dalju nadogradnju metodologije kroz primenu u različitim kontekstima i razradu dodatnih mernih mehanizama.

Uprkos navedenim prednostima, istraživanje ima određena ograničenja koja je potrebno uzeti u obzir prilikom interpretacije nalaza. Prvo, iako je uzorak konstruisan tako da obuhvati ključne perspektive iz industrije, njegova struktura ne omogućava statističku reprezentativnost, te se nalazi primarno odnose na uspešnije kampanje i veće oglašivače. Drugo, procesna složenost i fazna specifičnost pojedinih kampanja može uticati na ograničenu prenosivost identifikovanih obrazaca na sve tipove komunikacionih projekata. Treće, ne sve analize obuhvataju puni uzorak od 203 ispitanika. Broj uključenih odgovora razlikovao se u zavisnosti od faze i pitanja jer su, u skladu sa strukturom upitnika, u obradu ulazili samo oni učesnici koji su posedovali relevantne informacije za datu fazu procesa. Konačno, iako je

varijabla SAC pokazala visok potencijal za kvantifikaciju doprinosa, jedan aspekt njene validacije, kriterijumska validnost u užem smislu, ostavljen je za narednu fazu empirijskog testiranja, u okviru koje se planira sistematsko povezivanje merenih doprinosa sa objektivnim ishodima i eksternim evaluacijama. Ova činjenica ne umanjuje trenutnu analitičku vrednost, već ukazuje na razvojni potencijal i mogućnosti dalje standardizacije.

4.4.4. Zaključno razmatranje empirijskog segmenta

Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja i verifikacije posebnih i pojedinačnih hipoteza može se zaključiti da je opšta hipoteza koja je postavljena u ovom radu potvrđena. Pokazano je da je moguće razviti, operacionalizovati i empirijski validirati model za kvantitativno vrednovanje doprinosa aktera u realizaciji integrisanih marketinško-komunikacionih kampanja, model koji je teorijski utemeljen, metodološki održiv i praktično primenljiv.

Empirijska faza obuhvatila je sistematsku proveru svih posebnih hipoteza koje čine osnovu IMPACT modela. Kombinacijom kvalitativnih i kvantitativnih analiza validirane su ključne dimenzije modela, od strukturisanja procesa i angažovanosti aktera, preko kvantifikacije doprinosa, do evaluacije faznih rezultata i procene međugrupne saglasnosti. Posebna pažnja posvećena je verifikaciji varijable SAC i proveru njene analitičke upotrebljivosti u različitim kontekstima.

Potvrda postavljenih hipoteza omogućila je celovitu i funkcionalno povezanu proveru modela, čime je empirijski segment disertacije u celosti zaokružen. Na taj način uspostavljena je osnova za dalju analizu primenljivosti modela u profesionalnoj praksi i njegov doprinos unapređenju prakse nagrađivanja u skladu sa diferenciranim doprinosom aktera.

Na osnovu ovih nalaza, IMPACT model prevazilazi okvir istraživačke provere i postavlja temelje za razmatranje njegove praktične implementacije u profesionalnom kontekstu, što predstavlja predmet narednog poglavlja.

5. MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE I PRAKTIČNE PRIMENE MODELA

Ovo poglavlje prikazuje mogućnosti primene IMPACT koncepta u praksi, s posebnim naglaskom na njegovu integraciju u modele nagrađivanja zasnovane na učinku (PBR). Rešenje je primenljivo u različitim organizacionim i tržišnim uslovima, od pojedinačnih projekata do dugoročnih partnerstava. Ilustrativni primeri objašnjavaju njegove ključne elemente: ponderisanje faza i funkcija, obračun IMPACT-I indeksa i kontinuiranu evaluaciju procesa, koja direktno utiče na obračun bonusa. Na ovaj način, IMPACT model omogućava pravičnu, transparentnu i prilagodljivu procenu doprinosa aktera, čime se unapređuje i precizira PBR logika nagrađivanja.

Budući da je validirani IMPACT model rezultat kako kvalitativnog, tako i kvantitativnog istraživanja, sa relevantnim i referentnim ispitanicima, on predstavlja pouzdanu osnovu za razvoj specijalizovanog digitalnog, veb-baziranog alata, I.M.P.A.C.T. Metrix. Na ovom konceptualnom nivou, I.M.P.A.C.T. Metrix je zamišljena kao centralno mesto za unos, praćenje i validaciju svih parametara definisanih u IMPACT matrici, uključujući i one ključne za PBR obračune. Njena svrha nije samo da obezbedi transparentnost procesa, već i da omogući zajedničko donošenje odluka, da poveća informisanost svih aktera, podstakne poverenje među ugovornim stranama i obezbedi doslednu primenu dogovorenih kriterijuma za nagrađivanje prema učinku.

5.1. Predlog primene IMPACT modela kroz digitalni alat I.M.P.A.C.T. Metrix

Ovaj deo prikazuje kako se I.M.P.A.C.T. Metrix može operacionalizovati u realnim uslovima, kroz strukturisan proces – od pripreme do završnog obračuna i dodele bonusa. Poseban akcenat stavljen je na organizacione uloge, tok razmene podataka i mehanizme zajedničkog donošenja odluka. Pristup platformi imaju sve ugovorne strane uključene u realizaciju kampanje, dok je administracija poverena predstavniku klijenta. To mogu biti predstavnici odeljenja marketinga ili sektora nabavke, koji upravljaju parametrima, korisničkim nalogima i pravima pristupa.

5.1.1. Pripremna faza

U pripremnoj fazi administrator platforme kreira projekat i definiše osnovne parametre neophodne za kasniju evaluaciju. Ova faza obuhvata četiri elementa:

1. Inicijalno popunjavanje IMPACT matrice

Administrator definiše ključne faze realizacije kampanje, predviđene aktere po fazama i vremenski okvir projekta. Time se unapred planiraju ljudski i organizacioni resursi potrebni za realizaciju, uključujući interne timove i spoljne partnere, poput agencija, konsultantskih kuća ili istraživačkih firmi. Na osnovu baze podataka zasnovane na rezultatima kvalitativnog istraživanja, sistematizovanih u Prilogu 2, preciziraju se predviđene odgovornosti svakog aktera, a svi učesnici blagovremeno se informišu o svojim zadacima i ulozi u procesu.

2. Definisanje KPI (ključnih pokazatelja učinka)

KPI vrednosti predstavljaju merni okvir kampanje i kriterijume na osnovu kojih će se vršiti evaluacija učinka. One obuhvataju očekivane finansijsko-komercijalne efekte, komunikacione ili taktičke ciljeve kampanje, kao što su: rast prodaje, povećanje tržišnog učešća, unapređenje brend-percepcije, angažman u digitalnim kanalima ili drugi indikatori relevantni za tip i strategiju kampanje. Jasno definisani KPI osiguravaju da proces evaluacije bude usklađen sa očekivanim ishodima i da se doprinos aktera meri prema unapred dogovorenim kriterijumima.

3. Utvrđivanje budžetskog okvira za bonifikacije

Klijent u ovoj fazi definiše osnovni princip određivanja iznosa namenjenog nagrađivanju učesnika u realizaciji kampanje. U praksi mogu postojati dve verzije takvog budžeta:

- Fleksibilni budžet, vezan za tržišni performans, gde se iznos određuje kao procenat od ostvarenih rezultata, na primer 5% od dodatne prodaje (*incremental sales*) ili rasta tržišnog učešća (*market share*).
- Fiksni budžet, koji se koristi kada su glavni ciljevi kampanje komunikacionog tipa (npr. unapređenje brend-percepcije, povećanje vidljivosti, angažman ciljnih grupa), a nagrađivanje nije direktno vezano za prodajne pokazatelje.

Budžet se prvenstveno odnosi na nagrađivanje angažovanih agencija ili jedne osnovne agencije, ali se deo sredstava može odvojiti i za nagrađivanje internih timova klijenta koji su imali značajnu ulogu u realizaciji kampanje. Način formiranja budžeta zavisi od tipa projekta, strateških prioriteta, raspoloživih resursa, politike nagrađivanja kompanije i dosadašnje saradnje sa angažovanom agencijom ili više njih.

Jasno definisan budžetski okvir ima višestruku svrhu: osigurava transparentnost procesa, postavlja jasna očekivanja svih uključenih strana i omogućava planiranje raspodele sredstava proporcionalno ostvarenim rezultatima. Na taj način finansijski aspekt nagrađivanja postaje integralni deo procesa evaluacije i direktno se povezuje sa ispunjenošću definisanih ciljeva kampanje.

4. Određivanje značaja faza i njihovo ponderisanje

Jedna od najvažnijih aktivnosti u ovoj fazi je definisanje pondera za svaku fazu realizacije. Osnovna logika ponderisanja zasniva se na činjenici da nemaju sve faze jednak značaj u svakom projektu, već da njihova relativna važnost zavisi od konteksta i od strateških ciljeva kampanje. Upravo zato, ponderi nisu unapred fiksirani već se prilagođavaju realnim prioritetima kako bi evaluacija doprinosa bila što relevantnija i pravičnija. Ponderi se ne određuju mehanički već proističu iz strateških naglasaka definisanih planom kampanje i zahtevaju visok nivo ekspertize. Definisanje pondera zasniva se na skali fiksne sume, pri čemu se ukupnih 100% raspodeljuje između svih faza, a svaka dobija svoju težinsku vrednost izraženu u procentima (npr. 20%) ili decimalno (0,20). Relativna važnost faza zavisi od objektivnih faktora, kao što su tip kampanje, strateški prioriteti, kompleksnost aktivnosti i očekivani ishodi.

U Tabeli 47 prikazani su primeri situacija u kojima se značaj pojedinih faza može povećati ili smanjiti. Značaj se u modelu izražava kroz vrednost pondera, koja može biti veća ili manja u zavisnosti od objektivnih faktora.

Tabela 47. Primeri situacija u kojima se značaj pojedinih faza može povećati ili smanjiti

Faza (STEP)	Veći značaj	Manji značaj
STEP-1 – Godišnje planiranje	Kada je strateški fokus na preciznom planiranju u okviru godišnjeg markom plana ili složenih višefaznih kampanja.	Kada se realizuje taktička ili kratkoročna kampanja sa već definisanim planom aktivnosti.
STEP-2 – Pripremne aktivnosti	Kod agilnih projekata gde je potrebna brza priprema i detaljan plan delovanja prilagođen kontekstu kampanje.	U kampanjama koje se ponavljaju ili su međunarodne adaptacije.
STEP-3 – Priprema i usvajanje brifa	U kampanjama sa nedovoljno jasno definisanom strategijom ili taktikom kada ulazni doprinos agencija može biti naročito značajan za definisanje sledećih etapa rada.	U kampanjama sa jednostavnom strukturom i malim brojem učesnika kada je sadržaj posla unapred poznat svim stranama.

Faza (STEP)	Veći značaj	Manji značaj
STEP-4k – Kreativna priprema	Kada kampanja uključuje promenu pozicioniranja brenda, izbor nove kreativne platforme ili razvoj nestandardnih kreativnih rešenja.	Kada se koristi unapred definisano kreativno rešenje preuzeto sa drugih tržišta ili iz prethodnog perioda.
STEP-4m – Medijska priprema	Kada je cilj optimizacija budžeta, uvođenje novog medijskog miksa ili značajna promena strategije medijskog zakupa.	Kada su medijski kanali unapred ugovoreni u okviru višegodišnjeg plana saradnje.
STEP-4d – Digitalna priprema	Kada kompanija strateški teži jačem prisustvu u onlajn okruženju, pokreće onlajn prodavnicu ili uvodi nove digitalne kanale.	Kada digitalni segment čini manji deo ukupne strategije ili se koristi standardizovan pristup bez inovacija.
STEP-5 – Implementacija i aktivacija	U kompleksnim kampanjama kada je kvalitet izvršenja na tržištu presudan za ostvarenje planiranih efekata.	Kod manjih lokalnih adaptacija globalnih kampanja sa jednostavnom implementacijom.

Izvor: Autor, na osnovu sprovedenog istraživanja i konceptualne razrade IMPACT modela.

Navedeni primeri su ilustrativni i ne predstavljaju konačnu listu mogućnosti. U praksi postoji veliki broj kombinacija u kojima strategija i ciljevi direktno utiču na raspodelu pondera između faza.

5.1.2. Usaglašavanje aktera i definisanje IMPACT parametara

U ovoj fazi svi unutrašnji i spoljni akteri uključuju se u zajedničku radnu platformu, upoznaju sa fazama realizacije kampanje, svim učesnicima, principom bonifikacije, definisanim ciljevima i KPI pokazateljima, kao i sa prvom verzijom svojih zaduženja. Nakon inicijalnog upoznavanja, proces ima sledeće korake:

1. Precizno definisanje obima i sadržaja posla

Organizuje se zajednička diskusija između predstavnika klijenta i agencije radi preciznog utvrđivanja obima i sadržaja posla, kao i individualnih odgovornosti. Tom prilikom identifikuju se eventualna preklapanja u nadležnostima i eliminiše problem nedovoljno jasnog definisanja poslova i odgovornosti, što je prema nalazima WFA (2019) čest izazov u praksi. Ukoliko tokom kampanje dođe do promene obima posla, izmene moraju biti jasno definisane, unete i odobrene u digitalnoj platformi, a njihov efekat se potom odražava na visinu bonusa ili na osnovni deo nagrađivanja, u zavisnosti od prirode promene.

2. Definisanje i usaglašavanje IPO po fazama i kriterijuma za ocenu

Za svaku fazu procesa definiše se očekivani međufazni rezultat (IPO) i konkretni kriterijumi na osnovu kojih će se meriti njegov kvalitet. Ovi kriterijumi predstavljaju operativnu osnovu za evaluaciju učinka i direktno povezuju ostvarene rezultate sa sistemom nagrađivanja.

3. Usaglašavanje ciljanih vrednosti SAC i pondera

Utvrđuju se ciljane vrednosti pokazatelja SAC za svakog učesnika kroz otvorenu diskusiju. Kao referentne vrednosti (*benchmark*) mogu poslužiti rezultati ovog istraživanja, ili u slučaju prethodne saradnje, ranije procene obe strane. Klijent i agencije moraju postići saglasnost o ciljanim SAC vrednostima. Po potrebi razmatraju se i ponderi faza, pri čemu ostali akteri i agencije mogu predložiti korekcije.

Konačan rezultat ove faze jeste saglasnost svih aktera u vezi sa elementima IMPACT matrice, kao što su spisak učesnika, jasno definisani očekivani doprinosi, kriterijumi kvaliteta IPO i dogovorene vrednosti doprinosa. U slučaju da nije moguće postići potpunu saglasnost o svim ponderima, odluka o strukturi parametara donosi se u skladu sa vodećom ulogom klijenta, koji raspolaže pregledom svih aktera i poznaje svoje strateške prioritete.

5.1.3. Obračun bonifikacija kroz IMPACT indeks

Nakon što je IMPACT matrica popunjena svim relevantnim elementima, softver automatski izračunava IMPACT-I indeks, kvantitativni alat koji operacionalizuje principe IMPACT-a kroz numeričko vrednovanje ukupnog doprinosa aktera u rezultatima celokupne kampanje.

Njegova logika oslanja se na dvostruku empirijsku osnovu potvrđenu ovim istraživanjem:

- Pojedinačni akteri ostvaruju različite doprinose po fazama kampanje, što je potvrđeno analizom unutarfaznih razlika u SAC vrednostima (druga pojedinačna hipoteza druge posebne hipoteze – H2.2).
- Faze procesa različito doprinose krajnjem ishodu kampanje, što je potvrđeno regresionim analizama povezanosti međufaznih rezultata sa završnim uspehom kampanje (druga pojedinačna hipoteza treće posebne hipoteze – H3.2).

IMPACT-I indeks se izračunava sledećom formulom:

$$IMPACT-I = \sum_{i=1}^N (SAC_i \times w_i) \quad (1)$$

gde su:

- SAC_i - ciljani procenat doprinosa aktera u i-toj fazi,

- w_i - ponder dodeljen i-toj fazi na osnovu njenog značaja za ukupan uspeh kampanje,
- N - ukupan broj faza u kojima akter učestvuje.

Dobijena vrednost IMPACT-I indeksa predstavlja osnovu za proporcionalnu raspodelu bonifikacija, pri čemu svaki akter ima mogućnost da bude nagrađen srazmerno projektovanom značaju i obimu svog doprinosa.

5.1.4. Povezivanje IMPACT-I indeksa sa bonusom

Nakon definisanja očekivanih vrednosti i pondera, evaluacija se sprovodi posle svake faze kampanje. Pojedinačni SAC rezultati koriguju se (uvećavaju ili umanjuju) u zavisnosti od postignutog učinka, a na kraju projekta dobija se finalna vrednost IMPACT-I indeksa. Na osnovu unapred dogovorenih pravila, ova vrednost direktno utiče na obračun bonusa.

U praksi se mogu primeniti različiti obrasci nagrađivanja, a u nastavku su navedeni pojedini primeri koji ne iscrpljuju sve moguće opcije:

- Obrazac sa jasno definisanim očekivanjima, kada je potpuno ispunjen planirani IMPACT-I indeksa, ostvaruje se pravo na 100% predviđenog bonusa.
- Obrazac sa izuzetno važnim ciljevima i očekivanim inovativnim pristupom, kada se predviđa značajan doprinos koji podrazumeva odstupanje od uobičajenih obrazaca rada. U takvim situacijama, ispunjenje cilja u dosadašnjim okvirima može obezbediti, na primer, 70% predviđenog bonusa. Izuzetan doprinos, koji prevazilazi inicijalna očekivanja, omogućava dodelu većeg procenta, od 71% do 100%.
- Obrazac sa minimalnim pragom za isplatu, kada se ugovorom definiše donja granica IMPACT-I vrednosti (npr. 90% planiranog), ispod koje se bonus ne isplaćuje, dok se iznad tog praga bonus proporcionalno povećava do maksimalnog iznosa.
- Obrazac sa privremenim (avansnim) isplatama, u slučajevima kada se deo bonusa isplaćuje tokom kampanje, konačni iznos se koriguje po završetku projekta na osnovu obračunatog IMPACT-I indeksa. Time bi se obezbedilo usklađivanje privremenih isplata sa krajnjim doprinosom i izjednačavanje eventualnih razlika.

Način povezivanja IMPACT-I indeksa sa isplatom bonifikacija definiše se unapred, u okviru ugovorene strukture nagrađivanja. Iako se ocene doprinosa formiraju kroz subjektivne procene učesnika, njihovo strukturisano prikupljanje, zajedničko usaglašavanje i vezivanje za jasno definisane kriterijume značajno smanjuje prostor za proizvoljna tumačenja i nesporazume. Na taj način IMPACT model funkcioniše kao operativni mehanizam koji povezuje zajednički

prepoznate rezultate sa finansijskim ishodima, omogućavajući svim stranama predvidiv, transparentan i dogovorom zasnovan obračun bonusa.

5.2. Primeri primene IMPACT modela i obračuna bonusa

U nastavku su prikazana dva povezana primera zasnovana na istom klijentu i istoj kampanji. Ovi primeri nisu deo sprovedenog istraživanja niti predstavljaju studije slučaja, već su inspirisani profesionalnim iskustvom autora i služe isključivo za ilustraciju metodološke primene IMPACT modela u različitim tipovima angažmana. Prvi scenario odnosi se na *full-service* agenciju (agencija A) koja učestvuje u većini faza procesa i realizuje najveći deo aktivnosti integrisane marketinško-komunikacione kampanje, dok drugi scenario prikazuje obračun za specijalizovanu digitalnu agenciju (agencija B) angažovanu za ograničen obim posla, pretežno u digitalnoj fazi (STEP-4d). U prvom scenariju dat je prikaz planiranih vrednosti i inicijalne raspodele bonusa, dok drugi prikazuje realizovane rezultate i preraspodelu bonusa.

Klijent je za ove dve agencije unapred odvojio ukupni fond bonusa od 80 000 evra. Ukoliko agencije ostvare planirani IMPACT-I indeks (uz odstupanje do $\pm 5\%$), isplaćuje im se puni iznos pripadajućeg bonusa. Ako ostvare rezultat viši od planiranog za više od 5%, njihov bonus se proporcionalno uvećava, dok se u slučaju rezultata nižeg od planiranog za više od 5% bonus ne isplaćuje. U oba slučaja, pored fiksnog dela naknade, koji se ovde ne razmatra, analizirana je isključivo komponenta plaćanja dodatnih bonusa na bazi ostvarenih rezultata (PBR).

5.2.1. Primer definisanja i ugovaranja IMPACT-I indeksa

Pre početka projekta, u fazi ugovaranja načina bonifikacije, klijent i svaka agencija posebno definišu očekivani doprinos (SAC) po fazama realizacije kampanje, u kontekstu zadatih pondera. Na osnovu tih vrednosti, primenom formule prikazane u poglavlju 5.1.3, softver izračunava planirani IMPACT-I indeks za svaku agenciju. Ovaj indeks predstavlja osnovu za proporcionalnu raspodelu unapred definisanog fonda za PBR bonuse.

Tabela 48 prikazuje planirane i ugovorene vrednosti SAC i pondere po fazama (STEP-1 do STEP-5) za obe agencije, kao i izračunate IMPACT-I indekse na osnovu tih parametara.

Tabela 48. Ugovorena vrednost SAC, ponderi i IMPACT-I indeksi po fazama

Faza (STEP)	Opis faze	SAC (%) - Agencija A	Ponder (w)	SAC (%) - Agencija B	Ponder (w)
STEP-1	Godišnje markom planiranje	15	0,05	0	0,05
STEP-2	Pripremne aktivnosti	25	0,10	0	0,10
STEP-3	Priprema i usvajanje brifa	35	0,05	10	0,05
STEP-4k	Kreativna priprema	50	0,30	5	0,30
STEP-4m	Medijska priprema	55	0,15	15	0,15
STEP-4d	Digitalna priprema	20	0,15	55	0,15
STEP-5	Implementacija i aktivacija	55	0,20	25	0,20
UKUPNO	—	—	1,00	—	1,00
IMPACT-I	—	42,25	—	17,50	—

Izvor: Autor, na osnovu konceptualne razrade IMPACT modela.

Ukupan zbir IMPACT-I indeksa za obe agencije iznosi 59,75, što pokazuje poslenji red u Tabeli 48. To predstavlja 100% osnove za raspodelu PBR fonda od 80 000 €. Proporcionalno tome, agencija A ima mogućnost da ostvari približno 56 576 €, a agencija B približno 23 424 €.

Ukoliko na kraju realizacije kampanje agencije ostvare planirani IMPACT-I indeks (uz odstupanje do ± 5 %), isplaćuje im se puni iznos pripadajućeg bonusa. Rezultat veći od plana za više od 5 % donosi proporcionalno uvećanje, dok rezultat niži od plana za više od 5 % znači da se bonus ne isplaćuje.

Na kraju ugovaranja, svaka agencija u svom profilnom modulu platforme ima uvid u sve relevantne podatke: ugovorene SAC vrednosti po fazama, pondere, izračunati planirani IMPACT-I indeks i pripadajući iznos iz PBR fonda. Ovi podaci su transparentni tokom celog trajanja kampanje i predstavljaju polaznu osnovu za praćenje i naknadnu evaluaciju doprinosa.

5.2.2. Primer korišćenja IMPACT alata kroz evaluaciju i korekciju doprinosa

Nakon ugovaranja početnih vrednosti i planiranih indeksa, započinje realizacija kampanje uz evaluaciju nakon svake faze (STEP). Ovaj proces omogućava pravovremeno prepoznavanje odstupanja od plana, bilo zbog problema u realizaciji, bilo zahvaljujući izuzetnim rezultatima. Evaluacija je posebno značajna jer učesnicima pruža jasnu povratnu informaciju o kvalitetu

rada u datoj fazi (IPO) i eventualnoj potrebi za korektivnim merama. Na osnovu procena ostvarenog doprinosa aktera, u sistemu se po potrebi mogu uvećavati ili umanjivati SAC vrednosti, što se direktno odražava na finalni IMPACT-I indeks. Nakon svake promene u SAC vrednostima, platforma automatski preračunava projektovani krajnji IMPACT-I indeks, uzimajući u obzir do tada realizovane i preostale aktivnosti. Po završetku ocenjivanja poslednje faze (STEP-5) utvrđuje se konačni IMPACT-I indeks, koji predstavlja osnovu za obračun i isplatu PBR bonusa.

U fiktivnom scenariju, tokom realizacije kampanje došlo je do značajnih odstupanja od planiranih vrednosti doprinosa. Agencija B suočila se sa problemom nedostatka kadrova, što je dovelo do smanjenog obima i kvaliteta realizovanih aktivnosti u više faza. Kako bi se obezbedila nesmetana realizacija kampanje, agencija A preuzela je deo zadataka agencije B, ostvarivši posebno snažan doprinos u razvoju strategija, definisanju taktičkih rešenja i kreativnoj razradi kampanje. Ove promene su se odrazile na revidirane SAC vrednosti po fazama i na ostvarene IMPACT-I indekse prikazane u Tabeli 49.

Tabela 49. Ostvarena vrednost SAC, pondera i IMPACT-I indeksa po fazama za agencije A i B

Faza (STEP)	Opis faze	SAC (%) - Agencija A	Ponder (w)	SAC (%) - Agencija B	Ponder (w)
STEP-1	Godišnje markom planiranje	20	0,05	0	0,05
STEP-2	Planiranje kampanje	35	0,10	15	0,10
STEP-3	Brifing i definisanje zadatka	40	0,05	15	0,05
STEP-4k	Kreativna priprema	65	0,30	5	0,30
STEP-4m	Medijska priprema	55	0,15	15	0,15
STEP-4d	Digitalna priprema	35	0,15	20	0,15
STEP-5	Implementacija	60	0,20	10	0,20
UKUPNO	—	—	1,00	—	1,00
IMPACT-I	—	51,5	—	11,0	—

Izvor: Autor, na osnovu konceptualne razrade IMPACT modela.

U ovom hipotetičkom scenariju, ostvareni rezultati po fazama doveli su do značajnog odstupanja IMPACT-I indeksa u odnosu na plan. Agencija A je, zahvaljujući preuzimanju dela poslova agencije B i izuzetnom učinku u fazama kreativne razrade, medijskog planiranja i implementacije, ostvarila ukupni IMPACT-I indeks od 51,5. Nasuprot tome, agencija B, koja

je zbog nedostatka kadrova realizovala znatno manji obim aktivnosti, zabeležila je indeks od svega 11,0.

5.2.3. Primer obračunavanja ostvarenog bonusa agencija

Na osnovu ostvarenih indeksa, prikazanih u Tabeli 50, ukupan zbir iznosi 62,5, što bi, u proporcionalnoj raspodeli PBR fonda od 80 000 € značilo da agenciji A pripada približno 65 840 €, a agenciji B oko 14 160 €. Međutim, prema ugovorenim pravilima, bonus se isplaćuje samo ukoliko ostvareni indeks odstupa od planiranog najviše $\pm 5\%$. Kako je indeks agencije B bio znatno niži od planiranog, ona ne ostvaruje pravo na bonus i biće plaćena isključivo kroz fiksni deo ugovora. Ovakva struktura omogućava transparentno praćenje i fleksibilno prilagođavanje raspodele bonusa u skladu sa stvarnim doprinosom.

Tabela 50. Uporedni pregled planiranih i ostvarenih iznosa PBR bonusa

Agencija	Ugovoreni SAC (%)	Planirani iznos (€)	Ostvareni SAC (%)	Ostvareni iznos (€)	Isplata bonusa
A	42,25	56 576	51,5	65 840	DA
B	17,50	23 424	11,0	14 160	NE
		80 000		80 000	

Izvor: Autor, na osnovu konceptualne razrade IMPACT modela.

Na fiktivnom primeru dve agencije demonstrirano je kako IMPACT model funkcioniše u okviru dva tipa ugovora: jedan sa većom strateškom involviranošću agencije u svim fazama kampanje i drugi koji se odnosi na pojedinačne projekte manjeg obima. Prikazani su slučajevi velike i male agencije, uz dva različita ishoda evaluacije, pozitivan scenario, u kojem je agencija ostvarila doprinos iznad plana i time povećala svoj bonus, i negativan scenario, u kojem agencija nije ispunila uslove za isplatu PBR bonusa i zadržala je samo fiksni deo naknade. Ovi primeri jasno ilustruju fleksibilnost modela u primeni na različite oblike saradnje.

5.3. Primena modela u različitim organizacionim i tržišnim kontekstima

IMPACT model, iako je osnovno razvijen za evaluaciju doprinosa u pojedinačnim kampanjama, može se prilagoditi različitim oblicima saradnje između klijenata i agencija – od projektnih angažmana do višegodišnjih partnerstava.

- a) Prilagođavanje u okviru kompleksnih i kontinuiranih partnerstava.

Kod dugoročnih saradnji, gde jedna agencija tokom godine realizuje više različitih aktivnosti, umesto hronološke evaluacije po fazama, preporučuje se grupisanje u tematske profesionalne funkcije (npr. planiranje, kreativna realizacija, medijsko ili digitalno planiranje, implementacija, doprinos definisanju brifa), definisanje zbirnih očekivanih SAC vrednosti i pondera po funkcijama, te kvartalna ili polugodišnja zbirna evaluacija koja smanjuje administrativno opterećenje.

- b) Prilagođavanje za različite tipove tržišta i organizacija.

Model se može skalirati prema veličini klijenta i agencije (manji timovi koriste pojednostavljenu matricu), vrsti kampanje (fokus na dominantne faze, npr. digitalnu ili kreativnu) i nivou razvijenosti internih procedura (organizacije sa jačim analitičkim kapacitetima primenjuju punu verziju, ostali postepenu implementaciju).

- c) Moguće pojednostavljenje za inicijalnu primenu.

Pri prvoj implementaciji modela, preporučuje se verzija sa ograničenim brojem faza, aktera ili kampanja, koja služi kao test funkcionalnosti i omogućava postepeno proširenje obuhvata.

5.4. Uloga i vrednost novog modela u praksi

Primena IMPACT modela donosi višeslojnu vrednost svim učesnicima u realizaciji integrisanih kampanja, kombinujući preciznu kvantifikaciju doprinosa, transparentnu evaluaciju kao i osnovu za planiranje, koordinaciju i nagrađivanje rada.

- a) Kvantitativno merenje doprinosa

Varijabla SAC omogućava merenje planiranog i ostvarenog doprinosa po fazama i akterima, čime se jasno identifikuju ključni doprinosi i optimizuje alokacija resursa.

- b) Dinamičko praćenje učinka

Evaluacija nakon svake faze omogućava blagovremene korekcije i kontinuirano upravljanje kvalitetom angažovanja.

- c) Transparentna raspodela nagrada

IMPACT-I indeks povezuje doprinos sa značajem faza, obezbeđujući proporcionalnu i pravičnu raspodelu bonusa.

d) Digitalna integracija kroz I.M.P.A.C.T. Metrix

Platforma omogućava centralizovan pristup IMPACT matrici, unos podataka u realnom vremenu, automatski obračun SAC i IMPACT-I vrednosti i pregled rezultata po fazama.

e) Transparentnost očekivanja

IMPACT matrica, IPO ciljevi i SAC metrika umanjuju mogućnost za subjektivne interpretacije, nesporazume i konflikte.

f) Smanjenje informacionih asimetrija

Zajedničko kreiranje IMPACT matrice u fazi planiranja usklađuje očekivanja i kriterijume evaluacije, unapređujući koordinaciju i saradnju.

g) Primenljivost u različitim kontekstima

Model je skalabilan za različite tipove kampanja, ugovorne odnose i veličine timova.

h) Poverenje zasnovano na istraživačkoj validaciji

Teorijska osnova, potvrđena kroz kvalitativne i kvantitativne analize, čini model pouzdanim alatom za kompleksna tržišta.

Navedene dimenzije potvrđuju višestruku praktičnu vrednost IMPACT modela i stvaraju osnovu za razmatranje njegove inovativnosti u odnosu na postojeću praksu.

5.5. Inovativnost IMPACT modela u odnosu na postojeću praksu

IMPACT model uvodi niz konceptualnih i metodoloških novina koje prevazilaze okvire postojećih PBR i pristupa vrednovanju u industriji marketinških komunikacija. Za razliku od tradicionalnih modela koji se oslanjaju na zbirne rezultate ili jednostrane procene učinka, IMPACT kombinuje kvantitativnu preciznost merenja sa organizacionom transparentnošću i partnerskim definisanjem kriterijuma evaluacije. Ovakav pristup omogućava da se doprinos svakog aktera sagleda u kontekstu konkretnih faza procesa, da se smanji prostor za subjektivna tumačenja i da se već u fazi planiranja postave jasna očekivanja, merila uspeha i odgovornosti svih učesnika. Ključne dimenzije inovativnosti IMPACT modela, koje ga izdvajaju od postojećih praksi, obuhvataju sledeće aspekte:

a) Preciznija struktura evaluacije kroz varijablu SAC

Za razliku od postojećih PBR modela, koji najčešće vrednuju ukupne rezultate (npr. rast prodaje, broj klikova, ukupni ROI), IMPACT model uvodi metodu vrednovanja po fazama i po akterima. Varijabla SAC omogućava da se doprinos svakog tima, bilo da je reč o strateškom, kreativnom, medijskom ili digitalnom timu, izmeri u okviru konkretne faze, u skladu sa njegovom realnom ulogom i angažmanom.

b) Fazna evaluacija umesto agregatnog učinka

Umesto sumarne post hoc evaluacije učinka nakon završetka kampanje, koji je svojstven PBR modelu, IMPACT model omogućava *dinamičko* praćenje doprinosa po fazama (STEP-1 do STEP-5). Na taj način omogućava se evaluacija i korekcija u realnom vremenu, uz odgovarajuće posledice za krajnji rezultat i nagrađivanje.

c) Povezanost vrednovanja i upravljanja projektom

Model integriše evaluaciju učinka sa mehanizmima upravljanja projektom, kroz definisanje očekivanih vrednosti SAC, planiranih IPO rezultata i težinskih faktora po fazama. Na taj način IMPACT model funkcioniše ne samo kao alat namenjen evaluaciji, već i kao mehanizam za planiranje, monitoring i korekciju u toku kampanje.

d) Pravičnija raspodela bonusa

Zahvaljujući IMPACT-I indeksu, koji kvantifikuje doprinos svakog aktera u odnosu na njegovu stvarnu ulogu i rezultate, omogućava se pravičnija raspodela bonusa, ne samo između klijenta i agencije, već i unutar agencijskih timova. Na ovaj način svi akteri mogu biti nagraženi srazmerno svom doprinosu, a ne samo oni koji su neposredno povezani sa krajnjim ishodom kampanje.

e) Smanjenje subjektivnosti i konflikata kroz formalizovane metrike

Uvođenjem standardizovanih metrika (SAC, IPO, IMPACT-I) i procedura evaluacije, smanjuje se prostor za proizvoljna tumačenja doprinosa i vrednosti rada. Transparentnost celog procesa omogućava racionalno i profesionalno rešavanje eventualnih nesuglasica između klijenata i agencija.

f) Smanjenje informacionih asimetrija kroz zajedničku konstrukciju IMPACT matrice

Za razliku od jednostranih modela evaluacije koji se primenjuju retroaktivno, IMPACT model podrazumeva zajedničko definisanje doprinosa aktera još u fazi planiranja kampanje. Ovaj proces zahteva dijalog i usaglašavanje između klijenta i agencije, čime se otvara prostor za

eksplicitno razjašnjavanje međusobnih očekivanja, raspoloživih resursa, kriterijuma evaluacije i specifičnih interesa svih uključenih strana. Na taj način, već u ranoj fazi saradnje dolazi do smanjenja informacionih asimetrija i do jasnijeg razumevanja celokupne strukture i dinamike projekta. Time IMPACT model ne samo da doprinosi pravičnijoj raspodeli vrednosti, već i jača koordinaciju i međutimsku saradnju tokom realizacije kampanje.

g) Prilagodljivost različitim tržištima i oblicima angažovanja

IMPACT model je fleksibilan i skalabilan i može se koristiti u lokalnim i regionalnim kampanjama, projektno orijentisanim zadacima, kao i u dugoročnim partnerstvima. Njegova logika lako se uklapa u različite organizacione i tržišne kontekste, a može se implementirati uz manja prilagođavanja i u nekomercijalnim projektima (npr. institucionalnim kampanjama, NVO sektor).

Kako bi se jasnije sagledala inovativnost IMPACT modela, doprinosi ovog pristupa upoređeni su sa ograničenjima postojećih PBR modela. Posebno su uzeta u obzir četiri ključna nedostatka identifikovana u teorijskom delu rada (videti poglavlje 2.5): (1) nepostojanje pouzdane atribucije doprinosa u kolektivnim procesima, (2) odsustvo standardizovanih i transparentnih kriterijuma evaluacije, (3) zanemarivanje fazne strukture rada i (4) nejasno definisan obim posla i odgovornosti aktera. Pored ovih dimenzija, u uporedni prikaz uključeni su i dodatni aspekti, koje IMPACT model naglašava, kao što su pravičnost u raspodeli nagrada i integracija sa projektnim menadžmentom. Na taj način Tabela 51 pruža sažet pregled ključnih razlika između postojećih pristupa i inoviranog modela, pokazujući u kojoj meri IMPACT odgovara na identifikovane nedostatke i otvara prostor za unapređenje evaluacije doprinosa.

Tabela 51. Uporedni prikaz ograničenja postojećih PBR modela i inovativnih doprinosa IMPACT modela

Aspekt / Problem	Ograničenja postojećih PBR modela	Inovativnost IMPACT modela	Očekivani doprinos
Atribucija doprinosa	Neprecizna, agregatna, fokus na ukupne ishode (ROI, prodaja, klikovi); teško mapirati doprinos pojedinačnih aktera	Varijabla SAC omogućava kvantifikaciju doprinosa po fazama i akterima	Pouzdana atribucija i detaljan uvid u doprinos
Standardizacija i transparentnost kriterijuma	Kriterijumi se često definišu jednostrano, dominira klijentska perspektiva; visoka subjektivnost	Zajednička konstrukcija IMPACT matrice i standardizovani indikatori (SAC, IPO, IMPACT-I)	Transparentnost, smanjenje subjektivnosti i poverenje u rezultate

Aspekt / Problem	Ograničenja postojećih PBR modela	Inovativnost IMPACT modela	Očekivani doprinos
Fazna struktura procesa	Modeli tretiraju kampanju kao homogenu celinu; zanemaruju se specifičnosti faza i uloge aktera	Evaluacija po fazama (STEP-1 do STEP-5), uz mogućnost korekcija u realnom vremenu	Dijagnostička vrednost, pravovremeno upravljanje i preciznije nagrađivanje
Definisanje obima posla i odgovornosti	Obim posla nije jasno definisan; sektor nabavke često zamagljuje obim rada radi nižih honorara; ni marketing odeljenja nemaju pun uvid	IMPACT matrica jasno mapira zadatke, uloge i odgovornosti po fazama i akterima	Jasno definisani obim rada i smanjenje konflikata
Integracija sa projektnim menadžmentom	PBR modeli funkcionišu samo kao mehanizam naknadne evaluacije učinka, bez integracije u upravljanje projektom	IMPACT integriše planirane IPO rezultate, očekivane vrednosti SAC i težinske faktore u tok projektnog menadžmenta	Bolja koordinacija, kontinuirani monitoring i mogućnost korekcija tokom realizacije kao i učenje iz iskustva
Raspodela nagrada	Često „pobeda ili ništa“ logika; raspodela ne odražava realan doprinos	IMPACT-I indeks omogućava raspodelu nagrada proporcionalno stvarnom doprinosu	Pravičnija raspodela i podsticanje saradnje
Pravičnost i poverenje	Percepcija nepravičnosti, dominacija klijenta, rizik od konflikata	Formalizovane i transparentne procedure vrednovanja	Jačanje principa pravičnosti i partnerskih odnosa
Prilagodljivost	Uglavnom vezani za specifične KPI ili sektore (digital, mediji)	Fleksibilnost i skalabilnost modela u različitim industrijama i kontekstima	Šira primenljivost u privatnom i javnom sektoru
Motivacija i organizaciona klima	Fokus isključivo na krajnje ishode; nagrađivanje često ne prepoznaje doprinos svih timova; osećaj nepravičnosti smanjuje angažovanost	Priznavanjem doprinosa po fazama i akterima, IMPACT model omogućava da se vrednuju i manje vidljivi doprinosi i da se svi timovi osećaju prepoznato	Veća motivacija i angažovanost timova, bolja organizaciona klima i povećano zadovoljstvo zaposlenih
Informaciona asimetrija	Klijent i agencija raspolažu različitim informacijama; nedostatak zajedničkog okvira otežava objektivnu procenu doprinosa	IMPACT matrica i zajedničko definisanje kriterijuma omogućavaju razmenu informacija i smanjenje jednostranih procena	Veća transparentnost procesa, bolja koordinacija i smanjenje konflikata

Izvor: Autor, sopstvena razrada na osnovu teorijskog pregleda i razvijenog IMPACT modela.

Prikaz u Tabeli 51 pokazuje da IMPACT model, kroz fazno strukturisanu i standardizovanu evaluaciju, uvodi elemente koji nedostaju postojećim PBR praksama, posebno u pogledu atribucije doprinosa, standardizacije kriterijuma i jasnog definisanja obima posla. Integracija sa projektnim menadžmentom i naglašavanje pravičnosti u raspodeli nagrada predstavljaju dodatne dimenzije koje proširuju postojeće pristupe vrednovanju u industriji marketinških komunikacija.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Razvijanje modela za nagrađivanje agencija u tržišnim komunikacijama na osnovu ostvarenih rezultata predstavlja pokušaj da se prevaziđe višedecenijski nesklad između deklarativne potrebe za objektivnošću u ocenjivanju rada agencija i postojećih, često netransparentnih i subjektivnih modela kompenzacije. Disertacija polazi od uvida da su standardni modeli zasnovani na fiksnim naknadama, provizijama ili broju izvršenih aktivnosti u suštini neodrživi u kontekstu savremenog, na rezultate orijentisanog tržišta marketinških-komunikacija. Iz tog razloga, osnovni doprinos ovog istraživanja ogleda se u predlogu inovativnog, analitički utemeljenog i višefaznog okvira, **IMPACT modela**, koji uvodi viši stepen pravičnosti, transparentnosti i motivacije u odnose između klijenata i agencija.

6.1. Teorijski doprinos

Teorijski doprinos disertacije ogleda se pre svega u unapređenju razumevanja menadžment problematike realizacije integrisanih marketinško-komunikacionih kampanja. Dosadašnja istraživanja bila su dominantno usmerena na strateški nivo planiranja ili na dijadni odnos klijent-agencija, dok su operativne dimenzije i dinamika doprinosa pojedinačnih aktera u okviru višefaznog procesa ostajale nedovoljno objašnjene. Razvijeni IMPACT model uvodi analitički okvir koji omogućava da se proces kampanje sagleda kroz jasno strukturisane faze i kvantitativno evaluirane doprinose, čime se menadžment komunikacionih aktivnosti osvetljava iz nove perspektive – kao koordinacija kompleksnog, višeakterskog procesa.

Uvođenje varijable SAC predstavlja značajan teorijski iskorak, jer omogućava operacionalizaciju koncepta doprinosa u kolektivnim procesima. Na taj način disertacija prevazilazi ograničenja deskriptivnih ili kvalitativno zasnovanih modela i uvodi merljiv instrument koji omogućava analizu odnosa među akterima, njihove relativne važnosti i faze dinamike njihovog doprinosa. Na taj način menadžerska problematika raspodele odgovornosti i vrednovanja rada u složenim projektima dobija teorijski utemeljen kvantitativni izraz.

Dalji teorijski doprinos ostvaruje se kroz integraciju više koncepata – teorije agencije, teorije logike usluga (S-D Logic) i stakeholder teorije. Dok teorija agencije ukazuje na problem asimetrije informacija i konflikata interesa, stakeholder teorija naglašava značaj uključivanja više strana sa različitim interesima, a S-D Logic definiše vrednost kao rezultat kokreacije. IMPACT model povezuje ove pristupe kroz kvantitativnu evaluaciju doprinosa, pokazujući da

je moguće razviti integrisani teorijski okvir za analizu i upravljanje složenim procesima saradnje u komunikacionim kampanjama.

Konačno, disertacija doprinosi menadžment teoriji kroz konceptualizaciju komunikacione kampanje kao višefaznog projekta sa jasno definisanim međufaznim ishodima i mogućnošću atribucije doprinosa pojedinačnih aktera. Ovaj pristup otvara prostor za nova teorijska istraživanja u oblasti projekt-menadžmenta, organizacionih nauka i menadžmenta kreativnih industrija, jer ukazuje na načine na koje se može unaprediti koordinacija, saradnja i pravično nagrađivanje u kompleksnim timskim okruženjima.

6.2. Metodološki doprinos

Metodološki okvir disertacije zasniva se na integraciji kvalitativnih i kvantitativnih pristupa, sa ciljem razvoja i validacije inovativnog modela za kvantitativnu evaluaciju doprinosa aktera u realizaciji integrisanih marketinško-komunikacionih kampanja. Ovakav kombinovani pristup omogućio je ne samo teorijsko utemeljenje modela, već i njegovo empirijsko testiranje u realnom profesionalnom kontekstu. Korišćen je eksplanatorni i aplikativni istraživački projekat koji je imao dvostruku svrhu: da objasni kompleksne relacije između različitih aktera u procesu realizacije kampanja i da ponudi metodološki konzistentan model koji može biti osnova za primenu performansno zasnovanih sistema nagrađivanja u praksi.

Proces istraživanja odvijao se kroz više faza koje su obezbedile metodološku konzistentnost i logičku progresiju od teorijskog okvira ka empirijskoj proveru. Najpre je sprovedena detaljna analiza literature i poslovne prakse, kojom su definisani teorijski temelji za konstrukciju modela. Na toj osnovi identifikovane su ključne faze procesa kampanje i relevantne uloge aktera, što je poslužilo kao polazište za projektovanje funkcionalnog okvira IMPACT matrice. Sledeći korak obuhvatio je razradu indikatora i instrumenata merenja, pri čemu je posebna pažnja posvećena operacionalizaciji varijable SAC i njenoj validaciji kroz kombinaciju kvalitativnih i kvantitativnih nalaza. Pripremljen je standardizovani upitnik za merenje percepcija koji je potom testiran na namernom uzorku ispitanika. Empirijska provera sprovedena je kroz obradu podataka deskriptivnim, korelacionim i komparativnim analizama, čime je potvrđena primenljivost modela i identifikovani su obrasci u vrednovanju doprinosa.

Namerni uzorak obuhvatio je predstavnike svih ključnih aktera u industriji tržišnih komunikacija – od internih timova klijenata, preko specijalizovanih agencija, do nezavisnih evaluatora. Na taj način obezbeđena je sadržinska validnost i višestruka perspektiva u proceni

doprinosu. Iako uzorak nije statistički reprezentativan, njegova struktura je omogućila relevantne uvide i testiranje osnovnih pretpostavki modela u realnim organizacionim uslovima.

Glavno metodološko ograničenje ogleda se u činjenici da model nije testiran kroz longitudinalna istraživanja niti kroz punu implementaciju u okviru postojećih sistema nagrađivanja, već isključivo na osnovu percepcija učesnika. Funkcionalnost i održivost modela u praksi, stoga, ostaju otvorena pitanja koja zahtevaju dalja empirijska testiranja. Pored toga, indikatori su razvijeni i provereni u specifičnom institucionalnom i kulturnom kontekstu, pa njihova generalizacija zahteva dodatnu validaciju u različitim okruženjima.

Uprkos ovim ograničenjima, metodološki doprinos disertacije ogleda se u stvaranju doslednog istraživačkog okvira koji povezuje teorijske postavke, konstrukciju instrumenata i empirijsku proveru, čime su postavljeni temelji za dalja unapređenja i praktičnu implementaciju IMPACT modela.

6.3. Praktični doprinos

Praktični značaj disertacije ogleda se u razvoju IMPACT modela, inovativnog instrumenta koji omogućava transparentnu i kvantitativno zasnovanu evaluaciju doprinosa aktera u integrisanim marketinško-komunikacionim kampanjama. Model prevazilazi ograničenja tradicionalnih, često netransparentnih sistema nagrađivanja i uvodi osnovu za performansno zasnovane prakse, utemeljene na jasno strukturisanim fazama procesa i merljivim indikatorima. Njegova vrednost nije samo u mogućnosti pravičnije raspodele nagrada među akterima, već i u obezbeđivanju formalizovanog okvira koji doprinosi smanjenju subjektivnosti i jačanju poverenja između klijenata i agencija.

IMPACT matrica omogućava preciznije definisanje zadataka, uloga i oblasti odgovornosti po fazama i akterima, čime doprinosi jasnijem ugovornom i operativnom uređenju odnosa u realizaciji kampanja. Varijabla SAC, razvijena i testirana u okviru ovog istraživanja, potvrđena je kao pouzdan instrument za evaluaciju doprinosa, koji može poslužiti i kao kriterijum u performansno zasnovanim modelima nagrađivanja. Time se prelazi sa uopštene procene uspeha kampanje na detaljnu analizu faznog doprinosa, što otvara prostor za pravičnije i preciznije nagrađivanje i pruža dijagnostički korisne uvide u to gde se stvara najveća dodata vrednost.

Poseban značaj modela ogleda se u njegovoj primenljivosti na planiranje optimalne raspodele resursa. Uvidi u distribuciju doprinosa među akterima omogućavaju efikasnije upravljanje vremenom, ljudskim i finansijskim kapacitetima, dok standardizovane metrike (SAC, IPO, IMPACT-I) stvaraju uslove za transparentnije praćenje performansi i smanjenje rizika od subjektivnih ocena. Model takođe doprinosi unapređenju odnosa među timovima, jer zajednički kriterijumi evaluacije podstiču bolje razumevanje uloga i očekivanja, a detektovane razlike u percepcijama mogu postati osnova za dijalog i usklađivanje ciljeva.

Iako je model razvijen u kontekstu industrije tržišnih komunikacija, njegova struktura dovoljno je fleksibilna da omogući prilagođavanje i u drugim sektorima u kojima je potrebno evaluirati doprinos više aktera u kompleksnim projektima, kao što su javni sektor, obrazovanje, zdravstvo i nevladine organizacije. Empirijsko istraživanje sprovedeno u okviru disertacije pokazalo je da model adekvatno reflektuje percepcije obe ključne strane – klijenata i agencija, i da može poslužiti kao instrument za reformu partnerskih odnosa u industriji, uvodeći viši stepen pravičnosti, poverenja i motivacije u saradničke prakse.

6.4. Društveni doprinos disertacije

Društveni značaj disertacije ogleda se u afirmaciji principa pravičnosti, odgovornosti i transparentnosti u poslovnoj praksi tržišnih komunikacija. IMPACT model nudi okvir koji prevazilazi tradicionalne, često netransparentne sisteme nagrađivanja i zasniva se na jasno prepoznatim doprinosima i merljivim rezultatima. Na ovaj način, promoviše se kultura uzajamnog poverenja i odgovornosti između klijenata i agencija, što doprinosi zdravijem poslovnom okruženju i podizanju profesionalnih standarda u industriji.

Poseban društveni doprinos modela jeste u njegovoj otvorenosti za primenu izvan same industrije tržišnih komunikacija. Struktura IMPACT matrice omogućava da se princip kvantifikacije i transparentne raspodele doprinosa prenese i na druge oblike kolektivnog rada, uključujući javno-privatna partnerstva, obrazovne i zdravstvene institucije, kao i organizacije civilnog društva. Na taj način model može doprineti unapređenju transparentnosti u upravljanju javnim sredstvima, smanjenju prostora za korupciju i neefikasne nabavke, kao i podizanju odgovornosti u procesima odlučivanja.

Disertacija takođe doprinosi razvoju kulture saradnje uvođenjem standardizovanih kriterijuma evaluacije. Korišćenjem zajedničkih, objektivnih osnova za procenu rada podstiču se dijalog, inkluzija i kolektivno učenje, čime se jačaju kapaciteti organizacija da upravljaju

kompleksnim višeakterskim projektima. Dodatno, model podstiče digitalnu transformaciju sektora tržišnih komunikacija, jer se njegovi pokazatelji mogu integrisati u analitičke alate i digitalne platforme, a istovremeno doprinosi i razvoju obrazovnih programa u oblasti marketinga i menadžmenta. Time se obezbeđuje da budući stručnjaci stiču sposobnosti za primenu principa odgovornog poslovanja i održivog razvoja, u skladu sa globalnim ciljevima Agende 2030.

Sagledano u celini, IMPACT model prevazilazi granice industrijskog konteksta i ostvaruje relevantnost u širem društvenom i organizacionom okviru. On se može posmatrati kao instrument koji ne samo da doprinosi profesionalizaciji tržišnih komunikacija, već i unapređenju transparentnosti, pravičnosti i saradnje u društvu u celini.

6.5. Ograničenja istraživanja

Iako je IMPACT model razvijen na osnovu bogate empirijske građe i jasno definisane metodološke osnove, važno je naglasiti određena ograničenja sprovedenog istraživanja, koja istovremeno impliciraju i određena ograničenja samog modela.

Najpre, istraživanje je sprovedeno na uzorku kampanja iz regiona Zapadnog Balkana, što smanjuje mogućnost generalizacije nalaza na razvijenija tržišta ili na ona koja funkcionišu u drugačijim institucionalnim okvirima. Dodatno, selekcija uzorka bila je usmerena ka uspešnijim kampanjama i većim oglašivačima, čime je smanjena varijabilnost i otežano prepoznavanje obrazaca koji bi proizašli iz manje uspešnih ili marginalnih primera.

Dalje, iako je korišćen namerni uzorak koji je obuhvatio ključne aktere industrije, u istraživanje nisu uključene sve potencijalno relevantne interesne strane, poput produkcijskih kuća, podizvođača ili istraživačkih agencija. Time je dobijena reprezentativna slika odnosa između klijenata i agencija, ali ne i sveobuhvatan prikaz svih aktera koji doprinose realizaciji kampanja.

Treće, procene doprinosa i kvaliteta zasnivaju se na percepcijama učesnika, što neminovno otvara prostor za subjektivnost i pristrasnost. Ovakvo ograničenje je karakteristično za istraživanja u društvenim naukama i menadžmentu, ali ipak treba imati u vidu da subjektivni uvidi mogu uticati na ocenu sopstvenog ili partnerskog doprinosa.

Četvrto, model nije testiran kroz longitudinalna istraživanja niti kroz pilot-implementaciju u realnim poslovnim uslovima. Iako empirijski nalazi potvrđuju validnost varijabli SAC i IPO,

kao i njihovu povezanost sa ocenom ukupnog uspeha kampanja, nedostatak praktične provere u dužem vremenskom periodu ostavlja otvorenim pitanje stabilnosti i operativne održivosti modela. S tim u vezi, nije sprovedena ni sekundarna replikacija na nezavisnim uzorcima, što bi dodatno učvrstilo konzistentnost i pouzdanost nalaza.

Konačno, određene relevantne varijable – poput tipa industrije, visine budžeta ili karakteristika timova – nisu posebno kontrolisane, iako nesumnjivo mogu uticati na percepciju i vrednovanje doprinosa aktera. Njihovo uključivanje moglo bi obezbediti potpuniji uvid u faktore koji oblikuju evaluaciju, ali je izostavljeno iz praktičnih razloga vezanih za dizajn istraživanja.

Sagledano u celini, navedena ograničenja ne umanjuju značaj sprovedene disertacije, već se mogu posmatrati kao smernice za buduća istraživanja koja mogu doprineti dubljoj validaciji, teorijskom obogaćivanju i praktičnom usavršavanju IMPACT modela.

6.6. Izazovi i dileme implementacije modela

Iako IMPACT model poseduje jasnu strukturu i empirijsku osnovanost, njegova implementacija u praksi podrazumeva određene izazove i potencijalne dileme koje je potrebno uzeti u obzir. Izazovi se prvenstveno odnose na tehničko-organizacione aspekte i potrebnu institucionalnu podršku. Glavno pitanje nije u spremnosti aktera, jer i klijenti i agencije iskazuju jasan interes za primenu funkcionalnog PBR modela, već u obezbeđivanju uslova da se evaluacija odvija na dosledan, transparentan i metodološki utemeljen način. Primena modela podrazumeva dodatni administrativni rad, ali i jasno definisane procedure za diskusiju i obrazlaganje evaluativnih pozicija. Iako to može predstavljati izvesno opterećenje za timove, upravo ovakav proces doprinosi smanjenju informacionih asimetrija i jačanju međusobnog razumevanja. Pored toga, uspešna primena zahteva odgovarajuću softversku podršku i standardizovane alate za obradu i vizuelizaciju podataka, kao i minimalni nivo obučenosti evaluatora. Ovi zahtevi ne predstavljaju prepreku za razvijene klijente i agencije, ali mogu ograničiti mogućnosti manjih aktera ili tržišta sa nedovoljno razvijenim kapacitetima. Kao poseban izazov izdvaja se i koordinacija većeg broja učesnika u kompleksnim projektima, gde evaluacija doprinosa može otvoriti prostor za nesaglasja, zbog čega je neophodan jasan proceduralni okvir za verifikaciju rezultata i očuvanje poverenja svih strana.

Dileme su više strateškog i konceptualnog karaktera i odnose se na pitanja za koja ne postoje jednoznačni odgovori. Jedna od njih jeste u kojoj meri je moguće kvantifikovati sve aspekte

doprinosa, posebno kada je reč o kreativnim ili strateškim elementima kampanja, koji po svojoj prirodi uključuju i kvalitativne dimenzije. Otvoreno ostaje i pitanje poverenja u evaluatore, odnosno spremnosti aktera da prihvate rezultate evaluacije kada se oni razlikuju od njihovih sopstvenih percepcija doprinosa. Dodatno, postavlja se dilema univerzalnosti i prilagodljivosti modela: da li jedinstveni okvir može u jednakoj meri da odgovori na specifičnosti različitih industrija, tipova kampanja ili kulturnih konteksta. Transparentnost evaluacije, iako je njen osnovni cilj, može otvoriti dilemu balansa između objektivnog merenja i zaštite poslovno osetljivih informacija. Na kraju ostaje i pitanje motivacionih efekata. Dok PBR sistem može snažno ojačati motivaciju ukoliko se doživljava kao fer i pravičan, postoji rizik od suprotnog efekta ako akteri procene da model ne prepoznaje u dovoljnoj meri njihov doprinos.

Važno je naglasiti da ovi izazovi i dileme ne predstavljaju nepremostive prepreke, već prirodne faze tranzicije ka novim pristupima rada. Njihovo rešavanje već je započeto kroz predstavljanje preliminarne verzije modela profesionalnim udruženjima, pregovore sa klijentima o pilot-testiranju i razvoj digitalne platforme I.M.P.A.C.T. Metrix. Eksperimentalna implementacija, u saradnji sa partnerima iz industrije, predstavlja ključni naredni korak u potvrdi održivosti modela i njegovom daljem prilagođavanju zahtevima tržišta. Na taj način IMPACT model pokazuje da poseduje ne samo teorijsku i empirijsku osnovu, već i realan potencijal za transformaciju profesionalne prakse, uz izazove i dileme koje se mogu rešavati postepeno, kroz dijalog i institucionalnu podršku.

6.7. Preporuke za buduća istraživanja

Dalji razvoj i potvrda IMPACT modela zahtevaju empirijska testiranja u realnim poslovnim uslovima. Najvažniji pravac odnosi se na sprovođenje pilot-projekata i longitudinalnih analiza u saradnji sa klijentima i agencijama spremnim za eksperimentalnu primenu modela. Takvi projekti omogućili bi proveru njegove funkcionalnosti u praksi, praćenje stabilnosti rezultata kroz vreme i preciznije podešavanje procedura na osnovu povratnih informacija aktera.

Drugi važan pravac odnosi se na komparativna istraživanja u različitim sektorima i kulturnim kontekstima, čime bi se ispitao univerzalni potencijal modela i identifikovale specifične prepreke ili prilike u zavisnosti od institucionalnog okvira i tipa tržišta. Posebnu vrednost ima poređenje primene u različitim industrijama i zemljama, jer ono omogućava sagledavanje širine primenljivosti i granica samog pristupa.

Treći pravac usmeren je na produbljivanje analize kroz unapređenje indikatora i pondera koji se koriste u evaluaciji doprinosa aktera. Fokus bi bio na preciznijem razgraničavanju značaja pojedinačnih faza i uloga, kao i na razumevanju međuzavisnosti aktera u kompleksnim projektima. U tom okviru posebno je značajno istražiti psihološke i timske efekte implementacije modela, uključujući motivaciju zaposlenih, osećaj pravičnosti i dinamiku odnosa između klijenata i agencija.

Pored ovih ključnih pravaca, buduća istraživanja mogu proširiti analizu na neugovorne stejkholdere, uključiti ispitivanje potencijalnog negativnog doprinosa pojedinih aktera, kao i analizirati latentne koalicije i međuaktersku dinamiku. Dodatno, korisno je posmatrati doprinose ne samo na nivou pojedinačnih kampanja, već i u okviru šireg strateškog planiranja i dugoročnih programa, čime bi se obezbedilo dublje razumevanje kumulativnih efekata i sistemske uloge aktera. Na taj način IMPACT model može poslužiti ne samo kao praktičan instrument za evaluaciju doprinosa, već i kao teorijski okvir za istraživanje složenih interakcija u savremenim organizacionim i komunikacionim sistemima.

LITERATURA

1. Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29, 165–183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.001>
2. Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008>
3. Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
4. ANA. (2022). *Trends in Agency Compensation, 18th Edition*. <https://www.ana.net/miccontent/show/id/rr-2022-11-ana-trends-in-agency-compensation>
5. Arens, W., & Weigold, M. (2020). *Contemporary Advertising* (16th edition). McGraw Hill.
6. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2018). *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communication Perspective*.
7. Bergen, M., Dutta, S., & Walker, O. C. (1992). Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories. *Journal of Marketing*, 56(3), 1–24. <https://doi.org/10.2307/1252293>
8. Bourne, L., & Walker, D. (2006). Using a visualizing tool to study stakeholder influence—Two Australian examples. *Project Management Journal*, 37. <https://doi.org/10.1177/875697280603700102>
9. Bray, K. (2024, April 8). Here's Why Last Touch Attribution Isn't Serving Your Amazon Business Anymore. *Incrementum Digital*. <https://incrementumdigital.com/blog/advertising/heres-why-last-touch-attribution-isnt-serving-your-amazon-business-anymore/>
10. Brown, S. P., & Patterson, P. G. (2010). Removing the Shadow of Procurement: How Agency–Client Relationships Are Undermined by Cost-Based Negotiations. *Journal of Advertising Research*, 50(3), 274–288. <https://doi.org/10.2501/S0021849910091465>
11. Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press, Oxford. - References - Scientific Research Publishing. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2525658>
12. Chowdhury, I. N., Gruber, T., & Zolkiewski, J. (2016). Every cloud has a silver lining—Exploring the dark side of value co-creation in B2B service networks. *Industrial Marketing Management*, 55, 97–109. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.016>

13. Civera, C., Casalegno, C., Morelli, B., & Chiaudano, V. (2025). Multi-stakeholder marketing: Mapping the field. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00849-2>
14. Clark, B. (2000). Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, 8, 3–25. <https://doi.org/10.1080/096525400346286>
15. Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. SAGE.
16. Coughlan, A. T., & Sen, S. K. (1989). Salesforce Compensation: Theory and Managerial Implications. *Marketing Science*, 8(4), 324–342.
17. Dahlen, M., & Rosengren, S. (2016). If Advertising Won't Die, What Will It Be? Toward a Working Definition of Advertising. *Journal of Advertising*, 45(3), 334–345. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1172387>
18. Davies, M., & Prince, M. (2005). Dynamics of trust between clients and their advertising agencies: Advances in performance theory. *Academy of Marketing Science Review*.
19. Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32, 189–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>
20. Devinney, T., Dowling, G., & Collins, M. (2005). Client and agency mental models in evaluating advertising. *International Journal of Advertising*, 24(1), 35–50. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072903>
21. Díaz-Méndez, M., & Saren, M. (2019). Managing advertising agency client partnerships for value co-creation: Characteristics, categories, and challenges. *Marketing Theory*, 19(1), 9–26. <https://doi.org/10.1177/1470593118772214>
22. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>
23. Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5, 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
24. European Association of Communications Agencies. (2018). *Value-Based Agency Compensation*. EACA. <https://eaca.eu/wp-content/uploads/2018/03/Value-based-Agency-Compensation.pdf>
25. Ewing, M. T., Pinto, T. M., & Soutar, G. (2001). Agency-Client Chemistry: Demographic and Psychographic Influences. *International Journal of Advertising*, 20(2), 169–187.
26. Farmer, M. (2019). *Madison Avenue Manslaughter: An inside view of fee-cutting clients, profit-hungry owners, and declining ad agencies* (3 edition). LID Publishing.

27. Faull, J. (2019). *Advertisers turn to performance-based remuneration for ad agencies*. The Drum. <https://www.thedrum.com/news/2019/01/31/advertisers-turn-performance-based-remuneration-ad-agencies>
28. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
29. Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
30. Fritz, M. M. C., Rauter, R., Baumgartner, R., & Dentschev, N. (2017). A supply chain perspective of stakeholder identification as a tool for responsible policy and decision-making. *Environmental Science & Policy*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.12.011>
31. Gardner, H. (1988). *Advertising Agency Business: The Complete Manual for Management and Operation*. Holt, Rinehart and Winston.
32. Grossman, S. J., & Hart, O. D. (n.d.). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. T - Google Search. *He Journal of Political Economy*, 94(4), 691–719. Retrieved July 25, 2025, from <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/261404>
33. Hand, N. (2010, September 4). Why performance based remuneration or payment by results often fail. *TrinityP3 Global Marketing Management Consultants*. <https://www.trinityp3.com/fee-models-performance/reasons-performance-based-often-fails/>
34. Hayhurst, S. (2020). (21) *Payment By Results: The advertising agency remuneration model that never took off* | LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/payment-results-advertising-agency-remuneration-model-simon-hayhurst/>
35. Hobday, M. (2000). The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7), 871–893. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00110-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00110-4)
36. Holmstrom, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74–91.
37. Hornik, J. (2023). Selecting and Remunerating Advertising Agencies: A Signaling Theoretical Perspective. *Journal of Service Science and Management*, 16(3), Article 3. <https://doi.org/10.4236/jssm.2023.163012>
38. Hughes, T., Vafeas, M., & Hilton, T. (2018). Resource integration for co-creation between marketing agencies and clients. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 1329–1354. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2015-0725>
39. ISBA. (2022, January 4). *ISBA | Best Practice Guide to Agency Performance Evaluation*. <https://www.isba.org.uk/knowledge/best-practice-guide-agency-performance-evaluation>
40. Jayasimha, K. R. (2021). Client opportunism in agency-client relationship: The role of information asymmetry, agency response and calculative commitment. *Journal of*

- Business & Industrial Marketing*, 37(2), 326–340. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0354>
41. Katrandziev, H., & Postadzian, K. (2014). *Въведение в рекламния бизнес—...—книга*. store.bg. <https://www.book.store.bg/p328808/vyvedenie-v-reklamnia-biznes.html>
 42. Keegan, B. J., Rowley, J., & Tonge, J. (2017). Marketing agency – client relationships: Towards a research agenda. *European Journal of Marketing*, 51(7/8), 1197–1223. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2015-0712>
 43. Keller, L. K. (2003). *Strategic Brand Management Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice Hall, Upper Saddle River. - References - Scientific Research Publishing. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2127137>
 44. Keremidchiev, S. (2021). Theoretical Foundations of Stakeholder Theory. *Economic Studies*, 30, 70–88.
 45. Kitchen, P., & Schultz, D. (2001). *Raising the corporate umbrella—The 21st-century need* (pp. 1–22). https://doi.org/10.1057/9780230554580_1
 46. Kotler, P., & Keller. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3155681>
 47. Kumar, V. (2015). Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For. *Journal of Marketing*, 79(1), 1–9. <https://doi.org/10.1509/jm.79.1.1>
 48. Lace, J. M. (2000). Payment-by-results. Is there a pot of gold at the end of the rainbow? *International Journal of Advertising*, 19(2), 167–183. <https://doi.org/10.1080/02650487.2000.11104793>
 49. Lenskold, J. (2003). *Marketing ROI: The Path To Campaign, Customer, And Corporate Profitability by James Lenskold (1-Aug-2003) Hardcover*.
 50. Leovaridis, C. (2009). Human resources management in advertising agency. *Management and Marketing Journal*, VII, 157–167.
 51. Lowrey, T. M. & Shrum, L. J. (2009). *The Psychology of Entertainment Media: Blurring the Lines Between Entertainment and Persuasion*.
 52. Lozovic, N., Mamula Nikolić, T., & Perić, N. (2024). *Understanding Advertising Agencies in a Multistakeholder Knowledge Environment: Challenges and Importance*. <https://doi.org/10.57017/SERITHA.2024.KM-ETE.ch5>
 53. Memon, M., T., R., Ting, H., & Cheah, J.-H. (2025). PURPOSIVE SAMPLING: A REVIEW AND GUIDELINES FOR QUANTITATIVE RESEARCH. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 9, 1–23. [https://doi.org/10.47263/JASEM.9\(1\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.9(1)01)
 54. Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22, 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>

55. Mitnick, B. M. (2015). Agency Theory. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–6). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom020097>
56. Mortimer, K., & Laurie, S. (2019). Partner or supplier: An examination of client/agency relationships in an IMC context. *Journal of Marketing Communications*, 25(1), 28–40. <https://doi.org/10.1080/13527266.2017.1391861>
57. Nguyen, T. S., & Mohamed, S. (2018). Stakeholder management in complex projects. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, Vol. 8, No 2, 75–89.
58. Office of Government Commerce. (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. The Stationery Office.
59. Oliver, J. D., & Ashley, C. (2012). Creative Leaders' Views on Managing Advertising Creativity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(3), 335–348. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200307>
60. Patton, M. Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation* (4th ed.). SAGE Publications.
61. Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
62. Project management Institute. (2013). *PMBOK Guide | Project Management Institute*. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/PMBOK>
63. Rashid, Y. (2015). *Identifying the Processes of Value Co-Creation*. <https://researchcommons.waikato.ac.nz/handle/10289/9483>
64. Robertson, I., & Booth, E. (2020, May 26). *Advertising agencies and the law: Determining the relationship between agency and client (part 1)*. <https://www.holdingredlich.com/advertising-agencies-and-the-law-determining-the-relationship-between-agency-and-client-part-1>
65. Rodriguez Serna, L., Nakandala, D., & Bowyer, D. (2022). Stakeholder identification and prioritization: The attribute of dependency. *Journal of Business Research*, 148, 444–455. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.062>
66. Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134–139.
67. Saunders, M. (2019). *Research Methods for Business Students*. <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/research-methods-for-business-students/P200000010080/9781292737621>
68. Schultz, D. E., & Patti, C. H. (2009). The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 75–84. <https://doi.org/10.1080/13527260902757480>
69. Schultz, D. E., & Schultz, H. (2003). *IMC, The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communication*. McGraw Hill Professional.

70. Spake, D. F., D'souza, G., Crutchfield, T. N., & Morgan, R. M. (1999). Advertising Agency Compensation: An Agency Theory Explanation. *Journal of Advertising*, 28(3), 53–72. <https://doi.org/10.1080/00913367.1999.10673589>
71. Sumbul, T. (2020, May 21). *Stakeholder management in complex projects: What it is, why it matters and how to do it* | CQ Net - Management skills for everyone. CQ Net - Management Skills for Everyone! <https://www.ckju.net/en/dossier/stakeholder-management-complex-projects-what-it-why-it-matters-and-how-do-it>
72. Swain, W. N. (2004). Perceptions Of IMC After A Decade Of Development: Who's At The Wheel, And How Can We Measure Success? *Journal of Advertising Research*, 44(1), 46–65. <https://doi.org/10.1017/S0021849904040036>
73. Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)
74. Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic. *The Service-Dominant Logic of Marketing. Dialog, Debate, and Directions*, 68, 1–17.
75. Vizard, S. (2019, October 17). *Adidas: We over-invested in digital advertising*. Marketing Week. <https://www.marketingweek.com/adidas-marketing-effectiveness/>
76. Vosgerau, J., Anderson, E., & Jr, W. (2008). Can Inaccurate Perceptions in Business-to-Business (B2B) Relationships Be Beneficial? *Marketing Science*, 27, 205–224. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0284>
77. WARC. (2010). *Agency payment models prove slow to change* | WARC. <http://www.warc.com/newsandopinion/news/agency-payment-models-prove-slow-to-change/en-gb/26656>
78. Windsor, G. (2018, July 24). 5 Phases of Project Management: Initiating. *BrightWork Project Management Blog*. <https://medium.com/brightwork-collaborative-project-management-blog/5-phases-of-project-management-initiating-358b733ebc93>
79. Woolley, D. (2011, October 5). Defining Value Based Agency Compensation. *TrinityP3 Global Marketing Management Consultants*. <https://www.trinityp3.com/fee-models-value/defining-value-based-agency-compensation/>
80. World Federation of Advertisers. (2019). *Global Agency Remuneration Trends: 2019 update* (p. 3).
81. World Federation of Advertisers. (2022). *WFA за глобалните тенденции във възнагражденията на агенциите—Redlink*. <https://redlink.bg/analizi/wfa-za-globalnite-tendencii-vav-vaznagrazhdeniyata-na-agenciite-1235news.html>
82. Zeeshan, M., Rashid, Y., Ayub, U., & Waseem, A. (2019). Quantifying value co-creation: Examining the relationship between realised value facets and customer experience in a B2B context. *International Journal of Services Operations and Informatics*, 10(1), 43–64. <https://doi.org/10.1504/IJSOI.2019.100616>

SPISAK TABELA

Tabela 1. Operacionalizacija hipoteza, varijabli i indikatora.....	21
Tabela 2. Teorijski doprinosi u analizi ključnih dimenzija ovog istraživanja	41
Tabela 3. Uporedni prikaz prednosti i nedostataka modela plaćanja.....	48
Tabela 4. Tipologija PBR modela i pregled njihovih prednosti i nedostataka.....	50
Tabela 5. Predložena fazna struktura procesa realizacije IMK kampanja	62
Tabela 6. Predloženi akteri (ACTOR) po fazama realizacije kampanje (STEP).....	63
Tabela 7. Međufazni rezultati (IPO) u okviru pojedinačnih faza realizacije kampanje.....	64
Tabela 8. Sekundarni izvori i njihov doprinos razvoju koncepta IMPACT modela.....	70
Tabela 9. Struktura uzorka u kvalitativnom delu istraživanja.....	73
Tabela 10. Distribucija ispitanika prema zemlji i tipu organizacije.....	94
Tabela 11. Procentualno prisustvo aktera po fazama realizacije kampanje.....	98
Tabela 12. Deskriptivne statistike prisustva aktera po broju faza realizacije kampanje.....	99
Tabela 13. Broj angažovanih aktera po fazama realizacije kampanje i klasterima.....	101
Tabela 14. Prisustvo aktera i vrednosti doprinosa (Valid N / SAC %) po fazama realizacije kampanje (STEP-1 do STEP-5)	103
Tabela 15. Prosečne vrednosti SAC doprinosa po klasterima aktera u različitim STEP fazama	105
Tabela 16. Ocene kvaliteta međufaznih rezultata (IPO) i završnog uspeha kampanje po kategorijama ispitanika	107
Tabela 17. Vrednosti SAC za spoljni klaster po fazama – deskriptivna statistika i ANOVA test	112
Tabela 18. Vrednosti SAC za kreativni tim agencije po fazama – deskriptivna statistika i ANOVA test.....	113
Tabela 19. Vrednosti SAC za medijski tim agencije po fazama – deskriptivna statistika i ANOVA test.....	114

Tabela 20. Vrednosti SAC za digitalni tim agencije po fazama – deskriptivna statistika i ANOVA test.....	114
Tabela 21. Vrednosti SAC za unutrašnji klaster po fazama – deskriptivna statistika i ANOVA test	115
Tabela 22. Vrednosti SAC za markom tim klijenta po fazama – deskriptivna statistika i ANOVA test.....	116
Tabela 23. Vrednosti SAC za generalnog direktora klijenta po fazama realizacije kampanje – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa.....	117
Tabela 24. Vrednosti SAC po akterima u fazi godišnjeg markom planiranja (STEP-1) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa.....	119
Tabela 25. Vrednosti SAC po akterima u fazi planiranja konkretne kampanje (STEP-2) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa.....	120
Tabela 26. Vrednosti SAC po akterima u fazi izrade projektnog zadatka (STEP-3) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa.....	121
Tabela 27. Vrednosti SAC po akterima u fazi kreativne pripreme (STEP-4k) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa.....	122
Tabela 28. Vrednosti SAC po akterima u fazi medijske pripreme (STEP-4m) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa.....	123
Tabela 29. Vrednosti SAC po akterima u fazi pripreme digitalnih aktivnosti (STEP-4d) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa.....	124
Tabela 30. Vrednosti SAC po akterima u fazi implementacije kampanje (STEP-5) – deskriptivna statistika i rezultati ANOVA testa.....	125
Tabela 31. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-1 prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika.....	128
Tabela 32. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-2 prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika.....	128
Tabela 33. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-3 prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika.....	129
Tabela 34. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-4k prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika.....	129

Tabela 35. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-4m prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika.....	130
Tabela 36. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-4d prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika.....	131
Tabela 37. Diskriminacija vrednosti varijable SAC u STEP-5 prema karakteristikama kampanje i profilu ispitanika.....	131
Tabela 38. Sumarni rezultati regresione analize po fazama – povezanost vrednosti SAC i kvaliteta međufaznih rezultata (IPO)	135
Tabela 39. Sumarni pokazatelji višestruke regresije za predikciju uspeha kampanje na osnovu kvaliteta međufaznih rezultata (IPO)	137
Tabela 40. Rezultati ANOVA testa značajnosti regresionog modela iz Tabele 39	138
Tabela 41. Koeficijenti i značajnost prediktora (kvalitet IPO po fazama) u regresionom modelu iz Tabele 39.....	138
Tabela 42. STEP × ACTOR kombinacije sa značajnim razlikama u percepciji prisustva aktera između clijenata i agencija.....	142
Tabela 43. Prosečne vrednosti varijable SAC po akterima i fazama – poređenje između clijenata i agencija.....	144
Tabela 44. Prosečne ocene kvaliteta međufaznih rezultata (IPO) i ukupnog uspeha kampanje – poređenje između clijenata i agencija	148
Tabela 45. Rezultati ANOVA testova za procenu razlika između clijenata i agencija u ocenama IPO i ukupnog uspeha kampanje	148
Tabela 46. Sumirani pregled hipoteza i status njihove potvrde u istraživanju.....	163
Tabela 47. Primeri situacija u kojima se značaj pojedinih faza može povećati ili smanjiti.	170
Tabela 48. Ugovorena vrednost SAC, ponderi i IMPACT-I indeksi po fazama	175
Tabela 49. Ostvarena vrednost SAC, pondera i IMPACT-I indeksa po fazama za agencije A i B	176
Tabela 50. Uporedni pregled planiranih i ostvarenih iznosa PBR bonusa.....	177
Tabela 51. Uporedni prikaz ograničenja postojećih PBR modela i inovativnih doprinosa IMPACT modela.....	181

SPISAK SLIKA

Slika 1. Primena različitih modela naknade za agencijski rad u periodu od 2011. do 2022. <i>Izvor: Adaptirano prema World Federation of Advertisers (2019, 2022).</i>	45
Slika 2. Promena u visini naknade rada agencija za isti obim posla, 1992–2014. (u dolarima iz 2014. godine). <i>Izvor: Farmer, 2019.</i>	47
Slika 3. Radna verzija IMPACT matrice – strukturisani prikaz faza, aktera i međufaznih rezultata. <i>Izvor: Autor, sopstvena izrada.</i>	65
Slika 4. Finalna verzija IMPACT matrice sa prikazom faza, aktera i međufaznih rezultata <i>Izvor: Autor, sopstvena izrada na osnovu sprovedenog istraživanja.</i>	92
Slika 5. SAC profil aktera po fazama (STEP-1 do STEP-5) na osnovu prosečnih vrednosti doprinosa. <i>Izvor: Autor, obrada na osnovu sprovedenog istraživanja.</i>	104
Slika 6. Komparativni profili unutrašnjeg i spoljnog klastera aktera (SAC po fazama) <i>Izvor: Autor, obrada na osnovu sprovedenog istraživanja.</i>	106
Slika 7. Vizuelni prikaz razlika između klijenata i agencija u ocenama kvaliteta IPO po fazama <i>Izvor: Autor, obrada na osnovu sprovedenog istraživanja.</i>	108

PRILOZI

Prilog 1. Pregled metodoloških pristupa u istraživanjima odnosa klijenata i agencija

Prilog 2. Tematski vodič za strukturisani intervju

Prilog 3. Zabeležene aktivnosti aktera prema fazama procesa

Prilog 4. Karakteristike uzorka korišćenog u kvantitativnom istraživanju

Prilog 5. Upitnici za agencije i klijente (varijanta na srpskom jeziku)

Prilog 6. Povezanosti između SAC vrednosti aktera i ocene kvaliteta međufaznih rezultata (IPO) (H3.1)

Prilog 7. Statistička provera razlika u informisanosti o prisustvu aktera (H4.1)

Prilog 8. Razlike u oceni SAC agencija i klijenata (H4.2)

Prilog 9. Razlike u percepciji kvaliteta IPO i krajnjih rezultata

Pregled metodoloških pristupa u istraživanjima odnosa klijenata i agencija

Analizirane publikacije

	Naziv publikacije	Autori	Čacopis	Godina	Cita tion
1	Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty	Ruben Chumpitaz Caceres, Nicholas G. Paparoidamis,	<i>European Journal of Marketing</i>	2007	970
2	Firm-to-firm and interpersonal relationships: Perspectives from advertising agency account managers	DL Haytko	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	2004	229
3	Exploring the Dimensions of Proactivity within Advertising Agency-Client Relationships	Michael Beverland, Francis Farrelly and Zeb Woodhatch	<i>Journal of Advertising</i>	2007	107
4	Every cloud has a silver lining — Exploring the dark side of value co-creation in B2B service networks	Ilma Nur Chowdhury, Thorsten Gruber, Judy Zolkiewski	<i>Industrial Marketing Management</i>	2016	78
5	The Implications of the Internet on the Advertising Agency-Client Relationship	M. Durkin & M-A. Lawlor	<i>Service Industries Journal</i>	2001	77
6	Organizational Buying and Advertising Agency-Client Relationships in China	Gerard Prendergast , Yizheng Shi & Douglas West	<i>Journal of Advertising</i>	2001	52
7	Account Planners' Views on How Their Work Is and Should Be Evaluated	Margaret A. Morrison & Eric Haley	<i>Journal of Advertising</i>	2003	47
8	Agency-client chemistry: demographic and psychographic influences	Michael T. Ewing, Tanya M. Pinto & Geoffrey N. Soutar	<i>International Journal of Advertising</i>	2001	46
9	Developing a model of tolerance in client-agency relationships in advertising	Mark A.P. Davies & Dayananda Palihawadana	<i>International Journal of Advertising</i>	2006	39
10	Advertising Agency Terminations and Reviews: Stock Returns and Firm Performance	George C. Hozier, Jr. John D. Schatzberg	<i>Journal of Business Research</i>	2000	36
11	Firing Advertising Agencies - Possible Reasons and Managerial Implications	Mukund S. Kulkarni , Premal P. Vora & Terence A. Brown	<i>Journal of Advertising</i>	2003	31
12	Exploring advertiser's expectations of advertising agency services	Sarah Turnbull & Colin Wheeler	<i>Journal of Marketing Communications</i>	2014	24
13	Agency-Client Relationship Factors Across Life-Cycle Stages	Kim-Shyan Fam a & David S. Waller b	<i>Journal of Relationship Marketing</i>	2008	21
14	Exploring the determinants of success/failure of the advertising agency-firm relationship	Abdelfattah Triki, Nejla Redjeb and Istabrak Kamoun	<i>Qualitative Market Research</i>	2007	21
15	The delicate power balance in advertising agency-client relationships: partnership or battleground? The case of the Greek advertising market	Judy Zolkiewski, Jamie Burton, Stella Stratoudaki	<i>JOURNAL OF CUSTOMER BEHAVIOUR</i>	2008	19
16	Agency Practitioners, Pseudo- Professionalization Tactics, and Advertising Professionalism	Gergely Nyilasy a , Peggy J. Kreshel b & Leonard N. Reid	<i>Journal of Current Issues & Research in Advertising</i>	2012	18
17	Do Marketing Clients Really Get the Advertising They Deserve? The Trade-Off Between Strategy and Originality in Australian and New Zealand Agencies	Huw O'Connor, Scott Koslow, Mark Kilgour & Sheila L. Sasser	<i>Journal of Advertising</i>	2016	15
18	Advertiser satisfaction with advertising agency creative product	RM Hill	<i>European Journal of Marketing</i>	2006	14
19	What Matters Most in Advertising Agency Performance to Clients: Implications and Issues on Their Relationship in Hong Kong	Stella L. M. So Ph.D.	<i>Journal of Current Issues & Research in Advertising</i>	2012	14
20	The impact of creative competence and project management on longevity of the client-advertising agency relationship	Elizabeth Levin , Paramaporn Thaichon , Thu Nguyen Quach	<i>Journal of Business & Industrial Marketing</i>	2016	13
21	The role of personality and motivation on key account manager job performance	Tommi Mahlamäki , Timo Rintamäki , Edwin Rajah	<i>Industrial Marketing Management</i>	2018	12
22	Investigating agency-client relationships in the Polish advertising industry	Dayananda Palihawadana & Bradley R. Barnes	<i>International Journal of Advertising</i>	2005	11
23	Selecting an Advertising Agency: A Multi-Criteria Decision Making Approach	Mohd. Nishat Faisal and Bilal Mustafa Khan	<i>The Journal of Business Perspective</i>	2008	9
24	Advertising agency retention: Views from South African advertisers	M. Jansen Van Rensburg, P. Venter, J. W. Strydom	<i>South African Journal of Business Management</i>	2009	7
25	Advertising agency operating efficiency	Yunjae Cheonga, Kihan Kimb* and Justin Combse	<i>Journal of Marketing Communications</i>	2016	6
26	From Selection To Termination: An Investigation Of Advertising Agency/Client Relationships	Ulku Yuksel, Catherine Sutton-Brady	<i>Journal of Business & Economic Research</i>	2007	6

27	An Evaluation of Client's Expectation from Their Ad- Agencies and Ad-Agencies Expectation from Their Client's	P.G. Arul	<i>Asia-Pacific Business Review</i>	2010	4
28	Dimensions of Advertising Agency Client Satisfaction	Jansen van Rensburg, M.	<i>Journal of Contemporary Management</i>	2010	4
29	Possession and effects of power in advertising agency-client relationships in South Korea: A multi-level analysis	Changho Oh, , Stephen Keysuk Kim,	<i>New Directions in International Advertising Research</i>	2015	3
30	Understanding Advertising Client-Agency Relationships in China: A Multimethod Approach to Investigate <i>Guanxi</i> Dimensions and Agency Performance	Shu-Chuan Chu, Yang Cao, Jing Yang & Juan Mundel	<i>Journal of Advertising</i>	2019	1
31	Marketing Agency/Client Service-For-Service Provision in an Age of Digital Transformation	Tim Hughes & Mario Vafeas	<i>Journal of Business-to-Business Marketing</i>	2019	1
32	Understanding Agency-Client Relationships Better Through Clients' Perceptions of Value and Value Antecedents	<i>Maja Arslanagic-Kalajdzic and Vesna Zabkar</i>	<i>Advances in Advertising Research</i>	2016	0
33	Resolving agency issues in client-contractor relationships to deliver project success	David James Bryde, Christine Unterhitzenberger & Roger Joby	<i>Production Planning & Control</i>	2019	0
34	An Agency Theory perspective on the purchase of marketing services	Wendy L. Tate, Lisa M. Ellram, Lydia Bals, Evi Hartmann, Wendy van der Valk	<i>Industrial Marketing Management</i>	2009	140
35	Advertising Agency Compensation: An Agency Theory Explanation	Deborah F. Spake , Giles D'souza , Tammy Neal Crutchfield & Robert M. Morgan	<i>Journal of Advertising</i>	1999	80
36	Outcomes of advertiser-agency relationships	Dale F. Duhan & Kåre Sandvik	<i>International Journal of Advertising</i>	2009	43
37	Advertising Agency Compensation, Client Evaluation and Switching Costs: An Extension of Agency Theory	<i>Mark Davies and Melvin Prince</i>	<i>Journal of Current Issues and Research in Advertising</i>	2012	32
38	The Unbundling of Advertising Agency Services: An Economic Analysis	Mohammad Arzaghi, Ernst R. Berndt, James C. Davis, and Alvin J. Silk	<i>Review of Marketing Science</i>	2012	15
39	The Changing Architecture of Advertising Agencies	Sharon Horsky	<i>Marketing Science</i>	2006	63
40	Advertising agency planning - conceptualising network relationships	Ian Grant & Charlotte McLeod	<i>Journal of Marketing Management</i>	2007	36
41	Conflict and advertising planning: consequences of networking for advertising planning	Ian Grant Charlotte McLeod Eleanor Shaw	<i>European Journal of Marketing</i>	2012	24
42	Resource integration for co-creation between marketing agencies and clients	Tim Hughes, Mario Vafeas, Toni Hilton,	<i>European Journal of Marketing</i>	2018	11
43	How to achieve true integration: the impact of integrated marketing communication on the client/agency relationship	Sally Laurie & Kathleen Mortimer	<i>Journal of Marketing Management</i>	2019	10
44	Partner or supplier: An examination of client/ agency relationships in an IMC context	Kathleen Mortimer & Sally Laurie	<i>Journal of Marketing Communications</i>	2017	4
45	Managing advertising agency client partnerships for value co-creation: Characteristics, categories, and challenges	Montserrat Díaz-Méndez, Michael Saren	<i>Marketing Theory</i>	2018	4
46	Quantifying value co-creation: examining the relationship between realised value facets and customer experience in a B2B context	Muhammad Zeeshan, Yasir Rashid, Umer Ayub, Ansar Waseem	<i>International Journal of Services Operations and Informatics</i>	2019	1

Pregled korišćene metodologije

Istraživanje	UZORAK					KORIŠĆENA METODOLOGIJA	
	Klijenti	Stopa odgovora	Agencije	Stopa odgovora	Drugo	Kvalitativno	Kvantitativno
[1]	262	34%					Faktorska analiza; SEM
[2]			20			Discourse analysis and hermeneutic analysis	
[3]	10		9			Grounded theory approach	
[4]	17		17		8 medija partnera	NVIVO 10	
[5]			10			Cut and paste technique	
[6]	200						One-way ANOVA
[7]			324	28,40%			MANOVA; Cronbach's α , t test
[8]	101		100				Analiza AS; Diskriminaciona analiza

[9]	122	20%					Cluster analysis; K-means; Wilke's lambda; Chi-square
[10]	NA		NA		26 Contract termination news info		T-test and median
[11]	NA		NA		49 eventa	EKONOMETRIJA	
[12]	7					Open, axial and selective coding	
[13]	82	16%					Ranking based on mean
[14]	12		12			Content analysis	
[15]			18			Mixture of deductive and inductive thematic codes	
[16]			28			Grounded theory approach	
[17]			204				Factor analyses; Linear models
[18]	202	40%					Cronbach alpha; Chi-square; Corelaciona matrica
[19]	85	17%					P value, F statistic, T statistic
[20]	119				15 kvalitativno	NVIVO	Faktorska; SEM
[21]			168	25%			Partial Least Squares SEM
[22]	36	24%	16	32%			Deskriptivna i T test
[23]			3				NA
[24]	116	17,80%					Kendall's Tau B; Phi and Cramer's V; factor and correlation analysis; Cronbach alpha
[25]	NA	NA			41 agency finance parametars		DEA Excel Solver LV V3
[26]	49		12				AS i rangiranje
[27]	50		25				Friedman ANOVA and Kendall's Coefficient of Concordance; Mann-Whitney 'U' Test; Ranking score
[28]	116	18,80%					Factor and correlation analyses; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO); Bartlett's test of sphericity; Varimax rotation; Spearman's rank correlation coefficients
[29]	100	100%	100	100%			Coefficient alpha and exploratory factor analysis; regresiona analiza
[30]	318	17%	323	24%			SEM; regresiona analiza
[31]	208	10,60%	84	70%	workshop		Deskriptivna statistika - AS i SD
[32]	228	24%					SEM
[33]					4 case no advertising	Thematic qualitative approach	
[34]					4 fokus grupe	Inductive reasoning	
[35]	349	18,20%					Cronbach's alpha and confirmatory factor analysis
[36]	135	9,60%					SEM
[37]	108	19,40%					Correspondence analysis; Descriptive - percentage
[38]	NA		NA		1746 advertiser finance data		Deskriptivna statistika i SD
[39]	NA		NA		1746		
[40]			22			Grounded theory approach	
[41]			22			Grounded theory approach	
[42]	7	4,70%	18			NVIVO	
[43]	17						AS i SD
[44]	7		10			NVIVO	
[45]			20		Case studies	Inductiv deductiv	
[46]	216						Factor Cronbach alfa; Multiple linear regression

Tematski vodič za strukturisani intervju

PODACI O ISPITANIKU

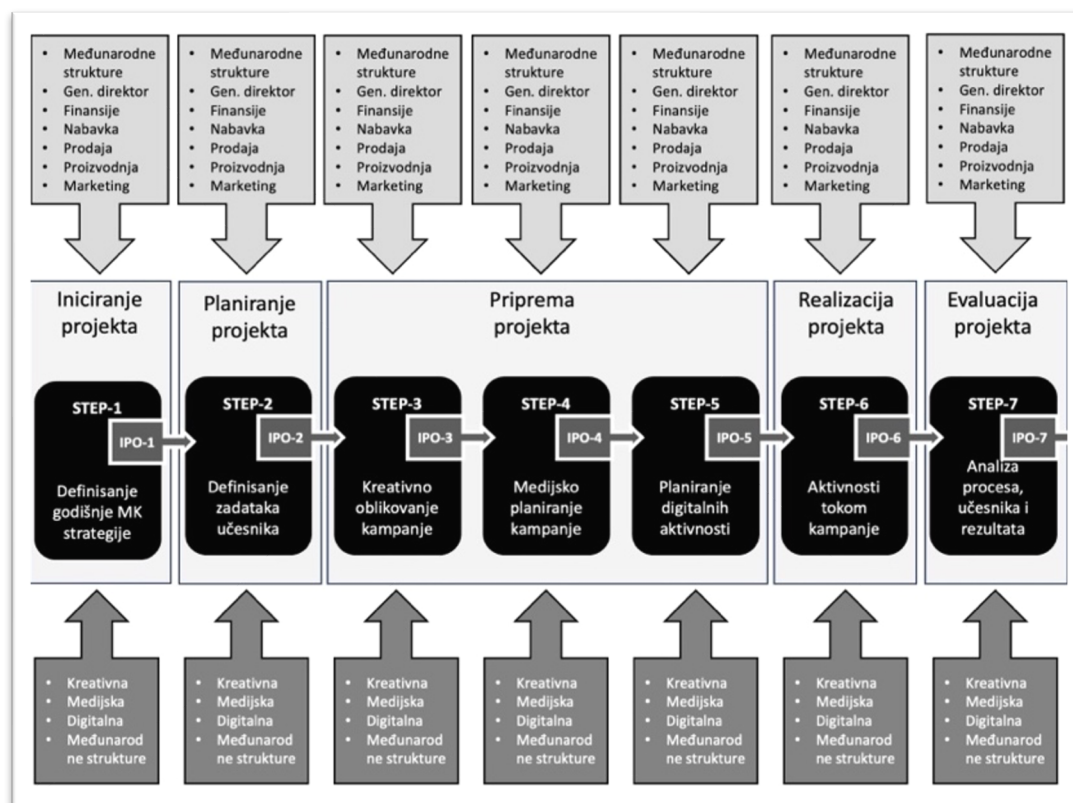
Kompanija

Pozicija ispitanika

Godine iskustva u ovoj kompaniji/u struci

Teme za diskusiju:

1. Na osnovnu vašeg iskustva u praksi, koji su **akteri unutar kompanije oglašivača** (lokalni, regionalni, globalni) uključeni u proces planiranja, kreiranja i realizacije godišnjih markom planova i pojedinačnih IMC kampanja?
2. Koji su osnovni **spoljni akteri** koji su uključeni u ove procese?
3. Koji su osnovni procesi ili faze rada kroz koje se obavlja kreiranje IMC kampanja? Polazna tačka je godišnji markom plan.
4. Po vašem mišljenju, kako ovaj model opisuje navedene procese i učesnike?



5. Kakve biste promene napravili u ovom modelu da bi on pravilnije opisao procese realizacije markom kampanja?
 - a. Da li biste dodali ili oduzeli neku fazu?
 - b. Da li biste dodali ili oduzeli nekog učesnika?
6. Šta mislite o tezi da različiti akteri ostvaruju različiti doprinos u različitim fazama rada?
7. Diskusija: doprinos / angažovanost / moć donošenja odluka
8. Ako se kaže da je ukupan doprinos svih učesnika u fazi kreiranja godišnje markom strategije 100%, da li biste mogli tih 100% da rasporedite između učesnika na osnovu njihovog doprinosa procesu rada? (Prikazati excel tablicu)
9. Koji su mogući doprinosi pojedinačnih spoljašnjih i unutrašnjih učesnika u svakoj pojedinačnoj fazi rada? Opišite.
10. Koji su parametri kojima ste merili uspeh markom kampanja na kojima ste radili?

Zabeležene aktivnosti aktera prema fazama procesa

Tabela 3.1 Doprinos učesnika tokom izrade godišnjeg plana markom aktivnosti (STEP-1)

Međunarodne ili regionalne strukture klijenta • Usaglašavaju globalne, regionalne i lokalne markom strategije sa biznis planovima (BP) kompanije. • Definišu kreativnu strategiju koja će biti korišćena na lokalnom tržištu: ključne poruke, ton komunikacije, vizuelni identitet i druge elemente koji osiguravaju konzistentnost TK na različitim tržištima. • Predlažu ili odobravaju budžete za lokalne kampanje. • Postavljaju smernice za alokaciju resursa između različitih kanala komunikacije na osnovu globalnih ili regionalnih prioriteta. • Kod lokalnih brendova koji su u vlasništvu međunarodnih kompanija odobravaju ili modifikuju strategiju komunikacija i predloge budžeta. • Kalkulišu i definišu parametre medijskih aktivnosti. • Učestvuju u pregovorima ili superviziraju zaključivanje godišnjih ugovora sa medijskim kućama.
Generalni direktor klijenta • Kontrolise usklađenost godišnjih markom planova sa poslovnim planovima. • Procenjuje predložene troškove u odnosu na strateške prioritete kompanije i ROMI. • Donosi konačne odluke o alokaciji finansijskih, ljudskih i organizacionih resursa. • Kod lokalnih kompanija, ali i nekih međunarodnih, može aktivno da učestvuje u definisanju godišnjeg markom plana. • Arbitrira između interesa i potreba različitih timova unutar kompanije. • Donosi finalne odluke o potrebi i načinu angažovanja spoljašnjih aktera realizacije godišnjeg plana. • Inicira implementaciju novih, nekonvencionalnih markom strategija.
Odeljenje finansija klijenta/Finansijski direktor • Određuju ukupni budžet koji će biti investiran u marketing i komunikacije. • Pomaže u alokaciji sredstava između različitih poslovnih aktivnosti kompanije i marketing komunikacija. • Obavlja ROMI analize neophodne za proces planiranja. • Pravi analize finansijskog rizika investicije u TK. • Pravi plan finansiranja i fluktuacije troškova u slučaju potrebe za promenom godišnjeg plana. • Predlaže model finansijskog izveštavanja.
Odeljenje prodaje klijenta/Direktor prodaje • U saradnji sa markom timom osiguravaju da plan TK direktno podržava prodajne ciljeve kompanije. • Zbog direktnog kontakta sa kupcima pružaju dragocene informacije o potrebama i preferencijama kupaca, konkurenciji, trenutnim izazovima na tržištu i drugo. • Direktor prodaje odgovara za deo godišnjeg plana koji garantuje da marketinške inicijative, kao što su kampanje, društvene mreže, i događaji budu usklađene sa prodajnim aktivnostima. • Pružaju informacije o optimalnoj sinhronizaciji vremenskog okvira planiranih kampanja sa prodajnim ciklusima i ključnim poslovnim periodima. • Pomažu identifikaciji potencijalno novih segmenata tržišta.
Odeljenje nabavke klijenta/Direktor nabavke • Postavljaju ciljeve uštede u radu sa podizvođačima. • Indirektno učestvuju u svim fazama godišnjeg planiranja u vezi sa mogućom optimizacijom troškova. • Učestvuju u definisanju pristupa izboru dobavljača, taktikom pregovaranja i ugovaranja uslova saradnje. • Usklađuju kalendar ključnih markom aktivnosti sa vremenima isporuke dobavljača.
Odeljenje proizvodnje klijenta/Direktor proizvodnje • Upoznaju markom timove sa karakteristikama proizvoda ili usluga. • Pružaju informacije o kapacitetima proizvodnje i mogućnosti ispunjavanja očekivane potražnje koju generišu markom aktivnosti. • Planiraju sinhronizaciju markom aktivnosti sa pojavom novog proizvoda. • Planiraju prilagođavanja proizvodnje potrebama marketinških aktivnosti (nova ambalaža ili promena pakovanja, sekundarna ambalaža, specijalne serije i slično).

Planiraju obezbeđenje zaliha u slučaju realizaciji prodajnih akcija.
Odeljenje marketing komunikacija klijenta - Snose osnovnu odgovornost za proces izrade godišnjeg plana markom aktivnosti. - Prikupljaju i konsoliduju podatke iz različitih izvora, uključujući istraživanje tržišta, analizu konkurencije, povratne informacije od prodaje, finansijske projekcije i operativne mogućnosti. - Koordinišu aktivnosti sa drugim odeljenjima (prodaja, proizvodnja, nabavka) kako bi se osiguralo da su markom aktivnosti usklađene sa operativnim mogućnostima i ciljevima kompanije. - Vrše strateško markom planiranje i predlažu markom ciljeve, strategije, taktičke planove, budžete i metrike uspeha. - Komuniciraju sa spoljašnjim akterima koji imaju uloge u izradi plana. - Pripremaju prezentacije godišnjeg markom plana višem menadžmentu i ostalim relevantnim zainteresovanim stranama.
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje agencije - Analiziraju kreativne trendove i rad konkurencije. - Strateški savetuju klijenta. Ovo je naročito važno kod manjih i lokalnih klijenata. - Agencija može predložiti kreativnu direkciju (platformu) koja će biti temelj markom aktivnosti tokom godine. - Pomažu u planiranju budžeta kroz procene troškova za produkciju i distribuciju kampanja, organizaciju događaja i slično. - Pripremaju prezentacije za sastanke na kojima se diskutuje i usvaja godišnji plan.
Medijska agencija ili medijsko odeljenje agencije - Analiziraju medijsko tržište, ponašanje potrošača, medijske navika ciljne publike i aktivnosti konkurencije. - Predlažu alokaciju budžeta za medije u skladu sa analizom. - Daju predlog osnovnih medijskih kuća za godišnje pregovore. - Prave plan uštede. - Grade strategiju pregovora sa medijima. - Prave plan praćenja medijskog performansa i predlog akcija u slučaju promena.
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje agencije - Pomažu klijentu u oblikovanju digitalne transformacije poslovanja. - Daju predloge digitalne strategije koja je u skladu sa poslovnim ciljevima i širim marketinškim planom. - Segmentiraju potrošače i predlažu ciljne grupe u onlajn okruženju. - Razvijaju strategiju koja uključuje izbor kanala (npr. društvene mreže, pretraživači, imejl, displej oglašavanje), budžetiranje, raspored aktivnosti. - Daju predloge kako digitalne kanale koristiti i integrisati u širi markom plan. - Vrše procene neophodnih budžeta za digitalne aktivnosti.
Međunarodne ili regionalne strukture agencija - Pružaju smernice koje osiguravaju doslednost u porukama, brendiranju i pozicioniranju na svim tržištima na kojima klijent posluje. - Dele najbolju praksu sa drugih tržišta. - Informišu lokalne agencije o planiranim markom aktivnostima za sledeću godinu. - Učestvuju u kreiranju godišnjih planova kada se oni prave centralizovano za više tržišta. - Sprovode superviziju lokalne agencije ako su one uključene u proces klijentovog godišnjeg planiranja.
Neko drugi Pored ovih, pojedini ispitanici naveli su specijalizovana odeljenja koja nisu prisutna u većini kompanija, a koja su imala ulogu u kreiranju i usvajanju godišnjih planova: - Odeljenje za korisničko iskustvo (Customer Experience - CX), - Odeljenje za prikupljanje i analizu podataka, - Različita odeljenja vezana za digitalizaciju poslovanja, - Odeljenje za uvođenje inovacija. Od spoljnih aktera, učestvovali su: - Istraživačke agencije, - PR agencije ili PR odeljenja agencija, - BTL agencije ili BTL odeljenja agencija, - Konsultantske kompanije.

Tabela 3.2 Doprinos učesnika tokom faze planiranja kampanje (STEP-2)

Međunarodne ili regionalne strukture klijenta
--

• Koordinišu i proveravaju da li je planirana kampanja usaglašena sa globalnim ili regionalnim markom strategijama. • Predlažu ili odobravaju budžete za kampanju. • Ukoliko je kampanja jednostavna adaptacija, dostavljaju izvorne materijale i instrukcije za rad. • Ukoliko je reč o <i>eksperimentalnoj</i> kampanji, netipičnoj za praksu datog oglašivača, direktno su uključeni u njeno strukturiranje.
Generalni direktor klijenta • Donosi konačne odluke o alokaciji finansijskih, ljudskih i organizacionih resursa. • Inicira ad hok kampanje u slučaju problema sa realizacijom biznis plana. • Kod lokalno iniciranih kompanija aktivno učestvuje u pripremnim procesima.
Odeljenje finansija klijenta/Finansijski direktor • Odobrava predlog budžeta. • Pravi plan rashoda za kampanju.
Odeljenje prodaje klijenta/Direktor prodaje • Sa markom timom rade na usklađivanju prodajnih aktivnosti tokom trajanja predstojeće kampanje. • Iniciraju ad hok kampanje u zavisnosti od 'informacija sa terena'. • Obezbeđuju uslove i resurse za sprovođenje aktivnosti na mestima prodaje.
Odeljenje nabavke klijenta/Direktor nabavke • Započinju pregovore sa mogućim podizvođačima koji su neophodni za realizaciju kampanje. • Usklađuju kalendar kampanje sa vremenom isporuke dobavljača.
Odeljenje proizvodnje klijenta/Direktor proizvodnje • Pomažu u boljem upoznavanju markom timova sa karakteristikama proizvoda ili usluga. • Vršu pripreme proizvodnje za potrebe marketinških aktivnosti (nova ambalaža ili promena pakovanja, sekundarna ambalaža, specijalne serije i slično). • Prave plan obezbeđenja zaliha za vreme predviđeno kampanjom ili posle nje.
Odeljenje marketing komunikacija klijenta • Osnovni su nosioci ove faze rada. • Koordinišu aktivnosti sa drugim odeljenjima kako bi se osiguralo da kampanja prati operativne mogućnosti kompanije. • Razrađuju generalni plan kampanje: ciljeve kampanje, taktičke planove, budžete. • Opredeljuju KPI očekivanih poslovnih i komunikacionih rezultata. • Prave plan angažovanja agencija i drugih spoljnih aktera. • Nabavljaju izvorne materijale za međunarodne kampanje i koordinišu plan sa centralnom kancelarijom. • Administriraju kampanju.
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje agencije • Pomažu da se formulišu različiti elementi strategije kampanje. • Prave analizu postojeće markom prakse za slične kampanje. • Analiziraju markom aktivnosti konkurencije. • Rade na izboru i formulaciji ključnih poruka i tona komunikacije. • Učestvuje u radu širih timova koji rade na pripremi realizacije kampanje. • Mogu inicirati kampanju na osnovu svojih zapažanja ili informacija sa tržišta. • Daju procene o visini neophodnih budžeta za kreativnu realizaciju.
Medijska agencija ili medijsko odeljenje agencije • Dostavljaju klijentu detaljne analize medijskog ponašanja ciljnih grupa koje su predviđene kampanjom. • Prave detaljne analize medijskih aktivnosti konkurencije. • Predlažu okvirni budžet. • Analiziraju mogućnosti korišćenja godišnjih ugovora i potreba za dodatnim kanalima. • Učestvuju u širim timovima koji rade na pripremi realizacije kampanje.
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje agencije • Predlažu okvirnu strategiju korišćenja digitalnih instrumenata i kanala. • Digitalne agencije često same iniciraju ad hok kampanje koje se baziraju na tehnološkim inovacijama ili alatima koje poseduju. • Kada je reč o digitalnim proizvodima ili uslugama, one su često direktni saradnik oglašivača u ovoj fazi rada. • Daju okvirni budžet za digitalne aktivnosti unutar kampanje. • Daju predloge o koordinaciji digitalnih i tradicionalnih kanala.
Međunarodne ili regionalne strukture agencija

• Sami ili kao deo regionalnih timova iniciraju lokalne kampanje. • Obezbeđuju superviziju rada angažovanih lokalnih agencija.
Neko drugi Pojedini ispitanici su naveli druga odeljenja unutar kompanije koja mogu biti inicijatori ad hok kampanja ili programa tržišnih komunikacija. To mogu biti: • Odeljenja korporativnih komunikacija/PR odeljenje kompanije; • Različito imenovana odeljenja koja se bave istraživanjem, razvojem i inoviranjem poslovanja oglašivača; • Odeljenje za korisničko iskustvo. Kao i u prethodnoj fazi, od spoljnih aktera, navode se: • PR agencije ili PR odeljenja agencija; • BTL agencije ili BTL odeljenja agencija; • Druge specijalizovane agencije.

Tabela 3.3. Doprinos učesnika tokom razrade i usvajanja projektnog zadatka (STEP-3)

Međunarodne ili regionalne strukture klijenta • Sprovode superviziju pisanje brifa od strane lokalnih markom odeljenja. • Ako se kreira regionalna kampanja, prisustvuju brifingu i učestvuju u njegovoj daljoj razradi.
Generalni direktor klijenta • Ukoliko je reč o strateški važnoj kampanji, prisustvuje brifingu agencija i učestvuje u debriefu. • Donosi finalne odluke o eventualnim promenama parametara projektnog zadatka.
Odeljenje finansija klijenta/Finansijski direktor • Diskutuju i odobravaju budžet koji se navodi u brifu. • Daju ulazne finansijske parametre koji su neophodni za pisanje brifa.
Odeljenje prodaje klijenta/Direktor prodaje • Sa markom timom rade na usklađivanju elemenata projektnog zadatka koji se odnose na prodajne aktivnosti tokom trajanja predstojeće kampanje. • Daju dodatne informacije o ponašanju potrošača. • Proveravaju uslove i resurse za sprovođenje aktivnosti na mestima prodaje.
Odeljenje nabavke klijenta/Direktor nabavke • Učestvuju u angažovanju mogućih direktnih podizvođača o kojima agencije moraju voditi računa tokom rada. • Usklađuju očekivani kalendar kampanje sa vremenom isporuke dobavljača.
Odeljenje proizvodnje klijenta/Direktor proizvodnje • Pomažu u boljem upoznavanju markom timova sa karakteristikama proizvoda ili usluga. • Proveravaju mogućnosti proizvodnje za eventualne potrebe marketinških aktivnosti (nova ambalaža ili promena pakovanja, specijalne serije i slično).
Odeljenje marketing komunikacija klijenta • Osnovni su nosioci ove faze rada. • Koordinišu aktivnosti sa drugim odeljenjima kako bi projektni zadatak pratio operativne mogućnosti kompanije. • Razrađuju sadržaj brifa agencijama: ciljeve kampanje, taktičke planove, budžete i ostalo. • Opredeljuju KPI očekivanih poslovnih i komunikacionih rezultata. • Prave prezentacije projektnog zadatka angažovanim agencijama. • Organizuju debrief i samostalno ili uz pomoć drugih odeljenja donose odluke u vezi sa predlogom agencija da se izvrše promene u projektnom zadatku. • Nabavljaju izvorne materijale za međunarodne kampanje i koordinišu plan sa centralnom kancelarijom.
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje agencije • Daju sugestije i pomažu u formulaciji različitih elemenata projektnog zadatka. • Pripremaju se za debrief kroz analizu postojeće markom prakse za slične kampanje i analizu markom aktivnosti konkurencije. • Mogu sugerisati promene projektnog zadatka na osnovu svojih zapažanja ili informacija sa tržišta. • Učestvuju u širim timovima koji rade na pripremi realizacije kampanje. • Daju procene o visini neophodnog budžeta za kreativnu realizaciju.
Medijska agencija ili medijsko odeljenje agencije • Na osnovu analiza medijskog ponašanja ciljnih grupa i uslova na tržištu, pomažu klijentu u formulaciji projektnog zadatka. • Učestvuju u pripremi brifa za druge specijalizovane agencije.

• Prave dodatne analize medijskih aktivnosti konkurencije. • Diskutuju o okvirnom budžetu ili proveravaju mogućnosti koje budžet planiran brifom može da ostvari. • Prave analize mogućnosti korišćenja godišnjih ugovora i potreba za dodatnim kanalima.
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje agencije • Često sami u okviru svojih kompeticija pišu projektni zadatak koji klijent odobrava. • Daju sugestije i pomažu u formulaciji elemenata projektnog zadatka koji se odnose na digitalne aktivnosti. • Na osnovu prve varijante brifa klijenta prave smernice za digitalne aktivnosti. • Diskutuju okvirni budžet ili proveravaju mogućnosti koje budžet planiran brifom može da ostvari u oblasti digitala. • Digitalne agencije često same iniciraju ad hoc kampanje koje se baziraju na tehnološkim inovacijama ili alatima koje poseduju. • Kod digitalnih proizvoda ili usluga, one su često direktni saradnik oglašivača u ovoj fazi rada. • Daju okvirni budžet za digitalne aktivnosti unutar kampanje. • Daju predloge o koordinaciji digitalnih i tradicionalnih kanala.
Međunarodne ili regionalne strukture agencija • Sa lokalnim agencijama diskutuju brif i daju sugestije za njegovu promenu. • Kao deo regionalnih timova učestvuju u debriefu i finalnom definisanju projektnog zadatka.
Neko drugi U zavisnosti od predmeta i ciljeva kampanje, pojedini ispitanici naveli su druga odeljenja unutar kompanije koja mogu biti uključena u proces definisanja i usvajanja projektnog zadatka. To mogu biti: • Odeljenja korporativnih komunikacija/PR odeljenje kompanije; • Odeljenje za korisničko iskustvo. Kao i u prethodnoj fazi, od strane spoljnih aktera, navode se: • PR agencije ili PR odeljenja agencija; • BTL agencije ili BTL odeljenja agencija; • Druge specijalizovane agencije.

Tabela 3.4. Doprinos učesnika tokom pripreme kreativnih materijala (STEP-4k)

Međunarodne ili regionalne strukture klijenta • Uključuju se u rad na važnim projektima kroz superviziju, prisustvo na prezentacijama ili direktnim radom sa lokalnom agencijom. • Modifikuju i odobravaju adaptacije međunarodnih kampanja.
Generalni direktor klijenta • Kod lokalno kreiranih kampanja prisustvuje prezentacijama idejnih rešenja i finalnih materijala gde daje povratnu informaciju, odobrava rad ili zahteva modifikacije. • Tokom kreativnog procesa i produkcije može uticati na sadržaj kampanje i određene produkcione elemente: glumce i statiste, izbor muzike, lokaciju i drugo. • Navode se primeri da generalni direktor zahteva da se razradi njegova ideja. • Obično nema ulogu kod adaptacija globalnih kampanja, samo se upoznaje sa njima. • Daje saglasnost u slučaju promene budžeta za produkciju.
Odeljenje finansija klijenta/Finansijski direktor • Obično ne učestvuju ukoliko nemaju lično interesovanje. • Kontrolisu realizaciju planiranog budžeta. • Vršu plaćanja podizvođačima u skladu sa planom rashoda.
Odeljenje prodaje klijenta/Direktor prodaje • Daju informacije o specifičnim zahtevima za materijale predviđene za mesta prodaje. • Obezbeđuju logistiku kako bi promotivni materijali ili proizvodi bili skladišteni, transportovani i distribuirani na vreme i gde treba. • U okviru puš (<i>push</i>) strategije, pripremaju maloprodajne objekte za predstojeću kampanju. • Može da prisustvuje prezentacijama kreativnih rešenja i gotovih materijala i daje stručno mišljenje iz aspekta prodaje.
Odeljenje nabavke klijenta/Direktor nabavke • Obično ne učestvuju u radu na kreativnim idejama ukoliko nemaju lično interesovanje. • Organizuju tendere za produkciju kreativnih materijala. • Upravlja ugovorima sa agencijama i ostalim dobavljačima starajući se da oni budu jasno definisani, sa jasno određenim uslovima isporuke, obimom rada, cenama, vremenskim rokovima i standardima kvaliteta.

• Mogu zahtevati korekcije elemenata kreativnog rada koje bi omogućile uštede u budžetima (promena lokacije, angažovane tehnike, izbor glumaca, broj dana snimanja i slično). • Osiguravaju da su svi procesi vezani za angažovanje agencija i nabavku materijala transparentni i u skladu sa politikama kompanije. • Prati vreme isporuke dobavljača. • Kontrolise obim isporučenih materijala.
Odeljenje proizvodnje klijenta/Direktor proizvodnje • Dostavljaju proizvode neophodne za kreativni rad ili produkciju • Proveravaju tehničke mogućnosti i izvodljivost pojedinih ideja koje zahtevaju promene proizvoda (različita ambalaže, promotivni proizvodi i slično). • Mogu direktno sarađivati sa agencijom kako bi se osiguralo da svi tehnički aspekti kreativnih rešenja budu usklađeni sa mogućnostima i kapacitetima proizvodnje.
Odeljenje marketinga komunikacija klijenta • Ostvaruju osnovni kontakt kreativne agencije i klijenta. • Blisko sarađuju sa agencijom tokom čitavog procesa, pružajući povratne informacije i konsultacije u ključnim fazama razvoja idejnih rešenja. • Ponekad direktno učestvuju u kreativnom procesu. • Obezbeđuju interne resurse, poput istraživanja tržišta, analize konkurencije, prethodnih kampanja, kreativnih smernica ili drugih informacija koje bi mogle biti korisne u procesu kreiranja idejnih rešenja. • Organizuju redovne sastanke sa agencijom kako bi se pratio napredak i preventivno sprečila pojava eventualnih problema ili nerazumevanja. • Organizuju internu ili eksternu validaciju predloženih idejnih rešenja pre nego što se finalizuju i predaju na odobrenje. • Kontrolišu da li su prisutni svi elementi definisani brifom. • Vrš finalnu kontrolu kvaliteta prezentacija namenjenih višem menadžmentu. • Organizuju prezentaciju idejnih rešenja ili krajnje proizvedenih materijala pred širim timom kompanije. • Koordinišu plaćanja podizvođača i agencije. • Usklađuju rad kreativne agencije sa medijskom, digitalnom ili drugim agencijama koje rade na realizaciji kampanje. • Vrš kontrolu kvaliteta realizovanih aktivnosti. • Kod jednostavnih adaptacija daju smernice za lokalizaciju kampanja i odobravaju ih. • Kod kompleksnih adaptacija osiguravaju da svi kreativni predlozi agencije budu dosledni u pogledu brend-identiteta, tona komunikacije, vizuelnog stila i prethodno postavljenih standarda kampanje.
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje agencije • Osnovni su nosioci realizacije ove faze rada. • Detaljno proučavaju i diskutuju klijentski brif. Kreiraju interni kreativni brif koji postavlja temelje za celokupan kreativni proces. • Obavljaju dodatna formalna i neformalna istraživanja relevantna za razumevanje ciljne publike (engl. <i>consumer insight</i>), konkurencije i samog proizvoda ili usluge. • Organizuju mnoštvo brejnstorming sesija kako bi se generisalo što više različitih kreativnih ideja i koncepata. Cilj je da se pronađu inovativna i efikasna rešenja koja će najbolje ispuniti ciljeve kampanje. • Rade na izboru i formulaciji ključnih poruka i tona komunikacije. • Prave izbor nekoliko kreativnih koncepcija koje se prezentiraju klijentu. • Ukoliko vreme i budžet dozvoljavaju, kreiraju se prototipovi kreativnog rada koji se testiraju interno ili eksterno. • Prave se revizije idejnih rešenja u skladu sa zahtevima klijenta ili rezultat istraživanja. • Apliciraju usvojeni koncept na sve materijale neophodne za kampanju. • Samostalno ili u saradnji sa klijentom organizuju produkciju usvojenih idejnih rešenja. To može uključivati štampanje brošura, snimanje video-reklama, kreiranje digitalnih banera, razvoj veb-stranica ili produkciju bilo kog drugog formata koji je potreban za kampanju. • Sve vreme ostvaruju intenzivnu razmenu informacija sa drugim agencijama. To se obavlja direktno ili uz posredovanje markom odeljenja klijenta.
Medijska agencija ili medijsko odeljenje agencije • Na osnovu specifičnosti medijskog tržišta, definišu komunikacione kanale kojima će se postići najveća efikasnost i efektivnost: digitalnim platformama, televizijom, radio-reklamom ili OOH (out-of-home).

• Daju kreativnim agencijama instrukcije kako da se kreativni materijali prilagode specifičnim zahtevima svakog medijskog kanala. Na primer, određene dužine trajanja, formate ekrana ili formate oglasa, kao što su vertikalni video za društvene mreže ili kratki oglasi za pretraživače. • Mogu biti uključeni u kreativne brejnstorming sesije zajedno sa kreativnim timom, gde mogu doprineti idejama na osnovu svog iskustva u upravljanju medijima. • Predlažu korišćenje nestandardnih medijskih formata. • Učestvuju u širim timovima koji rade na pripremi kampanje.
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje agencije • Ako je reč o onlajn kampanji, digitalne agencije mogu samostalno da kreiraju i produciraju celokupni kreativni sadržaj. • Zbog svoje tehnološke ekspertize, sastavni su deo kreativnih timova. • Daju kreativnim agencijama instrukcije o planiranim onlajn formatima. • Pružaju informacije o različitim segmentima ciljnog auditorijuma i specifičnim zahtevima tokom kreiranja sadržaja za svaku od njih. • Digitalne agencije često same kreiraju ad hoc kampanje koje se baziraju na tehnološkim inovacijama ili alatima koje poseduju.
Međunarodne ili regionalne strukture agencija • Međunarodni kreativni timovi ili pojedinci mogu biti uključeni u rad lokalnih agencija na važnim projektima. • Daju lokalnim timovima primere dobre kreativne prakse na drugim tržištima. • Obezbeđuju izvorne materijale i sugestije prilikom jednostavnih i kompleksnih kreativnih adaptacija.
Neko drugi • Pojedini ispitanici naveli su doprinos spoljnih kreativnih saradnika, umetnika, režisera, producenata, kreativnih butika i drugih učesnika koji se angažuju tokom kreiranja idejnih rešenja i pripreme komunikacionih materijala za kampanju.

Tabela 3.5. Doprinos učesnika tokom pripreme medijskih aktivnosti (STEP-4m)

Međunarodne ili regionalne strukture klijenta • Direktno učestvuju ili sprovode superviziju zakupa medija, kako na godišnjem nivou tako i za konkretne kampanje. • Određuju parametre medijskih kampanja. • Postavljaju ciljeve uštede (očekivani CPP). • Odobravaju taktičke medija planove. • Uključuju se u rad na važnim medijskim kampanjama kroz superviziju, prisustvo na prezentacijama ili direktnim radom sa lokalnom agencijom. • Plaćaju medijske aktivnosti lokalnim agencijama ili medijima.
Generalni direktor klijenta • Kod medijskog planiranja za lokalne brendove ili oglašivače, prisustvuje prezentacijama planova medijskih aktivnosti, daje povratne informacije, odobrava budžete. • Daje saglasnosti u slučaju promene budžeta. • Moguće je da učestvuje u pregovorima sa medijskim kućama.
Odeljenje finansija klijenta/Finansijski direktor • Kontrolišu rashode za medije u okviru planiranog budžeta. • Koordinišu plaćanje agencijama ili medijskim kućama u skladu sa specifičnostima medija plana. • Moguće je da učestvuju u pregovorima sa medijskim kućama.
Odeljenje prodaje klijenta/Direktor prodaje • Obično nemaju ulogu u ovom STEP-u. • Mogu pregovarati sa maloprodajnim objektima o prisustvu promotivnog materijala i aktivnosti za motivaciju maloprodaje.
Odeljenje nabavke klijenta/Direktor nabavke • Osnovni je nosilac pregovora sa agencijama i medijskim kućama o ceni zakupa medijskog prostora i vremena. • Kalkulišu efikasnosti zakupa medija (očekivani medijski parametri u odnosu na cenu zakupa). • Ostvaruju mogući uticaj na izbor dobavljača medijskog vremena i prostora. • Upravlja ugovorima sa medijskim agencijama i medijskim kućama i garantuju da oni budu jasno definisani, sa jasno određenim uslovima zakupa, obimom isporučenog vremena, cenama, vremenskim odrednicama emitovanja i standardima kvaliteta. • Mogući uticaj na korekcije medija planova kako bi se postigle dodatne uštede u budžetima
Odeljenje proizvodnje klijenta/Direktor proizvodnje

• Osim pojedinačnih slučajeva, kada su predstavnici proizvodnje deo šireg tima, ispitanici ne navode angažovanost ovog odeljenja u STEP-5.
Odeljenje marketing komunikacija klijenta • Ostvaruju osnovni kontakt između medijske agencije i klijenta. • U većim i međunarodnim kompanijama postoje stručnjaci unutar markom timova koji odgovaraju samo za medijske aktivnosti. • Blisko sarađuju sa medijskom agencijom tokom čitavog procesa, pružaju povratne informacije i konsultacije u ključnim fazama medija planiranja. • Mogu direktno pregovarati i sklapati ugovore sa medijskim kućama bez prisustva agencija. • Definišu očekivane parametre performansa medijskih kampanja. • Kontrolišu da li su urađeni svi poslovi definisani projektnim zadatkom. • Koordinišu plaćanja medijskih dobavljača i agencija. • Usklađuju rad medijske agencije sa kreativnom, digitalnom ili drugim agencijama koje su angažovane na pripremi kampanje. • Raportiraju centralnim kancelarijama i koordinišu rad sa njima. • Administriraju kampanju. • Vršu finalnu kontrolu kvaliteta prezentacija namenjenih višem menadžmentu.
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje agencije • Koordiniše svoj rad za zahtevima medija odeljenja po pitanju formata i dužine poruka. • Predstavnici kreativnog tima mogu učestvovati u razvoju medijske strategije kampanje. • Pomaže u osmišljavanju netradicionalnih medijskih aktivnosti. • Preko klijenta ili direktno ostvaruje razmenu informacija sa medijskom agencijom ili odeljenjem.
Medijska agencija ili medijsko odeljenje agencije • Osnovni je nosilac ovog dela pripreme IMC kampanje. • Na osnovu ciljeva kampanje, specifičnosti medijskog tržišta i analize raspoloživih podataka, predlažu raspodelu budžeta između komunikacionih kanala. • Koriste različite globalne ili lokalne alate za optimizaciju medijskih parametara kampanja - CPP, Frequency, Reach, Mix kanala i drugo. • Praveći mnoštvo različitih modela realizacije medijskih aktivnosti, predlažu nekoliko scenarija kojima je moguće ostvariti najveći nivo efektivnosti i efikasnosti. • Komuniciraju sa medijskim kućama ili medija šopovima o raspoloživom inventaru i cenama zakupa. • Prave vremenski raspored emitovanja reklamnih materijala u različitim kanalima. • U zavisnosti od organizacionih karakteristika rada, koordinišu svoj rad sa markom odeljenjem klijenta, centralnim ofisima klijenta ili međunarodnim centralama svoje agencije. • Prezentiraju detaljne planove medijskih aktivnosti predstavnicima klijenta i prave eventualne korekcije. • Nakon usvajanja planova rezervišu medijsko vreme i prostor, potpisuju ugovore sa medijima i ugovaraju dinamiku plaćanja. • Daju kreativnim i digitalnim agencijama instrukcije kako da svoje materijale prilagode specifičnim zahtevima svakog medijskog kanala.
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje agencije • Sarađuju sa medijskom agencijom u sinhronizaciji onlajn i oflajn aktivnosti po pitanju tajminga i sadržaja oglašavanja. • Predlažu opcije širenja kampanja u onlajn okruženju. • Ako je reč samo o dominantno onlajn kampanji, digitalne agencije mogu samostalno da obavljaju ceo proces planiranja i zakupa medija, uključujući i zakup onlajn vremena i prostora. Obično tada angažuju specijalizovane medijske agencije ili veće agencije za tehnički deo posla.
Međunarodne ili regionalne strukture agencija • Međunarodni ili regionalni medijski timovi mogu biti direktno uključeni u rad lokalnih agencija na važnim projektima. • Usaglašavaju standarde medija planiranja i zakupa u različitim zemljama u skladu sa politikom klijenta. • Koordinišu medijske planove u različitim zemljama. Ovo se pojavljuje na teritorijama na kojima se govori sličan jezik ili se koriste isti medijski kanali. • Pregovaraju o zakupu medija sa regionalnim ili globalnim medijskim kompanijama.
Neko drugi • Pojedini ispitanici naveli su aktivnosti međunarodnih, regionalnih ili lokalnih medijskih revizorskih kompanija. Njih klijenti angažuju da bi proveravali cene ili finansijske uslove koje im predlažu

agencije. Upoređuju ih sa standardima za dato tržište ili kategoriju proizvoda ili usluga za koju se radi. Takođe, sve više se navodi da sami mediji predlažu opcije u kojima oni sami preuzimaju planiranje emitovanja oglasa unutar svog programa, a zauzvrat predlažu bolje finansijske uslove. Često je uslov za to korišćenje nekih manje popularnih kanala unutar medijskih grupa ili sopstvenih veb-sajtova. Medijske agencije u tom slučaju dostavljaju željene parametre i kasnije kontrolišu njihovo ostvarivanje.

Tabela 12. Doprinos učesnika tokom pripreme digitalnih aktivnosti (STEP-4d)

Međunarodne ili regionalne strukture klijenta - Sprovođe superviziju i koordinišu planiranje digitalnih aktivnosti između različitih zemalja. - Odobravaju i modifikuju taktičke planove u pojedinačnim zemljama. - Direktno potpisuju ugovore sa internet platformama za šire regione. - Odobravaju predložene budžete za digitalne aktivnosti. - Definišu ili koriguju parametre efektivnosti i efikasnosti planiranih digitalnih kampanja. - Prave plan plaćanja podizvođača.
Generalni direktor klijenta - Podstiču inovacije i korišćenje novih tehnologija u radu. - Aktivno učestvuju u slučaju integracije digitalnih markom aktivnosti i poslovanja. - Daju saglasnost u slučaju promene budžeta.
Odeljenje finansija klijenta/Finansijski direktor - Kontrolišu da li su rashodi za digitalne markom aktivnosti u okvirima planiranog budžeta. - Planiraju plaćanje podizvođača.
Odeljenje prodaje klijenta/Direktor prodaje - Pružaju specifične informacije o karakteristikama različitih segmenata potrošača - Usaglašavaju ciljeve prodaje i digitalnu strategiju. - Pomažu u preciznom definisanju ključnih pokazatelja uspeha (KPI) koji će se pratiti tokom kampanje, kako bi se obezbedilo da kampanje direktno podržavaju prodajne ciljeve. - Na osnovu poznavanja potrošača, adresiraju ključne teme koje mogu ugroziti tok kampanja. - Planiraju i koordinišu onlajn prodaju sa digitalnim delom kampanje.
Odeljenje nabavke klijenta/Direktor nabavke - Prave kalkulacije efikasnosti i efektivnosti digitalnih aktivnosti. - Utiču na izbor dobavljača. - Upravlja ugovorima sa svim akterima angažovanim na realizaciji digitalnih markom aktivnosti (internet platforme, agencije, influenceri, dizajn studija i drugo). - Utiču na obim i sadržaj digitalnih aktivnosti kako bi se postigle dodatne uštede.
Odeljenje proizvodnje klijenta/Direktor proizvodnje - Pružaju tehničke specifikacije o proizvodima ili uslugama koje su važne za kreiranje preciznih i informativnih digitalnih kampanja. - Koordinišu dinamiku proizvodnje i skladištenja sa planiranim povećanjem potražnje tokom kampanja. - Obezbeđuju proizvodnju kako bi proizvodi ili usluge bili dostupni na vreme i u skladu sa zahtevima kampanje.
Odeljenje marketing komunikacija klijenta - Ostvaruju osnovni kontakt digitalnih agencija i klijenta. - Interno koordinišu rad različitih odeljenja. - Usaglašavaju i odobravaju očekivane parametre performansa digitalnog dela kampanje. - Blisko sarađuju sa digitalnim agencijama tokom čitavog procesa planiranja kroz pružanje neophodnih informacija i konsultacija u ključnim fazama rada. - Usklađuju rad digitalnih agencija sa kreativnim, medijskim ili drugim agencijama koje su angažovane na pripremi kampanje. - Vrše kontrolu kvaliteta i obima posla definisanog projektnim zadatkom. - Koordinišu plaćanja dobavljača i agencija. - Administriraju kampanju. - Vrše finalnu kontrolu kvaliteta prezentacija namenjenih višem menadžmentu.
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje agencije - Predstavnici kreativnog tima mogu učestvovati u razvoju digitalne strategije kampanje. - Upoznaju digitalne agencije sa kreativnom strategijom kampanje. - Kreiraju materijale optimizovane za društvene mreže kao što su Instagram, Jutjub ili Tiktok.

• Izrađuju vizije, banere i prve stranice za veb-sajtove ili mikrosajtove. • Pišu tekstove koji su prilagođeni pretraživačima i imejl marketingu. • Saraduju sa tehničkim timovima, kao što su developeri i dizajneri UX/UI, kako bi se osiguralo da kreativni materijali funkcionišu bez problema na svim digitalnim platformama i uređajima. • Razrađuju ekstenziju kreativnog koncepta kako bi mogli da se koriste za komunikaciju sa različitim ciljnim grupama. • Pomažu u osmišljavanju netradicionalnih digitalnih aktivnosti. • Uz posredovanje klijenta ili direktno, ostvaruju intenzivnu razmenu informacija sa digitalnom agencijom ili odeljenjem unutar agencije.
Medijska agencija ili medijsko odeljenje agencije • Gotovo sve medijske agencije ili odeljenja imaju stručnjake za digitalni marketing u svojim timovima. Raspodela odgovornosti za određene delatnosti unutar planiranja digitalnih aktivnosti može biti različita. • Analiziraju podatke o medijskim preferencijama ciljnih grupa. • Učestvuju u razradi digitalnog dela strategije komuniciranja. • Prave planove takozvanog displej oglašavanja, koordinišu ih i integrišu sa ostalim medijskim aktivnostima. • Prave budžete i planove emitovanja materijala ili publikovanja sadržaja u socijalnim medijima. • Predlažu budžete i planova za optimizaciju internet pretraživača (SEO). • Prave planove i budžete intenzivnog promovisanja postova. • Pregovaraju o zakupu vremena i prostora sa medija kućama u okviru kojih postoje sajtovi. • Koordinišu ceo proces medijskog planiranja sa digitalnim timovima. • Koriste različite globalne ili lokalne alate za optimizaciju medijskih planova i digitalnih kampanja. • U zavisnosti od organizacionih karakteristika rada, koordinišu svoj rad sa markom odeljenjem klijenta, centralnim ofisima klijenta ili međunarodnim centralama svoje agencije. • Nakon usvajanja planova rezervišu vreme i prostor, potpisuju ugovore sa onlajn medijima i ugovaraju dinamiku plaćanja.
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje agencije • Osnovni su nosioci ovog dela pripreme IMC kampanje. • Samostalno ili u saradnji sa drugim odeljenjima definišu digitalnu markom strategiju i taktičke planove. • Određuju budžet naspram postavljenih ciljeva ili planiraju parametre efikasnosti i efektivnosti naspram raspoloživog budžeta. • U zavisnosti od modela rada, sve aktivnosti koje su navedene u radu kreativnih i medijskih agencija mogu se obavljati samostalno ili u saradnji sa njima. • Saraduju sa klijentom i svim angažovanim agencijama u sinhronizaciji onlajn i oflajn aktivnosti po pitanju tajminga i sadržaja oglašavanja. • Prave plan poboljšanja korisničkog iskustva. • Razvijaju i pripremaju veb-stranice, landing stranice, mobilne aplikacije i druge digitalne sadržaje koje su deo predstojeće kampanje. Ovo uključuje i njihovu optimizaciju kako bi pružile najbolje moguće korisničko iskustvo (UX/UI). • Planiraju personalizaciju ili segmentaciju kampanje na veći broj ciljnih grupa. • Planiraju digitalno oglašavanje, uključujući postavljanje, nadzor i optimizaciju kampanja na Guglu, društvenim mrežama i displej mrežama.
Međunarodne ili regionalne strukture agencija • Usaglašavaju standarde digitalnog planiranja i zakupa u različitim zemljama u skladu sa politikom rada i ugovornim obavezama prema međunarodnom klijentu. • Međunarodni ili regionalni digital timovi mogu biti direktno uključeni u rad lokalnih agencija na važnim projektima. • Izrađuju plan digitalnih aktivnosti u različitim zemljama. • Pregovaraju o zakupu medija sa regionalnim ili globalnim digitalnim platformama.
Neko drugi • Pojedini ispitanici su opisali praksu angažovanja mnoštva manjih i usko specijalizovanih agencija ili pojedinaca (engl. freelancers) na pripremanju kampanje. Uobičajeno, u fazi planiranja kampanje, oni daju predloge iz svog domena rada koji se zatim uključuju u celokupan plan kampanje. • Nekoliko ispitanika navelo je da su imali, preko svojih centrala, indirektni kontakt sa međunarodnim konsalting kompanijama.

- Takođe, navodi se da i same internet platforme i njihovi lokalni predstavnici predlažu uslugu planiranja i implementacije digitalnog dela markom kampanje, naravno, u okviru sopstvenih kanala.

Tabela 13. Doprinos učesnika tokom implementacije kampanje (STEP-5)

Međunarodne ili regionalne strukture klijenta • Sakupljaju i analiziraju izveštaje o realizovanim aktivnostima. • Odobravaju eventualne promene plana. • Sprovode superviziju i koordinišu digitalne aktivnosti između različitih zemalja. • Koordinišu korišćenje internet platformi za šire regione. • Organizuju plaćanja podizvođača.
Generalni direktor klijenta • Daje saglasnost u slučaju promene budžeta ili drugih važnih parametara kampanje.
Odeljenje finansija klijenta/Finansijski direktor • Kontrolišu da li su rashodi u okvirima planiranog budžeta. • Plaćaju podizvođače.
Odeljenje prodaje klijenta/Direktor prodaje • Obezbeđuju snabdevenost prodajnih objekata u skladu sa rasporedom kampanje. • Koordinišu promotivne aktivnosti u prodajnim objektima (maloprodaja, veleprodaja, ugostiteljski objekti). • Distribuiraju promotivne materijale namenjene maloprodaji. • Prate promene u potražnji koje su rezultat kampanje. • Dostavljaju povratne informacije o ponašanju potrošača i njihovoj reakciji na kampanju.
Odeljenje nabavke klijenta/Direktor nabavke • Biraju ili odobravaju izbor dobavljača. • Prate realizaciju ugovora od strane spoljašnjih aktera angažovanih tokom trajanja kampanje (internet platforme, agencije, influenseri, dizajn studija i drugo).
Odeljenje proizvodnje klijenta/Direktor proizvodnje • Koordinišu dinamiku proizvodnje i skladištenja u skladu sa povećanjem potražnje tokom kampanja. • Obezbeđuju proizvodnju kako bi proizvodi ili usluge bili dostupni na vreme i u skladu sa zahtevima kampanje. • Isporučuju specijalne serije proizvoda.
Odeljenje marketing komunikacija klijenta • Koordinišu rad svih unutrašnjih i spoljašnjih učesnika. • Prate ostvarenje planiranih parametara performansa tradicionalnog i digitalnog dela kampanje. • Blisko sarađuju sa svim angažovanim agencijama kroz pružanje neophodnih informacija i konsultacija. • Brifiraju, koordinišu i odobravaju tekući kreativni rad tokom trajanja kampanje (postovi u socijalnim medijima, saopštenja za medije, aplikacije ključnih vizuelnih elemenata za različite namene, postovi influensera i slično). • Odobravaju materijale koji su proizvedeni za potrebe kampanje. • Koordinišu proces donošenja odluka vezanih za eventualne promene u planu. • Vršu kontrolu kvaliteta i obima realizovanog posla definisanog planom kampanje. • Koordinišu plaćanja dobavljača i agencija. • Administriraju kampanju.
Kreativna agencija ili kreativno odeljenje agencije • U skladu sa usvojenom kreativnom strategijom kampanje, osmišljavaju i proizvode širok spektar promotivnih materijala. • Prilagođavaju kreativni sadržaj u skladu sa povratnim informacijama klijenta ili tržišta. • Kreiraju sadržaj socijalnih medija u skladu sa planom. • Apliciraju osnovne vizuelne elemente na različite materijale. • Izrađuju kreativne vizije, banere i prve stranice za veb-sajtove ili mikrosajtove. • Prilagođavaju brend-poruke različitim kanalima, formatima ili ciljnim grupama. • Kreiraju sadržaj za iver marketing i organizuju događaje. • Obavljaju nadzor nad produkcijom kako bi se osiguralo da svi kreativni elementi ostanu dosledni i u skladu sa kriterijumima kvaliteta. • Razvijaju dodatne ili alternativne kreativne elemente ako se pojave nepredviđene potrebe. • Distribuiraju gotova rešenja medijskim ili digitalnim agencijama.

Medijska agencija ili medijsko odeljenje agencije • Osiguravaju da svi potrebni oglasi, spotovi i materijali budu dostavljeni na vreme i emitovani prema planu. • Vršer zakup medija za kojima se ukaže potreba tokom trajanja kampanje. • Ako je u njihovoj odgovornosti, upravljaju aukcijama na platformama poput Google Ads, Facebook Ads, i drugih digitalnih mreža. • Prate (monitoring) tačnost emitovanja oglasa, uključujući vreme i mesto, kako bi se osigurala doslednost kampanje i ispunjenje obaveza medijskih kuća. • Upoređuju planirane i ostvarene rezultate kako bi se identifikovale potencijalne oblasti za poboljšanje. • Prave analize i pripremaju izveštaje o napretku kampanje koji uključuju performanse po medijskim kanalima i stanje budžeta. • Reaguju na nepredviđene situacije kao što su greške u emitovanju, nepovoljne reakcije publike i slično. • Organizuju plaćanje prema medijskim kućama.
Digitalna agencija ili digitalno odeljenje agencije • Kreiraju, postavljaju i aktiviraju oglase na različitim digitalnim platformama, uključujući Google Ads, Facebook, Instagram, LinkedIn i druge. • Kontinuirano prate ključne metrike: CTR, CPC, CPM, konverzije i ROI. • Preusmeravaju budžete na osnovu performansa ka najefikasnijim platformama ili kanalima. • Upravljaju i optimalizuju aukcione strategije. • Prate konkurenciju i prilagođavaju strategiju. • Kreiraju i objavljuju sadržaj na društvenim mrežama koji podržava kampanju. • Angažuju publiku kroz komentare, deljenje i direktne poruke. • Vršer SEO optimizaciju i SEM integraciju. • Sprovode različite aktivnosti kako bi poboljšali korisničko iskustvo. • Sarađuju sa klijentom i svim angažovanim agencijama u sinhronizaciji onlajn i oflajn aktivnosti po pitanju vremenske usklađenosti i sadržaja oglašavanja. • Razvijaju i pripremaju veb-stranice, landing stranice, mobilne aplikacije i druge digitalne sadržaje koje su deo predstojeće kampanje. Ovo uključuje i njihovu optimizaciju kako bi pružile najbolje moguće korisničko iskustvo. • Planiraju digitalno oglašavanje, uključujući postavljanje, nadzor i optimizaciju kampanja na Guglu, društvenim mrežama, i displej mrežama.
Međunarodne ili regionalne strukture agencija • Održavaju redovnu komunikaciju sa lokalnim agencijama i timovima kako bi se osigurala doslednost u implementaciji kampanje. • Osiguravaju da svi aspekti kampanje budu relevantni za lokalno tržište, uključujući zakonodavne i kulturne aspekte. • Prate performans kampanje na globalnom i regionalnom nivou kroz centralizovane alate. • Upoređuju performans između različitih regiona kako bi se identifikovale najbolje prakse. • Koordinišu promene na lokalnim tržištima u skladu sa globalnim promenama. • Upravljaju kriznim situacijama. • Pružaju tehničku podršku i alate za lokalne timove. • Prikupljaju rezultate kampanja i prave regionalne i globalne analitike i izveštaje.
Neko drugi • Ispitanici su za ovu fazu vezali praksu angažovanja mnoštva manjih i usko specijalizovanih firmi. U većini slučajeva, njih angažuju same agencije, sa znanjem ili bez znanja ili odobrenja klijenta. • U ovoj fazi, kao deo agencija ili kao samostalni učesnici, spominju se PR, BTL, DM i Event timovi. • Kako i u fazama planiranja i pripreme tako i tokom implementacije kampanje navode se internet platforme i njihovi lokalni predstavnici kao realizatori digitalnog dela markom kampanje.

Karakteristike uzorka korišćenog u kvantitativnom istraživanju

Tabela 4.1. Broj ispitanika po opredeljenim kvotama

	Klijenti			Agencije				Ukupno svi
	Lokalni	Međunarodni / Regionalni	Ukupno klijenti	Kreativne	Medijske	Digitalne	Ukupno agencije	
Srbija	16	17	33	12	11	11	34	67
Severna Makedonija	10	9	19	6	6	6	18	37
Bugarska	17	17	34	12	12	12	36	70
Bosna i Hercegovina	8	8	16	4	6	3	13	29
UKUPNO	51	51	102	34	35	32	101	203

Tabela 4.2. Karakter kompanija u kojima ispitanici rade

			Ispitanici		Total
			Klijent	Agencija	
Odgovori	Međunarodna	Count	67	46	113
		% within Group	65.7%	45.5%	55.7%
	Lokalna	Count	35	55	90
		% within Group	34.3%	54.5%	44.3%
Total		Count	102	101	203
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Tabela 4.3. Veličine kompanije po ostvarenim prihodima u kojoj ispitanik radi

			Ispitanici		Total
			Klijent	Agencija	
Odgovori	Jedna od najvećih	Count	22	27	49
		% within Group	21.6%	26.7%	24.1%
	Velika	Count	51	23	74
		% within Group	50.0%	22.8%	36.5%
	Srednje velika	Count	23	35	58
		% within Group	22.5%	34.7%	28.6%
	Manja	Count	6	16	22
		% within Group	5.9%	15.8%	10.8%
Total		Count	102	101	203
		% within Groupa	100.0%	100.0%	100.0%

Tabela 4.4. Veličine kompanije po broju zaposlenih u kojoj ispitanik radi

			Ispitanici		Total
			Klijent	Agencija	
Odgovori	5 najvećih	Count	15	28	43
		% within Group	14.7%	27.7%	21.2%
	10 najvećih	Count	26	29	55
		% within Group	25.5%	28.7%	27.1%

			Ispitanici		Total
			Klijent	Agencija	
	20 najvećih	Count	17	19	36
		% within Group	16.7%	18.8%	17.7%
	50 najvećih	Count	14	7	21
		% within Group	13.7%	6.9%	10.3%
	Ne spada u 50 najvećih	Count	11	6	17
		% within Group	10.8%	5.9%	8.4%
	Ne znam	Count	19	12	31
		% within Group	18.6%	11.9%	15.3%
Total		Count	102	101	203
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Tabela 4.5. Hijerarhijska pozicija ispitanika unutar kompanije u kojoj radi

		Ispitanici		Total
		Klijent	Agencija	
Generalni menadžment	Count	10	32	42
	% within Group	9.8%	32.0%	20.8%
Viši menadžment	Count	30	26	56
	% within Group	29.4%	26.0%	27.7%
Srednji menadžment	Count	44	33	77
	% within Group	43.1%	33.0%	38.1%
Izvršni nivo	Count	18	9	27
	% within Group	17.6%	9.0%	13.4%
Total	Count	102	100	202
	% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

KARAKTERISTIKE MARKOM KAMPANJE KOJA JE ANALIZIRANA

Tabela 4.6. Poreklo brenda za koji je realizovana kampanja

			Ispitanici		Total
			Klijent	Agencija	
Odgovori	Međunarodan	Count	40	47	87
		% within Group	39.2%	46.5%	42.9%
	Regionalan	Count	29	24	53
		% within Group	28.4%	23.8%	26.1%
	Lokalan	Count	33	30	63
		% within Group	32.4%	29.7%	31.0%
Total		Count	102	101	203
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Tabela 4.7. Kompleksnost kampanje

			Ispitanici		Total
			Klijent	Agencija	
Odgovori	Tehnička adaptacija	Count	17	14	31
		% within Group	16.7%	13.9%	15.3%
	Kompleksna adaptacija	Count	21	17	38
		% within Group	20.6%	16.8%	18.7%
	Lokalno osmišljena i realizovana	Count	64	70	134
		% within Group	62.7%	69.3%	66.0%
Total		Count	102	101	203
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Tabela 4.8. Šta je iniciralo kampanju

			Ispitanici		Total
			Klijent	Agencija	
Kampanja je:	Predviđena godišnjim planom	Count	80	69	149
		% within Group	78.4%	68.3%	73.4%
	Inicirana tržišnom situacijom	Count	19	28	47
		% within Group	18.6%	27.7%	23.2%
	Ne znam	Count	3	4	7
		% within Group	2.9%	4.0%	3.4%
Total		Count	102	101	203
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Tabela 4.9. Koliko agencija je bilo angažovano na realizaciji ove markom kampanje

			Ispitanici		Svi ispitanici
			Klijenti	Agencija	
Odgovori	Jedna agencija	Count	39	44	83
		% within Group	38.2%	43.6%	40.9%
	Više agencija	Count	63	57	120
		% within Group	61.8%	56.4%	59.1%
Total		Count	102	101	203
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Upitnici za agencije i klijente (varijanta na srpskom jeziku)

UPITNIK NAMENJEN AGENCIJAMA

INFORMACIJE O UPITNIKU

Pitanja u upitniku su oformljena oko jedne proizvodnje kampanje na kojoj je vaša agencija radila prošle (2021) godine.

Istraživanje je anonimno - od Vas se neće tražiti da navedete ime vaše agencije, klijenta ili konkretne markom kampanje.

Tokom popunjavanja upitnika, od Vas se ne očekuje da iznesete ni jedan podatak koji se može smatrati poverljivim. Osnovnim delom istraživanja su obuhvaćene samo Vaše subjektivne procene.

Imajte u vidu sledeće:

- Vi sami odlučujete kog klijenta i koju markom kampanju ćete izabrati.
- Od Vas se ne očekuje da navedete ime klijenta i o kojoj markom kampanji je reč.
- Sama markom kampanja nije predmet našeg istraživanja. Nju koristimo samo kao referencu za analizu procesa rada tokom planiranja i realizacije sličnih markom kampanja.
- Prikupljanje podataka se obavlja od strane međunarodne istraživačke agencije IPSOS koja garantuje da će se sakupljati samo sirovi podaci, bez informacije o tome koji ispitanici su kako odgovarali.
- Vaši odgovori se neće obrađivati i analizirati individualno već samo kao deo ukupno dobijenih podataka.

Procenjeno vreme za popunjavanje upitnika je oko 30 minuta. Pošto razumemo da vam je vreme dragoceno, na kraju određenih poglavlja možete da prekinete istraživanje i da nastaviti kasnije, kada vam je udobno. Unapred Vam hvala na saradnji i odvojenom vremenu. To nam mnogo znači.

Istraživanje se pravi za potrebe Katedre za biznis i menadžment Metropolitan univerziteta.

UPITNIK - AGENCIJE

Molim Vas da izaberete nekog od vaših klijenta i jednu njegovu markom kampanju na čijoj realizaciji je vaša agencija radila samostalno ili u saradnji sa drugim agencijama tokom 2021. godine. Kampanja koju ste odabrali treba da ispunjava sledeća tri uslova:

- Važna - imala je ambiciozne poslovne i marketinške ciljeve (bez obzira da li su oni ostvareni).
- Velika - rad na kampanji je zahtevao znatno angažovanje vaših i klijentovih finansijskih i ljudskih resursa.
- Multimedijska - u kampanji su korišćena dva ili više medijska kanala - minimum jedan off-line i jedan on-line.

Ako ste odlučili o kojoj kampanji je reč, možemo započeti sa popunjavanjem upitnika.

1.0. INFORMACIJE O IZABRANOJ MARKOM KAMPANJI RAĐENOJ ZA VAŠEG KLIJENATA U 2021. GODINI

Q01. Brend za koji je realizovana izabrana markom kampanja je: [Izaberite jedan odgovor]

- međunarodan
- regionalan
- lokalni

Q02. Navedena kampanja je: [Izaberite jedan odgovor]

- deo međunarodne/regionalne kampanje koja je tehnički adaptirana za lokalno tržište
- bazirana na međunarodnoj/regionalnoj kampanji, ali je bitno promenjena u skladu sa potrebama lokalnog tržišta
- kompletno lokalno osmišljena i realizovana

Q03. Ova kampanja je: [Izaberite jedan odgovor]

- unapred bila predviđena godišnjim planom marketing komunikacionih aktivnosti klijenta
- nastala je izvan godišnjeg plana, inspirisana je specifičnim promenama ili događajima na tržištu
- ne znam odgovorim na ovo pitanje

Q04. Prema Vašim saznanjima, koliko agencija je bilo angažovano na realizaciji ove markom kampanje: [Izaberite jedan odgovor]

- Samo naša agencija
- Učestvovalo je više agencija

Q05. Za koje oblasti rada je odgovarala vaša agencija? [Možete da izaberete više od jednog odgovora]

- Kreativan rad
- Medija planiranje i/ili zakup
- Digitalne aktivnosti
- PR

- BTL
- Drugo. Navedite šta: _____

1.1. DEFINISANJE GODIŠNJEG PLANA MERKETING KOMUNIKACIONIH AKTIVNOSTI VAŠEG KLIJENTA

Q06. Kakvo učešće je vaša agencija imala u procesu definisanja i usvajanja godišnjeg plana markom aktivnosti vašeg klijenta za 2021. godinu? [Izaberite jedan odgovor]

- Agencija je učestvovala u procesu.
- Agencija je bila upoznata sa godišnjim planom ali nije učestvovala u njegovom definisanju.
- Agencija je bila upoznata samo sa određenim delovima plana.
- Nismo bili upoznati sa godišnjem planom markom aktivnosti klijenta.

Q07. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos procesu definisanja i usvajanja godišnjeg plana markom aktivnosti 2021. vašeg klijenta?

[Možete da izaberete neograničen broj učesnika. Važno je označiti samo one za koje vi znate da su bili angažovani, imali uticaj ili dali doprinos.]

	MOGUĆI UČESNICI - TABELA 1
	Međunarodne ili regionalne strukture klijenta
	Generalni direktor klijenta (#CEO, Country manger, Managing Direktor,...)
	Odeljenje finansija klijenta
	Odeljenje prodaje klijenta
	Odeljenje nabavke klijenta
	Odeljenje proizvodnje klijenta
	Odeljenje marketing komunikacija klijenta (Marketing, Marcomm ili brand menadžment
	Kreativna agencija ili kreativno odeljenje vaše ili druge agencije
	Medijska agencija ili medijsko odeljenje vaše ili druge agencije
	Digitalna agencija ili digitalno odeljenje vaše ili druge agencije
	Međunarodne ili regionalne strukture neke od navedenih agencija
	Neko drugi. Navedi ko:

Q08. Molimo Vas da, prema Vašim saznanjima, procenite doprinos svakog od navedenih učesnika procesu godišnjeg planiranja marketing komunikacija. Ovde se misli na značaj rada svakog od njih za kvalitet finalno usvojenog godišnjeg plana markom aktivnosti vašeg klijenta.

[Ukupan doprinos svih navedenih učesnika je 100%. Rasporedite tih 100% na osnovu Vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos usvojenom godišnjem planu marketing komunikacionih aktivnosti.]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA - Tabela 2
	Međunarodne ili regionalne strukture klijenta
	Generalni direktor klijenta (#CEO, Country manger, Managing Direktor,...)
	Odeljenje finansija klijenta
	Odeljenje prodaje klijenta
	Odeljenje nabavke klijenta
	Odeljenje proizvodnje klijenta
	Odeljenje marketing komunikacija klijenta (Marketing, Marcomm ili brand menadžment
	Kreativna agencija ili kreativno odeljenje vaše ili druge agencije
	Medijska agencija ili medijsko odeljenje vaše ili druge agencije
	Digitalna agencija ili digitalno odeljenje vaše ili druge agencije
	Međunarodne ili regionalne strukture neke od navedenih agencija
SUM	UKUPNO %

Q09. Kako ocenjujete kvalitet godišnjeg plana marketing komunikacija ovog klijenta za 2021. godinu?

[Izaberite ocenu od 1 do 10]

Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.2. INICIJALNA FAZA PLANIRANJA KONKRETNE KAMPANJE

Q10. Kakvo učešće je vaša agencija imala u inicijalnoj fazi planiranja navedene kampanje, pre dobijanja brifa?

[Izaberite jedan odgovor]

- Agencija je učestvovala u ovoj fazi rada.
- Agencija je bila upoznata ali nije učestvovala u ovoj fazi rada.
- Agencija je bila upoznata samo sa određenim delovima procesa.
- Nismo bili upoznati sa inicijalnim planiranjem ove markom kampanje.

Q11. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos procesu kreiranja inicijalnog plana za realizaciju ove markom kampanje? [Možete izabrati neograničen broj učesnika. Važno je da budu izabrani samo oni za koje vi znate da su bili angažovani, imali uticaj ili dali doprinos]

	MOGUĆI UČESNICI- TABELA 1
--	---------------------------

Q12. Molimo Vas da procenite nivo doprinosa svakog od navedenih učesnika u inicijalnoj fazi pripreme za ovu kampanju. Ovde se misli na značaj rada svakog od njih za kvalitet finalno usvojenog inicijalnog plana realizacije ove kampanje. [Ukupan doprinos svih učesnika je 100%. Rasporedite tih 100% na osnovu Vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos inicijalnom planu realizacije kampanje]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA - TABELA 2
---	--

Q13. Kako ocenjujete kvalitet inicijalnog plana za realizaciju ove kampanje? [Izaberite ocenu od 1 do 10]
 Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.3. FORMULISANJE PROJEKTOG ZADATKA NAMENJENOG AGENCIJAMA

Q14. Kakvu ulogu je vaša agencija imala u procesu finalnog definisanja i usvajanja projektnog zadatka? [Izaberite jedan odgovor]

- Agencija je učestvovala u definisanju i usvajanju projektnih zadataka.
- Agencija je dobila projektni zadatak od klijenta ali ga je uz suglasnost klijenta korigovala.
- Agencija je dobila projektni zadatak od klijenta i nije ga komentarisala ili menjala.
- Nemam informacije o procesu definisanja i usvajanja projektnog zadatka.

Q15. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos procesu definisanja i usvajanja finalnog projektnog zadatka agencijama? [Možete da izaberete neograničen broj učesnika. Važno je da budu izabrani samo oni za koje vi znate da su bili angažovani, imali uticaj ili dali doprinos]

	MOGUĆI UČESNICI- TABELA 1
--	---------------------------

Q16. Molimo Vas da, na osnovu Vaše procene, odredite nivo doprinosa svakog od navedenih učesnika procesu formulisanja projektnog zadatka koji je predstavljao osnovu za rad agencija na ovoj kampanji. Ovde se misli na značaj rada svakog od učesnika za kvalitet finalno usvojenog projektnog zadatka. [Ukupan doprinos svih učesnika je 100%. Rasporedite 100% na osnovu Vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos finalno usvojenom projektnom zadatku]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA - TABELA 2
---	--

Q17. Kako ocenjujete kvalitet finalno usvojenog projektnog zadatka koji je bio osnova za vaš rad?

[Izaberite ocenu od 1 do 10]
 Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.4. KREIRANJE IDEJNIH REŠENJA I PRIPREMA KOMUNIKACIONIH MATERIJALA ZA OVU KAMPANJU

Q18. Kakvu ulogu je vaša agencija imala u procesu kreiranja idejnih rešenja i pripremom kreativnih/komunikacionih materijala za ovu kampanju? [Izaberite jedan odgovor]

- Agencija je učestvovala u procesu.
- Agencija je bila upoznata sa procesom ali nije učestvovala.
- Agencija je bila upoznata samo sa nekim delovima rada.
- Nemam informacije o ovoj fazi rada.

Q19. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos procesu kreiranja idejnih rešenja i pripremi kreativnih/komunikacionih materijala za ovu kampanju? [Možete da izaberete neograničen broj učesnika. Važno je da budu izabrani samo oni za koje vi znate da su imali uticaj ili dali doprinos]

	MOGUĆI UČESNICI- TABELA 1
--	---------------------------

Q20. Molimo Vas da procenite nivo doprinosa svakog od navedenih učesnika procesu kreiranja idejnih rešenja i pripremi kreativnih/komunikacionih materijala za ovu kampanju. Ovde se misli na značaj inputa svakog od njih na finalno usvojena idejna rešenja i realizovane kreativne materijale. [Ukupan doprinos svih učesnika je 100%. Rasporedite 100% na osnovu Vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA - TABELA 2
---	--

Q21. Kako ocenjujete nivo kreativnih/komunikacionih materijala usvojenih i pripremljenih za ovu kampanju? [Izaberite ocenu od 1 do 10]

Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.5. MEDIJA PLANIRANJE I ZAKUP OFF-LINE MEDIJA

Q22. Kakvu ulogu je vaša agencija imala u procesu medija planiranja i zakupa off-line medija za ovu kampanju? [Izaberite jedan odgovor]

- Agencija je učestvovala u procesu.
- Agencija je upoznata sa ovim procesom ali nije učestvovala u njemu.
- Agencija je upoznata samo sa nekim delovima procesa.
- Nemam informacije o ovoj fazi rada.

Q23. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos procesu medija planiranja i zakupa off-line medija za potrebe ove kampanje? [Možete da izaberete neograničen broj učesnika. Važno je da budu izabrani samo oni za koje vi znate da su bili angažovani, imali uticaj ili dali doprinos]

	MOGUĆI UČESNICI- TABELA 1
--	---------------------------

Q24. Molimo Vas da procenite nivo doprinosa svakog od navedenih učesnika procesu planiranja off-line medija aktivnosti za kampanju. Ovde se misli na značaj rada svakog od njih za kvalitet finalno usvojenog plana medijskih aktivnosti. [Ukupan doprinos svih učesnika je 100%. Rasporedite 100% na osnovu Vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA - TABELA 2
---	--

Q25. Kako ocenjujete kvalitet planiranih off-line medijskih aktivnosti za ovu kampanju?

[Izaberite ocenu od 1 do 10]
 Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.6. PLANIRANJE DIGITALNIH/ON-LINE AKTIVNOSTI

Q26. Kakvu ulogu je vaša agencija imala u procesu planiranja digitalnih aktivnosti za ovu kampanju? [Izaberite jedan odgovor]

- Agencija je učestvovala u ovom procesu.
- Agencija je bila upoznata ali nije učestvovala u procesu.
- Agencija je upoznata samo sa nekim delovima procesa.
- Nemam informacije o ovoj fazi rada.

Q27. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos procesu planiranja digitalnih aktivnosti ove kampanje? [Možete da izaberete neograničen broj učesnika. Važno je da budu izabrani samo oni za koje vi znate da su bili angažovani, imali uticaj ili dali doprinos.]

	MOGUĆI UČESNICI- TABELA 1
--	---------------------------

Q28. Molimo Vas da procenite nivo doprinosa svakog od navedenih učesnika procesu planiranja digitalnih aktivnosti za ovu kampanju. Ovde se misli na značaj rada svakog od njih za kvalitet finalno usvojenog plana digitalnih aktivnosti. [Ukupan doprinos svih učesnika je 100%. Rasporedite 100% na osnovu vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA - TABELA 2
---	--

Q29. Kako ocenjujete kvalitet planiranih digitalnih aktivnosti za ovu kampanju?

[Izaberite ocenu od 1 do 10]

Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.7. DELATNOSTI TOKOM AKTIVNOG PERIODA KAMPANJE

Q30. Kakvu ulogu je vaša agencija imala u delatnostima tokom aktivnog perioda ove kampanje?

- Agencija je učestvovala u aktivnostima.
- Agencija je bila upoznata ali nije učestvovala ovoj fazi rada.
- Agencija je upoznata samo sa nekim delovima procesa.
- Nemam informacije o ovoj fazi rada.

Q31. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos delatnostima tokom aktivnog perioda kampanje? [Možete da izaberete neograničen broj učesnika. Važno je da budu izabrani samo oni za koje vi znate da su bili angažovani, imali uticaj ili dali doprinos]

	MOGUĆI UČESNICI- TABELA 1
--	---------------------------

Q32. Molimo Vas da procenite nivo doprinosa svakog od navedenih učesnika uspešnoj realizaciji planiranih aktivnosti tokom trajanja kampanje. Ovde se misli na značaj rada svakog od njih za vreme aktivnog perioda kampanje. [Ukupan doprinos svih učesnika je 100%. Rasporedite 100% na osnovu Vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA - TABELA 2
---	--

Q33. Kako ocenjujete kvalitet realizovanih aktivnostima tokom aktivnog perioda trajanja ove kampanje? [Izaberite ocenu od 1 do 10]

Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.8. OCENJIVANJE REZULTATA KAMPANJE

Q34. Kako procenjujete uspešnost ove kampanje u odnosu na očekivanja klijenta? [Izaberite ocenu od 1 do 10]

Neuspešna 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Uspešna
kampanja kampanja

Q35. Prema informacija kojima raspolazete, tokom aktivnog dela kampanje ili po njenom završetku, koji parametri efektivnosti kampanje su mereni, praćeni ili analizirani? [Možete izabrati više odgovora]

- | | |
|--|--|
| 1. Povratak marketing investicije kroz finans. parametre | 9. Uticaj kampanje na ponašanje pripadnika ciljnih grupa |
| 2. Promena vrednosti brenda | 10. Promene u obimu prodaje |
| 3. Promena parametara brenda | 11. Promene učešća na tržištu |
| 4. Promena poznatosti brenda | 12. Postizanje medijskih parametara |
| 5. Penetracija brenda | 13. Postizanje digitalnih parametara efikasnosti |
| 6. Dopadljivost kampanje kod pripadnika ciljnih grupa | 14. Uštede u budžetu |
| 7. Zapamćenost komunikacione kampanje | 15. Ne znam koje analize su rađene |
| 8. Uticaj kampanje na stavove pripadnika ciljnih grupa | 16. Nešto drugo.Šta: _____ |

Q36. Prema informacija kojima raspolazete, koji od navedenih ciljeva kampanje su bili ostvareni?

[Izaberite maksimalno TRI najvažnija cilja koja su ostvarena kampanjom]

- | | |
|--|--|
| 1. Povratak marketing investicije kroz finans. parametre | 9. Uticaj kampanje na ponašanje pripadnika ciljnih grupa |
| 2. Promena vrednosti brenda | 10. Promene u obimu prodaje |
| 3. Promena parametara brenda | 11. Promene učešća na tržištu |
| 4. Promena poznatosti brenda | 12. Postizanje medijskih parametara |
| 5. Penetracija brenda | 13. Postizanje digitalnih parametara efikasnosti |
| 6. Dopadljivost kampanje kod pripadnika ciljnih grupa | 14. Uštede u budžetu |
| 7. Zapamćenost komunikacione kampanje | 15. Ne znam |
| 8. Uticaj kampanje na stavove pripadnika ciljnih grupa | 16. Nešto drugo.Šta: _____ |

Q37. Posle završetka ove kampanje, da li je klijent vašu agenciju upoznao sa ostvarenim poslovnim rezultatima kampanje?

- Ne, nisu nam date takve informacije.

- Koliko znam, sve angažovane agencije su dobile takve informacije.
- Samo određene agencije su dobile takve informacije. Obeležite koje su to agencije:
 - Kreativna
 - Medijska
 - Digitalna
 - Druga

Q38. Prema Vašoj proceni, koliko informacija o postignutim rezultatima kampanje je predstavljeno i diskutovano sa vašom agencijom? [Izaberite jedan odgovor]

- Date su sve raspoložive informacije.
- Pokazan je jedan deo informacija.
- Ne, nisu nam date takve informacije.

Q39. Da li je nakon završetka navedene kampanje obavljena formalna evaluacija rada Vaše agencije na tom projektu? [Izaberite jedan odgovor]

- Da.
- Ne i posle konkretne kampanje. Evaluacija se vrši u određenim vremenskim intervalima.
- Ne. Ne postoji praksa formalne evaluacije agencije.

Q40. Koliko ste bili zadovoljni stepenom kooperativnosti ostalih učesnika angažovanih na realizaciji ove kampanje? [Izaberite ocenu od 1 do 10]

Izrazito nezadovoljan 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 izrazito zadovoljan

Q41. Da li je ugovorom o saradnji sa ovim klijentom predviđen nekakav način nagrađivanja vaše agencije u zavisnosti od postignutih rezultata? [Izaberite jedan odgovor]

- Da
- Ne

1.9. OSNOVNE INFORMACIJE O VAMA I AGENCIJI

Q42. Agencija u kojoj radite je: [Izaberite jedan odgovor]

- Deo međunarodnog lanca
- Lokalna agencija

3. Drugo. Navedite šta: _____

Q43. Koja je Vaša pozicija u agenciji?

Q44. Koliko zaposlenih iz vaše agencije je bilo angažovano na ovom projektu?

Q45. Imajući u vidu ukupne ostvarene prihode, Vaša agencija u zemlji spada u: [Izaberite jedan odgovor]

- jednu od najvećih agencija
- velike agencije
- srednje velike agencije
- manje agencije

Q46. Imajući u vidu broj zaposlenih u Vašoj agenciji, na lokalnom tržištu Vaša agencija spada u: [Izaberite jedan odgovor]

- 5 najvećih agencija
- 10 najvećih agencija
- 20 najvećih agencija
- 50 najvećih agencija
- Ne spada u 50 najvećih agencija
- Ne znam

UPITNIK NAMENJEN KLIJENTIMA

INFORMACIJE O UPITNIKU

Pitanja u upitniku su oformljena oko jedne proizvoljne kampanje koju je vaša kompanija realizovala prošle (2021) godine.

Istraživanje je anonimno - od Vas se neće tražiti da navedete ime vaše kompanije, angažovanih agencija i o kojoj konkretnoj markom kampanji je reč.

Tokom popunjavanja upitnika, od Vas se ne očekuje da iznesete ni jedan podatak koji se može smatrati poverljivim. Osnovnim delom istraživanja su obuhvaćene samo Vaše subjektivne procene.

Imajte u vidu sledeće:

- Vi sami odlučujete koju markom kampanju ćete izabrati
- Od Vas se ne očekuje da navedete o kojoj markom kampanji je reč
- Sama markom kampanja nije predmet našeg istraživanja. Nju koristimo samo kao referencu za analizu procesa rada tokom planiranja i realizacije sličnih markom kampanja
- Prikupljanje podataka se obavlja od strane međunarodne istraživačke agencije IPSOS koja garantuje da će se sakupljati samo sirovi podaci, bez informacije o tome koji ispitanici su kako odgovarali.
- Vaši odgovori se neće obrađivati i analizirati individualno već samo kao deo ukupno dobijenih podataka sa celog regiona.

Procenjeno vreme za popunjavanje upitnika je 25 do 30 minuta. Pošto razumemo da vam je vreme dragoceno, na kraju određenih poglavlja možete da prekinete istraživanje i da nastaviti kasnije, kada vam je udobno. Unapred Vam hvala na saradnji i odvojenom vremenu. To nam mnogo znači.

Istraživanje se pravi za potrebe Katedre za biznis i menadžment, Metropolitan univerziteta.

UPITNIK - KLIJENTI

Molim Vas da izaberete jednu markom kampanju sa kojom ste dobro upoznati i na čijoj realizaciji ste radili sa jednom ili više agencija tokom 2021. godine. Kampanja koju ste odabrali treba da ispunjava sledeća tri uslova:

- Važna, imala je ambiciozne poslovne i marketinške ciljeve (bez obzira da li su oni ostvareni)
 - Relativno velika, rad na kampanji je zahtevao znatno angažovanje vaših i agencijskih finansijskih i ljudskih resursa
 - U kampanji su korišćena dva ili više medijska kanala - minimum jedan off-line i jedan on-line.
- Ako ste odlučili o kojoj kampanji je reč, možemo započeti sa popunjavanjem upitnika.

1.0. INFORMACIJE O IZABRANOJ MARKOM KAMPANJI RAĐENOJ U 2021-OJ GODINI

Q01. Brend za koji je realizovana izabrana markom kampanja je: [Izaberite jedan odgovor]

- međunarodan
- regionalan
- lokalan

Q02. Navedena kampanja je: [Izaberite jedan odgovor]

- deo međunarodne/regionalne kampanje koja je tehnički adaptirana za lokalno tržište
- bazirana na međunarodnoj/regionalnoj kampanji ali je bitno promenjena u skladu sa potrebama lokalnog tržišta
- kompletno lokalno osmišljena i realizovana

Q03. Ova kampanja je: [Izaberite jedan odgovor]

- unapred je bila predviđena vašim godišnjim planom marketing komunikacionih aktivnosti
- nastala je izvan godišnjeg plana, inspirisana je specifičnim promenama ili događajima na tržištu
- ne znam odgovorim na ovo pitanje

Q04. Koliko agencija je bilo angažovano na realizaciji ove markom kampanje: [Izaberite jedan odgovor]

- Jedna agencija
- Više agencija

Q05. Ako je učestvovalo više agencija, koje od slijedećih su bile uključene? [Možete da izaberete više od jednog odgovora]

- Kreativna
- Medijska
- Digitalna
- PR
- BTL
- Druge. Navedite koje _____

1.1. DEFINISANJE GODIŠNJEG PLANA MERKETING KOMUNIKACIONIH AKTIVNOSTI

Q06. Koliko ste bili upoznati sa godišnjim planom marcomm aktivnosti vaše kompanije za 2021. i sa procesom njegovog definisanja i usvajanja? [Izaberite jedan odgovor]

- Potpuno sam upoznat/a i učestvovao/la sam u njegovom definisanju
- Upoznat/a sam u navedeni plan ali nisam učestvovao/la u njegovom definisanju
- Upućen/a sam u određene delove plana
- Nemam nikakve informacije u vezi godišnjeg plana marcomm aktivnosti

Q07. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos procesu definisanja i usvajanja godišnjeg plana markom aktivnosti 2021.? [Možete da izaberete neograničen broj učesnika. Važno je označiti samo one za koje vi znate da su bili angažovani, imali uticaj ili dali doprinos.]

	MOGUĆI UČESNICI
	Međunarodne ili regionalne strukture klijenta
	Generalni direktor klijenta (#CEO, Country manger, Managing Direktor,...)
	Odeljenje finansija klijenta
	Odeljenje prodaje klijenta
	Odeljenje nabavke klijenta
	Odeljenje proizvodnje klijenta
	Odeljenje marketing komunikacija klijenta (Marketing, Marcomm ili brand menadžment
	Kreativna agencija ili kreativno odeljenje vaše ili druge agencije
	Medijska agencija ili medijsko odeljenje vaše ili druge agencije
	Digitalna agencija ili digitalno odeljenje vaše ili druge agencije
	Međunarodne ili regionalne strukture neke od navedenih agencija
	Neko drugi. Navedi ko:

Q08. Molimo Vas da, prema Vašim saznanjima, procenite doprinos svakog od navedenih učesnika procesu godišnjeg planiranja marketing komunikacija. Ovde se misli na značaj rada svakog od njih za kvalitet finalno usvojenog godišnjeg plana markom aktivnosti vaše kompanije.

[Ukupan doprinos svih navedenih učesnika je 100%. Rasporedite tih 100% na osnovu Vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos usvojenom godišnjem planu marketing komunikacionih aktivnosti.]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA
	Međunarodne ili regionalne strukture klijenta
	Generalni direktor klijenta (#CEO, Country manger, Managing Direktor,...)
	Odeljenje finansija klijenta
	Odeljenje prodaje klijenta
	Odeljenje nabavke klijenta
	Odeljenje proizvodnje klijenta
	Odeljenje marketing komunikacija klijenta (Marketing, Marcomm ili brand menadžment
	Kreativna agencija ili kreativno odeljenje vaše ili druge agencije
	Medijska agencija ili medijsko odeljenje vaše ili druge agencije
	Digitalna agencija ili digitalno odeljenje vaše ili druge agencije
	Međunarodne ili regionalne strukture neke od navedenih agencija
SUM	UKUPNO %

Q09. Kako ocenjujete kvalitet usvojenog godišnjeg plana marketing komunikacija za 2021?

[Izaberite ocenu od 1 do 10]

Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.2. INICIJALNA FAZA PLANIRANJA KAMPANJE

Q10. Koliko ste bili upoznati sa inicijalnom fazom planiranja navedene kampanje, pre davanja brifa agencijama?

[Izaberite jedan odgovor]

1. Potpuno sam upoznat/a i učestvovao/la sam u njegovom definisanju
2. Upoznat/a sam sa planom ali nisam učestvovao/la u njegovom definisanju
3. Upućen/a sam u neke delove plana
4. Nemam informacije o ovoj fazi rada

Q11. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos procesu kreiranja inicijalnog plana za realizaciju ove markom kampanje? [Možete izabrati neograničen broj učesnika. Važno je da budu izabrani samo oni za koje vi znate da su bili angažovani, imali uticaj ili dali doprinos]

	MOGUĆI UČESNICI- TABELA 1
--	---------------------------

Q12. Molimo Vas da procenite nivo doprinosa svakog od navedenih učesnika u inicijalnoj fazi pripreme za ovu kampanje. Ovde se misli na značaj rada svakog od njih za kvalitet finalno usvojenog inicijalnog plana realizacije ove kampanje. [Ukupan doprinos svih učesnika je 100%. Rasporedite tih 100% na osnovu Vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos inicijalnom planu realizacije kampanje]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA - TABELA 2
---	--

Q13. Kako ocenjujete kvalitet inicijalnog plana za realizaciju ove kampanje? [Izaberite ocenu od 1 do 10]

Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.3. FORMULISANJE PROJEKTOG ZADATKA NAMENJENOG AGENCIJAMA

Q14. Koliko ste bili upoznati sa procesom rada na projektnom zadatku i sa njegovim finalnim definisanjem?

[Izaberite jedan odgovor]

- Potpuno sam upoznat/a i učestvovao/la sam u njegovom definisanju.
- Upoznat/a sam ali nisam učestvovao/la u njegovom definisanju.
- Upućen/a sam u neke delove.
- Nemam informacije o ovoj fazi rada.

Q15. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos procesu definisanja i usvajanja finalnog projektnog zadatka agencijama? [Možete da izaberete neograničen broj učesnika. Važno je da budu izabrani samo oni za koje vi znate da su bili angažovani, imali uticaj ili dali doprinos]

	MOGUĆI UČESNICI- TABELA 1
--	---------------------------

Q16. Molimo Vas da procenite, nivo doprinosa svakog od navedenih učesnika procesu formulisanja projektnog zadatka koji je predstavljao osnovu za rad agencija na ovoj kampanji. Ovde se misli na značaj rada svakog od učesnika za kvalitet finalno usvojenog projektnog zadatka.

[Ukupan doprinos svih učesnika je 100%. Rasporedite 100% na osnovu Vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos finalno usvojenom projektnom zadatku]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA - TABELA 2
---	--

Q17. Kako ocenjujete kvalitet finalno usvojenog projektnog zadatka koji je bio osnova za rad angažovanih agencija? [Izaberite ocenu od 1 do 10]

Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.4. KREIRANJE IDEJNIH REŠENJA I PRIPREMA KOMUNIKACIONIH MATERIJALA ZA OVU KAMPANJU

Q18. Koliko ste bili upoznati sa procesom kreiranje idejnih rešenja i pripremom kreativnih/komunikacionih materijala za ovu kampanju? [Izaberite jedan odgovor]

- Potpuno sam upoznat/a i učestvovao/la sam u procesu
- Upoznat/a ali nisam učestvovao/la u procesu
- Upoznat/a sam sa nekim delovima
- Nemam informacije o ovoj fazi rada

Q19. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos procesu kreiranje idejnih rešenja i pripremi kreativnih/komunikacionih materijala za ovu kampanju?

[Možete da izaberete neograničen broj učesnika. Važno je da budu izabrani samo oni za koje vi znate da su imali uticaj ili dali doprinos]

	MOGUĆI UČESNICI- TABELA 1
--	---------------------------

Q20. Molimo Vas da procenite nivo doprinosa svakog od navedenih učesnika procesu kreiranje idejnih rešenja i pripremi kreativnih/komunikacionih materijala za ovu kampanju. Ovde se misli na značaj inputa svakog od njih na finalno usvojena idejna rešenja i realizovane kreativne materijale. [Ukupan doprinos svih učesnika je 100%. Rasporedite 100% na osnovu Vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA - TABELA 2
---	--

Q21. Kako ocenjujete nivo kreativnih/komunikacionih materijala usvojenih i pripremljenih za ovu kampanju? [Izaberite ocenu od 1 do 10]

Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.5. MEDIJA PLANIRANJE I ZAKUP OFF-LINE MEDIJA

Q22. Koliko ste bili upoznati sa procesom medija planiranja i zakupa off-line medija za ovu kampanju? [Izaberite jedan odgovor]

- Potpuno sam upoznat/a i učestvovao/la sam u procesu
- Upoznat/a ali nisam učestvovao/la u procesu
- Upoznat/a sam sa nekim delovima
- Nemam informacije o ovoj fazi rada

Q23. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos procesu medija planiranja i zakupa off-line medija za potrebe ove kampanje? [Možete da izaberete neograničen broj učesnika. Važno je da budu izabrani samo oni za koje vi znate da su bili angažovani, imali uticaj ili dali doprinos]

	MOGUĆI UČESNICI- TABELA 1
--	---------------------------

Q24. Molimo Vas da procenite nivo doprinosa svakog od navedenih učesnika procesu planiranja off-line medija aktivnosti za kampanju. Ovde se misli na značaj rada svakog od njih za kvalitet finalno usvojenog plana medijskih aktivnosti.

[Ukupan doprinos svih učesnika je 100%. Rasporedite 100% na osnovu Vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA - TABELA 2
---	--

Q25. Kako ocenjujete kvalitet planiranih off-line medijskih aktivnosti za ovu kampanju? [Izaberite ocenu od 1 do 10]

Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.6. PLANIRANJE DIGITALNIH/ON-LINE AKTIVNOSTI

Q26. Koliko ste upoznati sa procesom planiranja digitalnih-/on-line aktivnosti za ovu kampanju? [Izaberite jedan odgovor]

- Potpuno sam upoznat/a i učestvovao/la sam u procesu planiranja
- Upoznat/a ali nisam učestvovao/la u procesu planiranja
- Upoznat/a sam sa nekim delovima
- Nemam informacije o ovoj fazi rada

Q27. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos procesu planiranja digitalnih/on-line aktivnosti za ovu kampanju? [Možete da izaberete neograničen broj učesnika. Važno je da budu izabrani samo oni za koje vi znate da su bili angažovani, imali uticaj ili dali doprinos.]

	MOGUĆI UČESNICI- TABELA 1
--	---------------------------

Q28. Molimo Vas da procenite nivo doprinosa svakog od navedenih učesnika procesu planiranja digitalnih aktivnosti za ovu kampanju. Ovde se misli na značaj rada svakog od njih za kvalitet finalno usvojenog plana digitalnih –on-line aktivnosti. [Ukupan doprinos svih učesnika je 100%. Rasporedite 100% na osnovu vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA - TABELA 2
---	--

Q29. Kako ocenjujete kvalitet planiranih digitalnih aktivnosti za ovu kampanju? [Izaberite ocenu od 1 do 10]

Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.7. DELATNOSTI TOKOM AKTIVNOG PERIODA KAMPANJE

Q30. Koliko ste bili upoznat/i sa delatnostima tokom aktivnog perioda ove kampanju?

- Potpuno sam upoznat/a i učestvovao/la sam u aktivnostima
- Upoznat/a sam ali nisam učestvovao/la u aktivnostima
- Upoznat/a sam sa nekim delovima
- Nemam informacije o ovoj fazi rada

Q31. Obeležite polje ispred svakog učesnika koji je, prema Vašim saznanjima, imao uticaj ili dao doprinos delatnostima tokom aktivnog perioda kampanje?

[Možete da izaberete neograničen broj učesnika. Važno je da budu izabrani samo oni za koje vi znate da su bili angažovani, imali uticaj ili dali doprinos]

	MOGUĆI UČESNICI- TABELA 1
--	---------------------------

Q32. Molimo Vas da procenite nivo doprinosa svakog od navedenih učesnika uspešnoj realizaciji planiranih aktivnosti tokom trajanja kampanje. Ovde se misli na značaj rada svakog od njih za vreme aktivnog perioda kampanje. [Ukupan doprinos svih učesnika je 100%. Rasporedite 100% na osnovu Vaše subjektivne procene doprinosa svakog od njih. Veći procenat znači veći doprinos]

%	DOPRINOS ANGAŽOVANIH UČESNIKA - TABELA 2
---	--

Q33. Kako ocenjujete kvalitet realizovanih aktivnostima tokom aktivnog perioda trajanja ove kampanje?

[Izaberite ocenu od 1 do 10]

Izrazito loše 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vrhunski

1.8. OCENJIVANJE REZULTATA KAMPANJE

Q34. Kako procenjujete uspešnost ove kampanje u odnosu na vaša očekivanja? [Izaberite ocenu od 1 do 10]

Neuspešna kampanja 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Uspešna kampanja

Q35. Tokom aktivnog dela kampanje ili kada je ona završena, koji parametri efektivnosti kampanje su mereni, praćeni ili analizirani? [Možete izabrati više odgovora]

- | | |
|--|--|
| 1. Povratak marketing investicije kroz finans. parametre | 9. Uticaj kampanje na ponašanje pripadnika ciljnih grupa |
| 2. Promena vrednosti brenda | 10. Promene u obimu prodaje |
| 3. Promena parametara brenda | 11. Promene učešća na tržištu |
| 4. Promena poznatosti brenda | 12. Postizanje medijskih parametara |
| 5. Penetracija brenda | 13. Postizanje digitalnih parametara efikasnosti |
| 6. Dopadljivost kampanje kod pripadnika ciljnih grupa | 14. Uštede u budžetu |
| 7. Zapamćenost komunikacione kampanje | 15. Ne znam koje analize su rađene |
| 8. Uticaj kampanje na stavove pripadnika ciljnih grupa | 16. Nešto drugo.Šta: _____ |

Q36. Koji od navedenih ciljeva kampanje su bili ostvareni? [Izaberite maksimalno TRI najvažnija cilja koja su ostvarena kampanjom]

1. Povratak marketing investicije kroz finans. parametre
2. Promena vrednosti brenda
3. Promena parametara brenda
4. Promena poznatosti brenda
5. Penetracija brenda
6. Dopadljivost kampanje kod pripadnika ciljnih grupa
7. Zapamćenost komunikacione kampanje
8. Uticaj kampanje na stavove pripadnika ciljnih grupa
9. Uticaj kampanje na ponašanje pripadnika ciljnih grupa
10. Promene u obimu prodaje
11. Promene učešća na tržištu
12. Postizanje medijskih parametara
13. Postizanje digitalnih parametara efikasnosti
14. Uštede u budžetu
15. Ne znam koje analize su rađene
16. Nešto drugo.Šta: _____

Q37. Posle završetka ove kampanje, da li ste upoznali angažovane agencije sa ostvarenim poslovnim rezultatima kampanje?

- Ne, agencijama nisu date takve informacije.
- Sve angažovane agencije su dobile takve informacije.
- Samo određene agencije su dobile takve informacije. Obeležite koje su to agencije:
 1. Kreativna
 2. Medijska
 3. Digitalna
 4. Druga _____

Q38. Koliko informacija o postignutim rezultatima kampanje je predstavljeno angažovanim agenciji? [Izaberite jedan odgovor]

- Date su sve raspoložive informacije.
- Pokazan je jedan deo informacija.
- Ne, agencijama nisu date takve informacije.

Q39. Da li je nakon završetka navedene kampanje obavljena formalna evaluacija rada agencija angažovanih na tom projektu?[Izaberite jedan odgovor]

- Da.
- Ne i posle konkretne kampanje. Evaluacija se vrši u određenim vremenskim intervalima.
- Ne. Ne postoji praksa formalne evaluacije agencije.

Q40. Koliko ste bili zadovoljni stepenom kooperativnosti svih učesnika angažovanih na realizaciji ove kampanje? [Izaberite ocenu od 1 do 10]

Izrazito nezadovoljan 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 izrazito zadovoljan

Q41. Da li je ugovorom o saradnji sa agencijama predviđen nekakav način dodatnog nagrađivanja agencija u zavisnosti od postignutih rezultata? [Izaberite jedan odgovor]

- Da
- Ne

1.9. OSNOVNE INFORMACIJE O VAMA I AGENCIJI

Q42. Organizacija u kojoj radite je: [Izaberite jedan odgovor]

- Deo međunarodne kompanije
- Lokalna kompanija
- Drugo. Navedite šta: _____

Q43. Koja je Vaša pozicija u kompaniji?

Q44. Koliko zaposlenih radi u odeljenju koje odgovara za marketing komunikacije?

Q45. Imajući u vidu ukupne ostvarene prihode, Vaša kompanija u zemlji spada u: [Izaberite jedan odgovor]

- jedne od najvećih kompanija
- velike kompanije
- srednje velike kompanije
- manje kompanije

Q46. Imajući u vidu investiciju u marketing komunikacije, Vaša kompanija u zemlji spada u:: [Izaberite jedan odgovor]

- 10 najvećih oglašivača
- 20 najvećih oglašivača
- 50 najvećih oglašivača
- 100 najvećih oglašivača
- Ne spada u 100 najvećih oglašivača
- Nemam informaciju

Povezanosti između SAC vrednosti aktera i ocene kvaliteta međufaznih rezultata (IPO) (H3.1)

Regression

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.352 ^a	.124	.072	1.507

a. Predictors: (Constant), STEP-1 Međunarodne strukture agencija, STEP-1 Digitalni tim agencije, STEP-1 Odeljenje nabavke klijenta, STEP-1 Odeljenje prodaje klijenta, STEP-1 Odeljenje proizvodnje klijenta, STEP-1 Odeljenje finansija klijenta, STEP-1 Generalni direktor klijenta, STEP-1 Kreativni tim agencije, STEP-1 Međunarodne strukture klijenta, STEP-1 Medijski tim agencije, STEP-1 Markom tim klijenta

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	59.192	11	5.381	2.370	.009 ^b
Residual	417.787	184	2.271		
Total	476.980	195			

a. Dependent Variable: Kako ocenjujete kvalitet godišnjeg plana marketing komunikacija ovog klijenta za 2021?

b. Predictors: (Constant), STEP-1 Međunarodne strukture agencija, STEP-1 Digitalni tim agencije, STEP-1 Odeljenje nabavke klijenta, STEP-1 Odeljenje prodaje klijenta, STEP-1 Odeljenje proizvodnje klijenta, STEP-1 Odeljenje finansija klijenta, STEP-1 Generalni direktor klijenta, STEP-1 Kreativni tim agencije, STEP-1 Međunarodne strukture klijenta, STEP-1 Medijski tim agencije, STEP-1 Markom tim klijenta

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Error Std.			
1	(Constant)	8.285	1.339		6.186	<.001
	STEP-1 Međunarodne strukture klijenta	-.013	.015	-.144	-.863	.389
	STEP-1 Generalni direktor klijenta	-.022	.015	-.216	-1.473	.143
	STEP-1 Odeljenje finansija klijenta	-.033	.022	-.135	-1.529	.128
	STEP-1 Odeljenje prodaje klijenta	-.022	.016	-.161	-1.352	.178
	STEP-1 Odeljenje nabavke klijenta	.025	.024	.085	1.018	.310
	STEP-1 Odeljenje proizvodnje klijenta	.009	.023	-.033	.393	.694
	STEP-1 Markom tim klijenta	-.002	.014	-.027	-.130	.896
	STEP-1 Kreativni tim agencije	.001	.016	-.007	.057	.954
	STEP-1 Medijski tim agencije	.000	.017	.002	.017	.987
	STEP-1 Digitalni tim agencije	-.003	.018	-.019	-.171	.864
	STEP-1 Međunarodne strukture agencija	.045	.030	.119	1.528	.128

a. Dependent Variable: Kako ocenjujete kvalitet godišnjeg plana marketing komunikacija ovog klijenta za 2021?

Regression

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.267 ^a	.071	.016	1.418

1	.376 ^a	.141	.087	1.349
---	-------------------	------	------	-------

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	52.496	11	4.772	2.621	.004 ^b
Residual	318.606	175	1.821		
Total	371.102	186			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Error Std.			
1	(Constant)	9.288	2.667		3.483	<.001
	STEP-2 Međunarodne strukture klijenta	-.017	.027	-.190	-.610	.542
	STEP-2 Generalni direktor klijenta	-.037	.028	-.323	-1.302	.195
	STEP-2 Odeljenje finansija klijenta	-.036	.029	-.216	-1.254	.212
	STEP-2 Odeljenje prodaje klijenta	-.022	.028	-.182	-.779	.437
	STEP-2 Odeljenje nabavke klijenta	-.006	.031	-.024	-.192	.848
	STEP-2 Odeljenje proizvodnje klijenta	-.010	.030	-.052	-.331	.741
	STEP-2 Markom tim klijenta	-.014	.027	-.269	-.504	.615
	STEP-2 Kreativni tim agencije	-.009	.027	-.129	-.345	.730
	STEP-2 Medijski tim agencije	.020	.029	.124	.693	.489
	STEP-2 Digitalni tim agencije	-.019	.029	-.157	-.659	.511
	STEP-2 Međunarodne strukture agencija	.016	.035	.049	.446	.656

a. Dependent Variable: Kako ocenjujete kvalitet inicijalnog plana za realizaciju ove kampanje?

Regression

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.267 ^a	.071	.016	1.418

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.767	11	2.615	1.300	.227 ^b
	Residual	374.243	186	2.012		
	Total	403.010	197			

Coefficients ^a				Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Unstandardized Coefficients Std. Error			
1	(Constant)	8.892	.971		9.161	<.001
	STEP-3 Međunarodne strukture klijenta	-.016	.011	-.179	-1.401	.163
	STEP-3 Generalni direktor klijenta	-.025	.012	-.221	-2.035	.043
	STEP-3 Odeljenje finansija klijenta	.030	.059	.038	.514	.608
	STEP-3 Odeljenje prodaje klijenta	-.008	.014	-.053	-.565	.573
	STEP-3 Odeljenje nabavke klijenta	-.039	.032	-.091	-1.226	.222
	STEP-3 Odeljenje proizvodnje klijenta	.020	.024	.065	.812	.418
	STEP-3 Markom tim klijenta	-.007	.010	-.165	-.749	.455
	STEP-3 Kreativni tim agencije	-.006	.011	-.085	-.566	.572
	STEP-3 Medijski tim agencije	.013	.017	.072	.767	.444
	STEP-3 Digitalni tim agencije	-.015	.015	-.100	-.983	.327
	STEP-3 Međunarodne strukture agencija	-.021	.019	-.092	-1.093	.276

a. Dependent Variable: Kako ocenjujete kvalitet finalno usvojenog projektnog zadatka koji je bio osnova za vaš rad?

Regression

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.486 ^a	.237	.190	1.238

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85.889	11	7.808	5.098	<.001 ^b
	Residual	277.219	181	1.532		
	Total	363.109	192			

Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1.798	1.099		1.636	.104

STEP-4k Međunarodne strukture klijenta	.062	.013	.647	4.902	<.001
STEP-4k Generalni direktor klijenta	.036	.018	.181	2.051	.042
STEP-4k Odeljenje finansija klijenta	.201	.081	.166	2.472	.014
STEP-4k Odeljenje prodaje klijenta	.055	.017	.268	3.197	.002
STEP-4k Odeljenje nabavke klijenta	.155	.081	.127	1.909	.058
STEP-4k Odeljenje proizvodnje klijenta	.136	.032	.293	4.226	<.001
STEP-4k Markom tim klijenta	.062	.012	.966	5.387	<.001
STEP-4k Kreativni tim agencije	.069	.011	1.423	6.169	<.001
STEP-4k Medijski tim agencije	.062	.015	.414	4.240	<.001
STEP-4k Digitalni tim agencije	.071	.012	.817	5.787	<.001
STEP-4k Međunarodne strukture agencija	.075	.016	.449	4.781	<.001

a. Dependent Variable: Kako ocenjujete nivo kreativnih/komunikacionih materijala usvojenih i pripremljenih za ovu kampanju?

Regression

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.336 ^a	.113	.058	1.504

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.822	11	4.620	2.043	.027 ^b
	Residual	398.114	176	2.262		
	Total	448.936	187			

a. Dependent Variable: Kako ocenjujete kvalitet planiranih offline medijskih aktivnosti za ovu kampanju?

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	8.412	3.219		2.613	.010
	STEP-4m Međunarodne strukture klijenta	-.018	.034	-.115	-.528	.598

STEP-4m Generalni direktor klijenta	-.027	.033	-.197	-.809	.420
STEP-4m Odeljenje finansija klijenta	-.018	.041	-.048	-.426	.670
STEP-4m Odeljenje prodaje klijenta	-.009	.042	-.024	-.209	.835
STEP-4m Odeljenje nabavke klijenta	-.032	.039	-.099	-.808	.420
STEP-4m Odeljenje proizvodnje klijenta	-.045	.083	-.045	-.545	.587
STEP-4m Markom tim klijenta	-.006	.033	-.093	-.187	.852
STEP-4m Kreativni tim agencije	-.011	.033	-.098	-.329	.743
STEP-4m Medijski tim agencije	.004	.032	.068	.113	.910
STEP-4m Digitalni tim agencije	.000	.033	-.001	.003	.997
STEP-4m Međunarodne strukture agencija	-.001	.062	-.002	.019	.985

a. Dependent Variable: Kako ocenjujete kvalitet planiranih offline medijskih aktivnosti za ovu kampanju?

Regression

Model Summary				
Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.215 ^a	.046	1.520	

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	20.122	11	1.829	.791	.648 ^b
Residual	413.700	179	2.311		
Total	433.822	190			

Coefficients ^a						
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1 (Constant)	9.257	1.406		6.582	<.001	
STEP-4d Međunarodne strukture klijenta	-.021	.018	-.140	1.175	.242	
STEP-4d Generalni direktor klijenta	-.015	.025	-.056	.590	.556	
STEP-4d Odeljenje finansija klijenta	.094	.099	.074	.946	.345	
STEP-4d Odeljenje prodaje klijenta	-.034	.025	-.122	1.386	.168	
STEP-4d Odeljenje nabavke klijenta	.003	.117	.002	.023	.982	
STEP-4d Odeljenje	-.212	.342	-.045	-.621	.536	

proizvodnje klijenta					
STEP-4d Markom tim klijenta	-.016	.015	-.256	1.120	.264
STEP-4d Kreativni tim agencije	-.008	.015	-.084	.500	.618
STEP-4d Medijski tim agencije	-.003	.015	-.040	.207	.836
STEP-4d Digitalni tim agencije	-.011	.014	-.216	.768	.443
STEP-4d Međunarodne strukture agencija	-.015	.033	-.036	.447	.655

a. Dependent Variable: Kako ocenjujete kvalitet planiranih digitalnih aktivnosti za ovu kampanju?

Regression

Model Summary				
Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.424 ^a	.180	1.179	

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	57.255	11	5.205	3.745	<.001 ^b
Residual	261.300	188	1.390		
Total	318.555	199			

Coefficients ^a						
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1 (Constant)	8.034	.863		9.309	<.001	
STEP-5 Međunarodne strukture klijenta	-.047	.014	-.274	3.337	.001	
STEP-5 Generalni direktor klijenta	-.021	.019	-.083	1.112	.268	
STEP-5 Odeljenje finansija klijenta	-.072	.038	-.156	1.911	.057	
STEP-5 Odeljenje prodaje klijenta	-.006	.011	-.062	.552	.582	
STEP-5 Odeljenje nabavke klijenta	-.013	.027	-.037	.478	.633	
STEP-5 Odeljenje proizvodnje klijenta	.056	.028	.173	1.985	.049	
STEP-5 Markom tim klijenta	.000	.009	-.008	.047	.963	
STEP-5 Kreativni tim agencije	.011	.010	.133	1.073	.285	
STEP-5 Medijski tim agencije	.009	.009	.163	.995	.321	
STEP-5 Digitalni tim agencije	.005	.010	.067	.474	.636	
STEP-5 Međunarodne strukture agencija	.063	.062	.068	1.003	.317	

a. Dependent Variable: Kako ocenjujete kvalitet realizovanih aktivnosti tokom aktivnog perioda trajanja ove kampanje?

Statistička provera razlika u informisanosti o prisustvu aktera (H4.1)

Crosstabs

STEP-1 Međunarodne strukture klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-1 Međunarodne strukture klijenta	0	Count	62	39	101
		% within Group	60.8%	41.5%	51.5%
	1	Count	40	55	95
		% within Group	39.2%	58.5%	48.5%
Total	Count		102	94	196
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7.292 ^a	1	.007		
Continuity Correction ^b	6.540	1	.011		
Likelihood Ratio	7.336	1	.007		
Fisher's Exact Test				.010	.005
Linear-by-Linear Association	7.254	1	.007		
N of Valid Cases	196				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 45.56.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-1 Generalni direktor klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-1 Generalni direktor klijenta	0	Count	24	23	47
		% within Group	23.5%	24.5%	24.0%
	1	Count	78	71	149
		% within Group	76.5%	75.5%	76.0%
Total	Count		102	94	196
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.024 ^a	1	.878		
Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		

Likelihood Ratio	.024	1	.878		
Fisher's Exact Test				1.000	.505
Linear-by-Linear Association	.024	1	.878		
N of Valid Cases	196				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22.54.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-1 Odeljenje finansija klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-1 Odeljenje finansija klijenta	0	Count	66	61	127
		% within Group	64.7%	64.9%	64.8%
	1	Count	36	33	69
		% within Group	35.3%	35.1%	35.2%
Total	Count		102	94	196
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.001 ^a	1	.978		
Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.001	1	.978		
Fisher's Exact Test				1.000	.549
Linear-by-Linear Association	.001	1	.978		
N of Valid Cases	196				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 33.09.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-1 Odeljenje prodaje klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-1 Odeljenje prodaje klijenta	0	Count	45	39	84
		% within Group	44.1%	41.5%	42.9%
	1	Count	57	55	112
		% within Group	55.9%	58.5%	57.1%
Total	Count		102	94	196
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.138 ^a	1	.710		
Continuity Correction ^b	.052	1	.820		
Likelihood Ratio	.138	1	.710		
Fisher's Exact Test				.773	.410
Linear-by-Linear Association	.137	1	.711		
N of Valid Cases	196				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 40.29.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-1 Odeljenje nabavke klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-1 Odeljenje nabavke klijenta	0	Count	88	80	168
		% within Group	86.3%	85.1%	85.7%
	1	Count	14	14	28
		% within Group	13.7%	14.9%	14.3%
Total		Count	102	94	196
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.055 ^a	1	.815		
Continuity Correction ^b	.001	1	.977		
Likelihood Ratio	.054	1	.815		
Fisher's Exact Test				.841	.488
Linear-by-Linear Association	.054	1	.816		
N of Valid Cases	196				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13.43.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-1 Odeljenje proizvodnje klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-1 Odeljenje proizvodnje klijenta	0	Count	83	72	155
		% within Group	81.4%	76.6%	79.1%
	1	Count	19	22	41
		% within Group	18.6%	23.4%	20.9%
Total		Count	102	94	196
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.675 ^a	1	.411		
Continuity Correction ^b	.417	1	.518		
Likelihood Ratio	.674	1	.412		
Fisher's Exact Test				.483	.259
Linear-by-Linear Association	.671	1	.413		
N of Valid Cases	196				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19.66.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-1 Markom tim klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-1 Markom tim klijenta	0	Count	3	5	8
		% within Group	2.9%	5.3%	4.1%
	1	Count	99	89	188
		% within Group	97.1%	94.7%	95.9%
Total		Count	102	94	196
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.707 ^a	1	.401		
Continuity Correction ^b	.230	1	.632		
Likelihood Ratio	.711	1	.399		
Fisher's Exact Test				.484	.316
Linear-by-Linear Association	.703	1	.402		
N of Valid Cases	196				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.84.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-1 Drugi Unutrašnji * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-1 Drugi Unutrašnji	0	Count	99	94	193
		% within Group	97.1%	100.0%	98.5%
	1	Count	3	0	3
		% within Group	2.9%	0.0%	1.5%
Total		Count	102	94	196
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.808 ^a	1	.094		
Continuity Correction ^b	1.195	1	.274		
Likelihood Ratio	3.962	1	.047		
Fisher's Exact Test				.247	.139
Linear-by-Linear Association	2.793	1	.095		
N of Valid Cases	196				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.44.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-1 Kreativni tim agencije * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-1 Kreativni tim agencije	0	Count	64	55	119
		% within Group	62.7%	58.5%	60.7%
	1	Count	38	39	77
		% within Group	37.3%	41.5%	39.3%
Total		Count	102	94	196

			% within Group	100.0%	100.0%	100.0%
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	.368 ^a	1	.544			
Continuity Correction ^b	.212	1	.645			
Likelihood Ratio	.368	1	.544			
Fisher's Exact Test				.561	.323	
Linear-by-Linear Association	.366	1	.545			
N of Valid Cases	196					

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 36.93.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-1 Medijski tim agencije * Group

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-1 Medijski tim agencije	0	Count	64	59	123
		% within Group	62.7%	62.8%	62.8%
	1	Count	38	35	73
		% within Group	37.3%	37.2%	37.2%
Total	Count		102	94	196
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.000 ^a	1	.998		
Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.000	1	.998		
Fisher's Exact Test				1.000	.558
Linear-by-Linear Association	.000	1	.998		
N of Valid Cases	196				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 35.01.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-1 Digitalni tim agencije * Group

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-1 Digitalni tim agencije	0	Count	74	55	129
		% within Group	72.5%	58.5%	65.8%
	1	Count	28	39	67
		% within Group	27.5%	41.5%	34.2%
Total	Count		102	94	196
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4.285 ^a	1	.038		

Continuity Correction ^b	3.684	1	.055		
Likelihood Ratio	4.296	1	.038		
Fisher's Exact Test				.050	.027
Linear-by-Linear Association	4.263	1	.039		
N of Valid Cases	196				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 32.13.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-1 Međunarodne strukture agencija * Group

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-1 Međunarodne strukture agencija	0	Count	92	83	175
		% within Group	90.2%	88.3%	89.3%
	1	Count	10	11	21
		% within Group	9.8%	11.7%	10.7%
Total	Count		102	94	196
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.184 ^a	1	.668		
Continuity Correction ^b	.039	1	.843		
Likelihood Ratio	.184	1	.668		
Fisher's Exact Test				.818	.421
Linear-by-Linear Association	.183	1	.669		
N of Valid Cases	196				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.07.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-1 Drugi Spoljašnji * Group

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-1 Drugi Spoljašnji	0	Count	97	93	190
		% within Group	95.1%	98.9%	96.9%
	1	Count	5	1	6
		% within Group	4.9%	1.1%	3.1%
Total	Count		102	94	196
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.428 ^a	1	.119		
Continuity Correction ^b	1.307	1	.253		
Likelihood Ratio	2.669	1	.102		
Fisher's Exact Test				.214	.126
Linear-by-Linear Association	2.416	1	.120		
N of Valid Cases	196				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.88.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstabs
STEP-2 Međunarodne strukture klijenta * Group

Crosstab

			Group			
			Klijent	Agencija	Total	
STEP-2 Međunarodne strukture klijenta	0	Count	77	58	135	
		% within Group	75.5%	68.2%	72.2%	
	1	Count	25	27	52	
		% within Group	24.5%	31.8%	27.8%	
Total			Count	102	85	187
			% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.216 ^a	1	.270		
Continuity Correction ^b	.881	1	.348		
Likelihood Ratio	1.212	1	.271		
Fisher's Exact Test				.326	.174
Linear-by-Linear Association	1.209	1	.272		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23.64.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-2 Generalni direktor klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-2 Generalni direktor klijenta	0	Count	61	46	107
		% within Group	59.8%	54.1%	57.2%
	1	Count	41	39	80
		% within Group	40.2%	45.9%	42.8%
Total		Count	102	85	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.612 ^a	1	.434		
Continuity Correction ^b	.402	1	.526		
Likelihood Ratio	.612	1	.434		
Fisher's Exact Test				.461	.263
Linear-by-Linear Association	.609	1	.435		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 36.36.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-2 Odeljenje finansija klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-2 Odeljenje finansija klijenta	0	Count	93	68	161
		% within Group	91.2%	80.0%	86.1%
	1	Count	9	17	26
		% within Group	8.8%	20.0%	13.9%

Total	Count	102	85	187
	% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4.838 ^a	1	.028		
Continuity Correction ^b	3.949	1	.047		
Likelihood Ratio	4.852	1	.028		
Fisher's Exact Test				.034	.023
Linear-by-Linear Association	4.812	1	.028		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11.82.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-2 Odeljenje prodaje klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-2 Odeljenje prodaje klijenta	0	Count	63	49	112
		% within Group	61.8%	57.6%	59.9%
	1	Count	39	36	75
		% within Group	38.2%	42.4%	40.1%
Total		Count	102	85	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.327 ^a	1	.567		
Continuity Correction ^b	.178	1	.673		
Likelihood Ratio	.327	1	.567		
Fisher's Exact Test				.653	.336
Linear-by-Linear Association	.326	1	.568		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 34.09.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-2 Odeljenje nabavke klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-2 Odeljenje nabavke klijenta	0	Count	94	77	171
		% within Group	92.2%	90.6%	91.4%
	1	Count	8	8	16
		% within Group	7.8%	9.4%	8.6%
Total		Count	102	85	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.146 ^a	1	.703		
Continuity Correction ^b	.014	1	.905		
Likelihood Ratio	.145	1	.703		
Fisher's Exact Test				.795	.450

Linear-by-Linear Association	.145	1	.703		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.27.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-2 Odeljenje proizvodnje klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-2 Odeljenje proizvodnje klijenta	0	Count	88	80	168
		% within Group	86.3%	94.1%	89.8%
	1	Count	14	5	19
		% within Group	13.7%	5.9%	10.2%
Total		Count	102	85	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.124 ^a	1	.077		
Continuity Correction ^b	2.324	1	.127		
Likelihood Ratio	3.272	1	.070		
Fisher's Exact Test				.092	.062
Linear-by-Linear Association	3.108	1	.078		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.64.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-2 Markom tim klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-2 Markom tim klijenta	0	Count	3	9	12
		% within Group	2.9%	10.6%	6.4%
	1	Count	99	76	175
		% within Group	97.1%	89.4%	93.6%
Total		Count	102	85	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4.515 ^a	1	.034		
Continuity Correction ^b	3.331	1	.068		
Likelihood Ratio	4.624	1	.032		
Fisher's Exact Test				.040	.033
Linear-by-Linear Association	4.491	1	.034		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.45.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-2 Drugi Unutrašnji * Group

Crosstab

Group		Total
Klijent	Agencija	

STEP-2 Drugi Unutrašnji	0	Count	99	85	184
		% within Group	97.1%	100.0%	98.4%
	1	Count	3	0	3
		% within Group	2.9%	0.0%	1.6%
Total		Count	102	85	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.541 ^a	1	.111		
Continuity Correction ^b	1.019	1	.313		
Likelihood Ratio	3.678	1	.055		
Fisher's Exact Test				.252	.160
Linear-by-Linear Association	2.527	1	.112		
N of Valid Cases	187				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.36.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-2 Kreativni tim agencije * Group

Crosstab

			Group			
			Klijent	Agencija	Total	
STEP-2 Kreativni tim agencije	0	Count	58	43	101	
		% within Group	56.9%	50.6%	54.0%	
	1	Count	44	42	86	
		% within Group	43.1%	49.4%	46.0%	
Total			Count	102	85	187
			% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.735 ^a	1	.391		
Continuity Correction ^b	.504	1	.478		
Likelihood Ratio	.735	1	.391		
Fisher's Exact Test				.462	.239
Linear-by-Linear Association	.731	1	.393		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 39.09.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-2 Medijski tim agencije * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-2 Medijski tim agencije	0	Count	74	58	132
		% within Group	72.5%	68.2%	70.6%
	1	Count	28	27	55
		% within Group	27.5%	31.8%	29.4%
Total		Count	102	85	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.416 ^a	1	.519		
Continuity Correction ^b	.234	1	.629		
Likelihood Ratio	.415	1	.520		
Fisher's Exact Test				.524	.314
Linear-by-Linear Association	.413	1	.520		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 25.00.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-2 Digitalni tim agencije * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-2 Digitalni tim agencije	0	Count	76	55	131
		% within Group	74.5%	64.7%	70.1%
	1	Count	26	30	56
		% within Group	25.5%	35.3%	29.9%
Total	Count		102	85	187
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.124 ^a	1	.145		
Continuity Correction ^b	1.683	1	.195		
Likelihood Ratio	2.119	1	.145		
Fisher's Exact Test				.153	.097
Linear-by-Linear Association	2.113	1	.146		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 25.45.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-2 Međunarodne strukture agencija * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-2 Međunarodne strukture agencija	0	Count	93	76	169
		% within Group	91.2%	89.4%	90.4%
	1	Count	9	9	18
		% within Group	8.8%	10.6%	9.6%
Total	Count		102	85	187
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.166 ^a	1	.684		
Continuity Correction ^b	.025	1	.874		
Likelihood Ratio	.165	1	.684		
Fisher's Exact Test				.805	.435
Linear-by-Linear Association	.165	1	.685		

N of Valid Cases	187				
------------------	-----	--	--	--	--

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.18.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstabs

STEP-3 Međunarodne strukture klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-3 Međunarodne strukture klijenta	0	Count	85	75	160
		% within Group	83.3%	77.3%	80.4%
	1	Count	17	22	39
		% within Group	16.7%	22.7%	19.6%
Total	Count		102	97	199
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.141 ^a	1	.285		
Continuity Correction ^b	.791	1	.374		
Likelihood Ratio	1.143	1	.285		
Fisher's Exact Test				.372	.187
Linear-by-Linear Association	1.135	1	.287		
N of Valid Cases	199				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19.01.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-3 Generalni direktor klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-3 Generalni direktor klijenta	0	Count	74	62	136
		% within Group	72.5%	63.9%	68.3%
	1	Count	28	35	63
		% within Group	27.5%	36.1%	31.7%
Total	Count		102	97	199
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.712 ^a	1	.191		
Continuity Correction ^b	1.336	1	.248		
Likelihood Ratio	1.714	1	.190		
Fisher's Exact Test				.223	.124
Linear-by-Linear Association	1.703	1	.192		
N of Valid Cases	199				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 30.71.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-3 Odeljenje finansija klijenta * Group

Crosstab

			Group	Total
--	--	--	-------	-------

			Klijent	Agencija	
STEP-3 Odeljenje finansija klijenta	0	Count	98	92	190
		% within Group	96.1%	94.8%	95.5%
	1	Count	4	5	9
		% within Group	3.9%	5.2%	4.5%
Total	Count		102	97	199
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.175 ^a	1	.676		
Continuity Correction ^b	.006	1	.938		
Likelihood Ratio	.175	1	.676		
Fisher's Exact Test				.743	.468
Linear-by-Linear Association	.174	1	.676		
N of Valid Cases	199				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.39.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-3 Odeljenje prodaje klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-3 Odeljenje prodaje klijenta	0	Count	77	70	147
		% within Group	75.5%	72.2%	73.9%
	1	Count	25	27	52
		% within Group	24.5%	27.8%	26.1%
Total	Count		102	97	199
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.285 ^a	1	.594		
Continuity Correction ^b	.139	1	.710		
Likelihood Ratio	.285	1	.594		
Fisher's Exact Test				.631	.355
Linear-by-Linear Association	.283	1	.594		
N of Valid Cases	199				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 25.35.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-3 Odeljenje nabavke klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-3 Odeljenje nabavke klijenta	0	Count	100	90	190
		% within Group	98.0%	92.8%	95.5%
	1	Count	2	7	9
		% within Group	2.0%	7.2%	4.5%
Total	Count		102	97	199
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.180 ^a	1	.075		
Continuity Correction ^b	2.080	1	.149		
Likelihood Ratio	3.343	1	.067		
Fisher's Exact Test				.094	.073
Linear-by-Linear Association	3.164	1	.075		
N of Valid Cases	199				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.39.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-3 Odeljenje proizvodnje klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-3 Odeljenje proizvodnje klijenta	0	Count	92	88	180
		% within Group	90.2%	90.7%	90.5%
	1	Count	10	9	19
		% within Group	9.8%	9.3%	9.5%
Total	Count		102	97	199
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.016 ^a	1	.900		
Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.016	1	.900		
Fisher's Exact Test				1.000	.546
Linear-by-Linear Association	.016	1	.900		
N of Valid Cases	199				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.26.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-3 Markom tim klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-3 Markom tim klijenta	0	Count	3	7	10
		% within Group	2.9%	7.2%	5.0%
	1	Count	99	90	189
		% within Group	97.1%	92.8%	95.0%
Total	Count		102	97	199
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.904 ^a	1	.168		
Continuity Correction ^b	1.114	1	.291		
Likelihood Ratio	1.949	1	.163		
Fisher's Exact Test				.205	.146
Linear-by-Linear Association	1.895	1	.169		
N of Valid Cases	199				

a. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.87.
b. Computed only for a 2x2 table

STEP-3 Drugi Unutrašnji * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-3 Drugi Unutrašnji	0	Count	98	97	195
		% within Group	96.1%	100.0%	98.0%
	1	Count	4	0	4
		% within Group	3.9%	0.0%	2.0%
Total	Count		102	97	199
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.882 ^a	1	.049		
Continuity Correction ^b	2.146	1	.143		
Likelihood Ratio	5.425	1	.020		
Fisher's Exact Test				.122	.067
Linear-by-Linear Association	3.862	1	.049		
N of Valid Cases	199				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.95.
b. Computed only for a 2x2 table

STEP-3 Kreativni tim agencije * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-3 Kreativni tim agencije	0	Count	71	35	106
		% within Group	69.6%	36.1%	53.3%
	1	Count	31	62	93
		% within Group	30.4%	63.9%	46.7%
Total	Count		102	97	199
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	22.448 ^a	1	<.001		
Continuity Correction ^b	21.122	1	<.001		
Likelihood Ratio	22.881	1	<.001		
Fisher's Exact Test				<.001	<.001
Linear-by-Linear Association	22.335	1	<.001		
N of Valid Cases	199				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 45.33.
b. Computed only for a 2x2 table

STEP-3 Medijski tim agencije * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-3 Medijski tim agencije	0	Count	84	64	148
		% within Group	82.4%	66.0%	74.4%
	1	Count	18	33	51
		% within Group	17.6%	34.0%	25.6%

		% within Group	17.6%	34.0%	25.6%
Total	Count	102	97	199	
	% within Group	100.0%	100.0%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6.993 ^a	1	.008		
Continuity Correction ^b	6.161	1	.013		
Likelihood Ratio	7.063	1	.008		
Fisher's Exact Test				.009	.006
Linear-by-Linear Association	6.958	1	.008		
N of Valid Cases	199				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 24.86.
b. Computed only for a 2x2 table

STEP-3 Digitalni tim agencije * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-3 Digitalni tim agencije	0	Count	85	57	142
		% within Group	83.3%	58.8%	71.4%
	1	Count	17	40	57
		% within Group	16.7%	41.2%	28.6%
Total	Count		102	97	199
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14.685 ^a	1	<.001		
Continuity Correction ^b	13.508	1	<.001		
Likelihood Ratio	14.982	1	<.001		
Fisher's Exact Test				<.001	<.001
Linear-by-Linear Association	14.612	1	<.001		
N of Valid Cases	199				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27.78.
b. Computed only for a 2x2 table

STEP-3 Međunarodne strukture agencija * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-3 Međunarodne strukture agencija	0	Count	97	89	186
		% within Group	95.1%	91.8%	93.5%
	1	Count	5	8	13
		% within Group	4.9%	8.2%	6.5%
Total	Count		102	97	199
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.911 ^a	1	.340		
Continuity Correction ^b	.446	1	.504		

Likelihood Ratio	.917	1	.338		
Fisher's Exact Test				.398	.253
Linear-by-Linear Association	.907	1	.341		
N of Valid Cases	199				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.34.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-3 Drugi Spoljašnji * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-3 Drugi Spoljašnji	0	Count	98	93	191
		% within Group	97.0%	96.9%	97.0%
	1	Count	3	3	6
		% within Group	3.0%	3.1%	3.0%
Total		Count	101	96	197
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.004 ^a	1	.950		
Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.004	1	.950		
Fisher's Exact Test				1.000	.634
Linear-by-Linear Association	.004	1	.950		
N of Valid Cases	197				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.92.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstabs

STEP-4k Međunarodne strukture klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4k Međunarodne strukture klijenta	0	Count	79	73	152
		% within Group	80.6%	77.7%	79.2%
	1	Count	19	21	40
		% within Group	19.4%	22.3%	20.8%
Total		Count	98	94	192
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.254 ^a	1	.615		
Continuity Correction ^b	.106	1	.745		
Likelihood Ratio	.254	1	.615		
Fisher's Exact Test				.723	.372
Linear-by-Linear Association	.252	1	.615		
N of Valid Cases	192				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19.58.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4k Generalni direktor klijenta * Group

Crosstab

			Group	Total
--	--	--	-------	-------

			Klijent	Agencija	
STEP-4k Generalni direktor klijenta	0	Count	75	69	144
		% within Group	76.5%	73.4%	75.0%
	1	Count	23	25	48
		% within Group	23.5%	26.6%	25.0%
Total		Count	98	94	192
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.250 ^a	1	.617		
Continuity Correction ^b	.111	1	.739		
Likelihood Ratio	.250	1	.617		
Fisher's Exact Test				.622	.369
Linear-by-Linear Association	.249	1	.618		
N of Valid Cases	192				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23.50.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4k Odeljenje finansija klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4k Odeljenje finansija klijenta	0	Count	97	93	190
		% within Group	99.0%	98.9%	99.0%
	1	Count	1	1	2
		% within Group	1.0%	1.1%	1.0%
Total		Count	98	94	192
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.001 ^a	1	.976		
Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.001	1	.976		
Fisher's Exact Test				1.000	.741
Linear-by-Linear Association	.001	1	.976		
N of Valid Cases	192				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .98.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4k Odeljenje prodaje klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4k Odeljenje prodaje klijenta	0	Count	76	80	156
		% within Group	77.6%	85.1%	81.3%
	1	Count	22	14	36
		% within Group	22.4%	14.9%	18.8%
Total		Count	98	94	192
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.798 ^a	1	.180		
Continuity Correction ^b	1.336	1	.248		
Likelihood Ratio	1.812	1	.178		
Fisher's Exact Test				.199	.124
Linear-by-Linear Association	1.788	1	.181		
N of Valid Cases	192				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17.63.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4k Odeljenje nabavke klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4k Odeljenje nabavke klijenta	0	Count	96	92	188
		% within Group	98.0%	97.9%	97.9%
	1	Count	2	2	4
		% within Group	2.0%	2.1%	2.1%
Total		Count	98	94	192
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.002 ^a	1	.966		
Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.002	1	.966		
Fisher's Exact Test				1.000	.674
Linear-by-Linear Association	.002	1	.966		
N of Valid Cases	192				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.96.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4k Odeljenje proizvodnje klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4k Odeljenje proizvodnje klijenta	0	Count	91	91	182
		% within Group	92.9%	96.8%	94.8%
	1	Count	7	3	10
		% within Group	7.1%	3.2%	5.2%
Total		Count	98	94	192
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.517 ^a	1	.218		
Continuity Correction ^b	.823	1	.364		
Likelihood Ratio	1.562	1	.211		
Fisher's Exact Test				.332	.183
Linear-by-Linear Association	1.509	1	.219		
N of Valid Cases	192				

a. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.90.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4k Markom tim klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4k Markom tim klijenta	0	Count	13	15	28
		% within Group	13.3%	16.0%	14.6%
	1	Count	85	79	164
		% within Group	86.7%	84.0%	85.4%
Total		Count	98	94	192
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.279 ^a	1	.597		
Continuity Correction ^b	.105	1	.746		
Likelihood Ratio	.279	1	.597		
Fisher's Exact Test				.684	.373
Linear-by-Linear Association	.278	1	.598		
N of Valid Cases	192				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13.71.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4k Drugi Unutrašnji * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4k Drugi Unutrašnji	0	Count	95	94	189
		% within Group	96.9%	100.0%	98.4%
	1	Count	3	0	3
		% within Group	3.1%	0.0%	1.6%
Total		Count	98	94	192
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.923 ^a	1	.087		
Continuity Correction ^b	1.272	1	.259		
Likelihood Ratio	4.081	1	.043		
Fisher's Exact Test				.246	.131
Linear-by-Linear Association	2.908	1	.088		
N of Valid Cases	192				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.47.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4k Kreativni tim agencije * Group

Crosstab

		Group			
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4k Kreativni tim agencije	0	Count	7	14	21
		% within Group	7.1%	14.9%	10.9%
	1	Count	91	80	171
		% within Group	91.0%	85.1%	89.1%

	% within Group	92.9%	85.1%	89.1%
Total	Count	98	94	192
	% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.959 ^a	1	.085		
Continuity Correction ^b	2.217	1	.137		
Likelihood Ratio	3.003	1	.083		
Fisher's Exact Test				.107	.068
Linear-by-Linear Association	2.943	1	.086		
N of Valid Cases	192				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.28.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4k Medijski tim agencije * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4k Medijski tim agencije	0	Count	69	63	132
		% within Group	70.4%	67.0%	68.8%
	1	Count	29	31	60
		% within Group	29.6%	33.0%	31.3%
Total		Count	98	94	192
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.256 ^a	1	.613		
Continuity Correction ^b	.123	1	.726		
Likelihood Ratio	.256	1	.613		
Fisher's Exact Test				.643	.363
Linear-by-Linear Association	.255	1	.614		
N of Valid Cases	192				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 29.38.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4k Digitalni tim agencije * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4k Digitalni tim agencije	0	Count	58	47	105
		% within Group	59.2%	50.0%	54.7%
	1	Count	40	47	87
		% within Group	40.8%	50.0%	45.3%
Total		Count	98	94	192
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.633 ^a	1	.201		
Continuity Correction ^b	1.283	1	.257		

Likelihood Ratio	1.635	1	.201		
Fisher's Exact Test				.246	.129
Linear-by-Linear Association	1.624	1	.202		
N of Valid Cases	192				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 42.59.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4k Međunarodne strukture agencija * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4k Međunarodne strukture agencija	0	Count	86	86	172
		% within Group	87.8%	91.5%	89.6%
	1	Count	12	8	20
		% within Group	12.2%	8.5%	10.4%
Total		Count	98	94	192
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.717 ^a	1	.397		
Continuity Correction ^b	.373	1	.542		
Likelihood Ratio	.722	1	.395		
Fisher's Exact Test				.481	.272
Linear-by-Linear Association	.713	1	.398		
N of Valid Cases	192				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.79.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4k Drugi Spoljašnji * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4k Drugi Spoljašnji	0	Count	94	93	187
		% within Group	96.9%	100.0%	98.4%
	1	Count	3	0	3
		% within Group	3.1%	0.0%	1.6%
Total		Count	97	93	190
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.922 ^a	1	.087		
Continuity Correction ^b	1.271	1	.260		
Likelihood Ratio	4.080	1	.043		
Fisher's Exact Test				.246	.131
Linear-by-Linear Association	2.907	1	.088		
N of Valid Cases	190				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.47.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstabs

STEP-4m Međunarodne strukture klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4m Međunarodne strukture klijenta	0	Count	90	71	161
		% within Group	90.9%	80.7%	86.1%
	1	Count	9	17	26
		% within Group	9.1%	19.3%	13.9%
Total	Count		99	88	187
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4.071 ^a	1	.044		
Continuity Correction ^b	3.261	1	.071		
Likelihood Ratio	4.102	1	.043		
Fisher's Exact Test				.056	.035
Linear-by-Linear Association	4.049	1	.044		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.24.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4m Generalni direktor klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4m Generalni direktor klijenta	0	Count	80	65	145
		% within Group	80.8%	73.9%	77.5%
	1	Count	19	23	42
		% within Group	19.2%	26.1%	22.5%
Total	Count		99	88	187
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.290 ^a	1	.256		
Continuity Correction ^b	.922	1	.337		
Likelihood Ratio	1.289	1	.256		
Fisher's Exact Test				.294	.168
Linear-by-Linear Association	1.283	1	.257		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19.76.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4m Odeljenje finansija klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4m Odeljenje finansija klijenta	0	Count	94	77	171
		% within Group	94.9%	87.5%	91.4%
	1	Count	5	11	16
		% within Group	5.1%	12.5%	8.6%
Total	Count		99	88	187
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.304 ^a	1	.069		
Continuity Correction ^b	2.421	1	.120		
Likelihood Ratio	3.351	1	.067		
Fisher's Exact Test				.114	.059
Linear-by-Linear Association	3.287	1	.070		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.53.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4m Odeljenje prodaje klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4m Odeljenje prodaje klijenta	0	Count	88	82	170
		% within Group	88.9%	93.2%	90.9%
	1	Count	11	6	17
		% within Group	11.1%	6.8%	9.1%
Total	Count		99	88	187
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.039 ^a	1	.308		
Continuity Correction ^b	.584	1	.445		
Likelihood Ratio	1.057	1	.304		
Fisher's Exact Test				.446	.223
Linear-by-Linear Association	1.033	1	.309		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.00.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4m Odeljenje nabavke klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4m Odeljenje nabavke klijenta	0	Count	99	82	181
		% within Group	100.0%	93.2%	96.8%
	1	Count	0	6	6
		% within Group	0.0%	6.8%	3.2%
Total	Count		99	88	187
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6.974 ^a	1	.008		
Continuity Correction ^b	4.951	1	.026		
Likelihood Ratio	9.269	1	.002		
Fisher's Exact Test				.010	.010
Linear-by-Linear Association	6.936	1	.008		
N of Valid Cases	187				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.82.
b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4m Odeljenje proizvodnje klijenta * Group

Crosstab

			Group		Total
			Klijent	Agencija	
STEP-4m Odeljenje proizvodnje klijenta	0	Count	97	87	184
		% within Group	98.0%	98.9%	98.4%
	1	Count	2	1	3
		% within Group	2.0%	1.1%	1.6%
Total		Count	99	88	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.231 ^a	1	.631		
Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.236	1	.627		
Fisher's Exact Test				1.000	.544
Linear-by-Linear Association	.229	1	.632		
N of Valid Cases	187				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.41.
b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4m Markom tim klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4m Markom tim klijenta	0	Count	15	11	26
		% within Group	15.2%	12.5%	13.9%
	1	Count	84	77	161
		% within Group	84.8%	87.5%	86.1%
Total		Count	99	88	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.274 ^a	1	.601		
Continuity Correction ^b	.097	1	.756		
Likelihood Ratio	.275	1	.600		
Fisher's Exact Test				.675	.379
Linear-by-Linear Association	.272	1	.602		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.24.
b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4m Drugi Unutrašnji * Group

Crosstab

			Group		Total
			Klijent	Agencija	
STEP-4m Drugi Unutrašnji	0	Count	95	88	183

		% within Group	96.9%	100.0%	98.4%
	1	Count	3	0	3
		% within Group	3.1%	0.0%	1.6%
Total		Count	98	88	186
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.738 ^a	1	.098		
Continuity Correction ^b	1.149	1	.284		
Likelihood Ratio	3.889	1	.049		
Fisher's Exact Test				.248	.144
Linear-by-Linear Association	2.723	1	.099		
N of Valid Cases	186				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.42.
b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4m Kreativni tim agencije * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4m Kreativni tim agencije	0	Count	72	59	131
		% within Group	72.7%	67.0%	70.1%
	1	Count	27	29	56
		% within Group	27.3%	33.0%	29.9%
Total		Count	99	88	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.717 ^a	1	.397		
Continuity Correction ^b	.472	1	.492		
Likelihood Ratio	.716	1	.397		
Fisher's Exact Test				.427	.246
Linear-by-Linear Association	.713	1	.398		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26.35.
b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4m Medijski tim agencije * Group

Crosstab

			Group		Total
			Klijent	Agencija	
STEP-4m Medijski tim agencije	0	Count	9	14	23
		% within Group	9.1%	15.9%	12.3%
	1	Count	90	74	164
		% within Group	90.9%	84.1%	87.7%
Total		Count	99	88	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.008 ^a	1	.156		
Continuity Correction ^b	1.425	1	.233		
Likelihood Ratio	2.012	1	.156		
Fisher's Exact Test				.184	.116
Linear-by-Linear Association	1.997	1	.158		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.82.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4m Digitalni tim agencije * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4m Digitalni tim agencije	0	Count	72	58	130
		% within Group	72.7%	65.9%	69.5%
	1	Count	27	30	57
		% within Group	27.3%	34.1%	30.5%
Total		Count	99	88	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.022 ^a	1	.312		
Continuity Correction ^b	.726	1	.394		
Likelihood Ratio	1.021	1	.312		
Fisher's Exact Test				.342	.197
Linear-by-Linear Association	1.017	1	.313		
N of Valid Cases	187				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26.82.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4m Međunarodne strukture agencija * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4m Međunarodne strukture agencija	0	Count	95	83	178
		% within Group	96.0%	94.3%	95.2%
	1	Count	4	5	9
		% within Group	4.0%	5.7%	4.8%
Total		Count	99	88	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.274 ^a	1	.601		
Continuity Correction ^b	.033	1	.856		
Likelihood Ratio	.274	1	.601		
Fisher's Exact Test				.737	.426
Linear-by-Linear Association	.273	1	.602		
N of Valid Cases	187				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.24.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4m Drugi Spoljašnji * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4m Drugi Spoljašnji	0	Count	99	87	186
		% within Group	100.0%	98.9%	99.5%
	1	Count	0	1	1
		% within Group	0.0%	1.1%	0.5%
Total		Count	99	88	187
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.131 ^a	1	.288		
Continuity Correction ^b	.003	1	.953		
Likelihood Ratio	1.514	1	.219		
Fisher's Exact Test				.471	.471
Linear-by-Linear Association	1.125	1	.289		
N of Valid Cases	187				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .47.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstabs

STEP-4d Međunarodne strukture klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-4d Međunarodne strukture klijenta	0	Count	91	80	171
		% within Group	90.1%	83.3%	86.8%
	1	Count	10	16	26
		% within Group	9.9%	16.7%	13.2%
Total		Count	101	96	197
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.967 ^a	1	.161		
Continuity Correction ^b	1.420	1	.233		
Likelihood Ratio	1.978	1	.160		
Fisher's Exact Test				.207	.117
Linear-by-Linear Association	1.957	1	.162		
N of Valid Cases	197				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.67.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4d Generalni direktor klijenta * Group

Crosstab

		Group		
		Klijent	Agencija	Total

STEP-4d Generalni direktor klijenta	0	Count	86	81	167
		% within Group	86.0%	89.0%	87.4%
	1	Count	14	10	24
		% within Group	14.0%	11.0%	12.6%
Total	Count		100	91	191
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.393 ^a	1	.531		
Continuity Correction ^b	.167	1	.683		
Likelihood Ratio	.395	1	.530		
Fisher's Exact Test				.663	.343
Linear-by-Linear Association	.391	1	.532		
N of Valid Cases	191				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11.43.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4d Odeljenje finansija klijenta * Group

Crosstab

		Group			
		Klijent	Agencija	Total	
STEP-4d Odeljenje finansija klijenta	0	Count	99	88	187
		% within Group	99.0%	96.7%	97.9%
	1	Count	1	3	4
		% within Group	1.0%	3.3%	2.1%
Total	Count		100	91	191
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.226 ^a	1	.268		
Continuity Correction ^b	.361	1	.548		
Likelihood Ratio	1.270	1	.260		
Fisher's Exact Test				.349	.276
Linear-by-Linear Association	1.219	1	.270		
N of Valid Cases	191				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.91.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4d Odeljenje prodaje klijenta * Group

Crosstab

		Group			
		Klijent	Agencija	Total	
STEP-4d Odeljenje prodaje klijenta	0	Count	92	85	177
		% within Group	92.0%	93.4%	92.7%
	1	Count	8	6	14
		% within Group	8.0%	6.6%	7.3%
Total	Count		100	91	191
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.139 ^a	1	.710		
Continuity Correction ^b	.009	1	.925		
Likelihood Ratio	.139	1	.709		
Fisher's Exact Test				.786	.464
Linear-by-Linear Association	.138	1	.710		
N of Valid Cases	191				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.67.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4d Odeljenje nabavke klijenta * Group

Crosstab

		Group			
		Klijent	Agencija	Total	
STEP-4d Odeljenje nabavke klijenta	0	Count	100	87	187
		% within Group	100.0%	95.6%	97.9%
	1	Count	0	4	4
		% within Group	0.0%	4.4%	2.1%
Total	Count		100	91	191
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4.490 ^a	1	.034		
Continuity Correction ^b	2.602	1	.107		
Likelihood Ratio	6.025	1	.014		
Fisher's Exact Test				.050	.050
Linear-by-Linear Association	4.466	1	.035		
N of Valid Cases	191				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.91.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4d Odeljenje proizvodnje klijenta * Group

Crosstab

		Group			
		Klijent	Agencija	Total	
STEP-4d Odeljenje proizvodnje klijenta	0	Count	99	90	189
		% within Group	99.0%	98.9%	99.0%
	1	Count	1	1	2
		% within Group	1.0%	1.1%	1.0%
Total	Count		100	91	191
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.004 ^a	1	.947		
Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.004	1	.947		
Fisher's Exact Test				1.000	.727
Linear-by-Linear Association	.004	1	.947		

N of Valid Cases	191				
------------------	-----	--	--	--	--

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .95.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4d Markom tim klijenta * Group

Crosstab

		Group		Total
		Klijent	Agencija	
STEP-4d Markom tim klijenta	0	Count	10	18
		% within Group	10.0%	19.8%
	1	Count	90	73
		% within Group	90.0%	80.2%
Total	Count		100	91
	% within Group		100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.643 ^a	1	.056		
Continuity Correction ^b	2.903	1	.088		
Likelihood Ratio	3.670	1	.055		
Fisher's Exact Test				.067	.044
Linear-by-Linear Association	3.624	1	.057		
N of Valid Cases	191				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13.34.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4d Drugi Unutrašnji * Group

Crosstab

		Group		Total
		Klijent	Agencija	
STEP-4d Drugi Unutrašnji	0	Count	97	91
		% within Group	97.0%	100.0%
	1	Count	3	0
		% within Group	3.0%	0.0%
Total	Count		100	91
	% within Group		100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.774 ^a	1	.096		
Continuity Correction ^b	1.172	1	.279		
Likelihood Ratio	3.926	1	.048		
Fisher's Exact Test				.248	.141
Linear-by-Linear Association	2.759	1	.097		
N of Valid Cases	191				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.43.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4d Kreativni tim agencije * Group

Crosstab

		Group		Total
		Klijent	Agencija	
0	Count	64	46	110

STEP-4d Kreativni tim agencije	1	% within Group	63.4%	50.5%	57.3%
		Count	37	45	82
		% within Group	36.6%	49.5%	42.7%
Total	Count		101	91	192
	% within Group		100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.214 ^a	1	.073		
Continuity Correction ^b	2.711	1	.100		
Likelihood Ratio	3.219	1	.073		
Fisher's Exact Test				.081	.050
Linear-by-Linear Association	3.197	1	.074		
N of Valid Cases	192				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 38.86.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4d Medijski tim agencije * Group

Crosstab

		Group		Total
		Klijent	Agencija	
STEP-4d Medijski tim agencije	0	Count	57	57
		% within Group	57.0%	62.6%
	1	Count	43	34
		% within Group	43.0%	37.4%
Total	Count		100	91
	% within Group		100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.629 ^a	1	.428		
Continuity Correction ^b	.417	1	.519		
Likelihood Ratio	.630	1	.427		
Fisher's Exact Test				.462	.259
Linear-by-Linear Association	.626	1	.429		
N of Valid Cases	191				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 36.69.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4d Digitalni tim agencije * Group

Crosstab

		Group		Total
		Klijent	Agencija	
STEP-4d Digitalni tim agencije	0	Count	18	16
		% within Group	18.0%	17.6%
	1	Count	82	75
		% within Group	82.0%	82.4%
Total	Count		100	91
	% within Group		100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
--	-------	----	-----------------------------------	----------------------	----------------------

Pearson Chi-Square	.006 ^a	1	.940		
Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.006	1	.940		
Fisher's Exact Test				1.000	.546
Linear-by-Linear Association	.006	1	.940		
N of Valid Cases	191				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16.20.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4d Međunarodne strukture agencija * Group

Crosstab

			Group		Total
			Klijent	Agencija	
STEP-4d Međunarodne strukture agencija	0	Count	96	86	182
		% within Group	96.0%	94.5%	95.3%
	1	Count	4	5	9
		% within Group	4.0%	5.5%	4.7%
Total		Count	100	91	191
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.237 ^a	1	.626		
Continuity Correction ^b	.021	1	.885		
Likelihood Ratio	.237	1	.627		
Fisher's Exact Test				.739	.441
Linear-by-Linear Association	.236	1	.627		
N of Valid Cases	191				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.29.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-4d Drugi Spoljašnji * Group

Crosstab

			Group		Total
			Klijent	Agencija	
STEP-4d Drugi Spoljašnji	0	Count	99	91	190
		% within Group	99.0%	100.0%	99.5%
	1	Count	1	0	1
		% within Group	1.0%	0.0%	0.5%
Total		Count	100	91	191
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.915 ^a	1	.339		
Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	1.299	1	.254		
Fisher's Exact Test				1.000	.524
Linear-by-Linear Association	.910	1	.340		
N of Valid Cases	191				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .48.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstabs

STEP-5 Međunarodne strukture klijenta * Group

Crosstab

			Group		Total
			Klijent	Agencija	
STEP-5 Međunarodne strukture klijenta	0	Count	99	89	188
		% within Group	97.1%	89.9%	93.5%
	1	Count	3	10	13
		% within Group	2.9%	10.1%	6.5%
Total		Count	102	99	201
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4.257 ^a	1	.039		
Continuity Correction ^b	3.156	1	.076		
Likelihood Ratio	4.464	1	.035		
Fisher's Exact Test				.047	.036
Linear-by-Linear Association	4.236	1	.040		
N of Valid Cases	201				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.40.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-5 Generalni direktor klijenta * Group

Crosstab

			Group		Total
			Klijent	Agencija	
STEP-5 Generalni direktor klijenta	0	Count	81	88	169
		% within Group	79.4%	89.8%	84.5%
	1	Count	21	10	31
		% within Group	20.6%	10.2%	15.5%
Total		Count	102	98	200
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4.115 ^a	1	.043		
Continuity Correction ^b	3.360	1	.067		
Likelihood Ratio	4.200	1	.040		
Fisher's Exact Test				.051	.033
Linear-by-Linear Association	4.094	1	.043		
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15.19.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-5 Odeljenje finansija klijenta * Group

Crosstab

		Group		Total	
		Klijent	Agencija		
STEP-5 Odeljenje finansija klijenta	0	Count	99	93	192
		% within Group	97.1%	94.9%	96.0%
	1	Count	3	5	8
		% within Group	2.9%	5.1%	4.0%
Total		Count	102	98	200

	% within Group	100.0%	100.0%	100.0%
Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.608 ^a	1	.436	
Continuity Correction ^b	.175	1	.675	
Likelihood Ratio	.613	1	.434	
Fisher's Exact Test			.491	.338
Linear-by-Linear Association	.605	1	.437	
N of Valid Cases	200			

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.92.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-5 Odeljenje prodaje klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-5 Odeljenje prodaje klijenta	0	Count	63	77	140
		% within Group	61.8%	78.6%	70.0%
	1	Count	39	21	60
		% within Group	38.2%	21.4%	30.0%
Total		Count	102	98	200
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6.723 ^a	1	.010		
Continuity Correction ^b	5.946	1	.015		
Likelihood Ratio	6.806	1	.009		
Fisher's Exact Test			.013	.007	
Linear-by-Linear Association	6.689	1	.010		
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 29.40.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-5 Odeljenje nabavke klijenta * Group

Crosstab

			Group		Total
			Klijent	Agencija	
STEP-5 Odeljenje nabavke klijenta	0	Count	96	94	190
		% within Group	94.1%	95.9%	95.0%
	1	Count	6	4	10
		% within Group	5.9%	4.1%	5.0%
Total		Count	102	98	200
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.341 ^a	1	.559		
Continuity Correction ^b	.067	1	.795		
Likelihood Ratio	.344	1	.558		
Fisher's Exact Test			.748	.399	

Linear-by-Linear Association	.339	1	.560		
N of Valid Cases	200				

a. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.90.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-5 Odeljenje proizvodnje klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-5 Odeljenje proizvodnje klijenta	0	Count	96	94	190
		% within Group	94.1%	95.9%	95.0%
	1	Count	6	4	10
		% within Group	5.9%	4.1%	5.0%
Total		Count	102	98	200
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.341 ^a	1	.559		
Continuity Correction ^b	.067	1	.795		
Likelihood Ratio	.344	1	.558		
Fisher's Exact Test			.748	.399	
Linear-by-Linear Association	.339	1	.560		
N of Valid Cases	200				

a. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.90.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-5 Markom tim klijenta * Group

Crosstab

			Group		
			Klijent	Agencija	Total
STEP-5 Markom tim klijenta	0	Count	4	13	17
		% within Group	3.9%	13.3%	8.5%
	1	Count	98	85	183
		% within Group	96.1%	86.7%	91.5%
Total		Count	102	98	200
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5.610 ^a	1	.018		
Continuity Correction ^b	4.473	1	.034		
Likelihood Ratio	5.861	1	.015		
Fisher's Exact Test			.022	.016	
Linear-by-Linear Association	5.582	1	.018		
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.33.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-5 Drugi Unutrašnji * Group

Crosstab

		Group	
		Klijent	Agencija
		Total	

STEP-5 Drugi Unutrašnji	0	Count	96	97	193
		% within Group	94.1%	99.0%	96.5%
	1	Count	6	1	7
		% within Group	5.9%	1.0%	3.5%
Total		Count	102	98	200
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.498 ^a	1	.061		
Continuity Correction ^b	2.207	1	.137		
Likelihood Ratio	3.888	1	.049		
Fisher's Exact Test				.119	.066
Linear-by-Linear Association	3.481	1	.062		
N of Valid Cases	200				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.43.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-5 Kreativni tim agencije * Group

Crosstab

		Group			
			Klijent	Agencija	Total
STEP-5 Kreativni tim agencije	0	Count	41	41	82
		% within Group	40.2%	41.4%	40.8%
	1	Count	61	58	119
		% within Group	59.8%	58.6%	59.2%
Total		Count	102	99	201
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.031 ^a	1	.861		
Continuity Correction ^b	.001	1	.974		
Likelihood Ratio	.031	1	.861		
Fisher's Exact Test				.887	.487
Linear-by-Linear Association	.031	1	.861		
N of Valid Cases	201				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 40.39.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-5 Medijski tim agencije * Group

Crosstab

		Group			
			Klijent	Agencija	Total
STEP-5 Medijski tim agencije	0	Count	17	36	53
		% within Group	16.7%	36.7%	26.5%
	1	Count	85	62	147
		% within Group	83.3%	63.3%	73.5%
Total		Count	102	98	200
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
--	-------	----	-----------------------------------	----------------------	----------------------

Pearson Chi-Square	10.334 ^a	1	.001		
Continuity Correction ^b	9.329	1	.002		
Likelihood Ratio	10.499	1	.001		
Fisher's Exact Test				.001	.001
Linear-by-Linear Association	10.282	1	.001		
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 25.97.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-5 Digitalni tim agencije * Group

Crosstab

		Group			
			Klijent	Agencija	Total
STEP-5 Digitalni tim agencije	0	Count	28	28	56
		% within Group	27.5%	28.6%	28.0%
	1	Count	74	70	144
		% within Group	72.5%	71.4%	72.0%
Total		Count	102	98	200
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.031 ^a	1	.860		
Continuity Correction ^b	.000	1	.985		
Likelihood Ratio	.031	1	.860		
Fisher's Exact Test				.876	.492
Linear-by-Linear Association	.031	1	.860		
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27.44.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-5 Međunarodne strukture agencija * Group

Crosstab

		Group			
			Klijent	Agencija	Total
STEP-5 Međunarodne strukture agencija	0	Count	100	92	192
		% within Group	98.0%	93.9%	96.0%
	1	Count	2	6	8
		% within Group	2.0%	6.1%	4.0%
Total		Count	102	98	200
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.254 ^a	1	.133		
Continuity Correction ^b	1.301	1	.254		
Likelihood Ratio	2.346	1	.126		
Fisher's Exact Test				.164	.127
Linear-by-Linear Association	2.243	1	.134		
N of Valid Cases	200				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.92.

b. Computed only for a 2x2 table

STEP-5 Drugi Spoljašnji * Group

Crosstab

Crosstab			Group		Total
			Klijent	Agencija	
STEP-5 Drugi Spoljašnji	0	Count	94	87	181
		% within Group	92.2%	89.7%	91.0%
	1	Count	8	10	18
		% within Group	7.8%	10.3%	9.0%
Total		Count	102	97	199
		% within Group	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.368 ^a	1	.544		
Continuity Correction ^b	.129	1	.720		
Likelihood Ratio	.368	1	.544		
Fisher's Exact Test				.625	.360
Linear-by-Linear Association	.366	1	.545		
N of Valid Cases	199				

Razlike u oceni SAC agencija i klijenata (H4.2)

Oneway

		Descriptives						Minimum	Maximum
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound		
STEP-1: Broj učenika untašnjeg klastera	Klijent	102	3.36	1.318	.131	3.10	3.62	0	7
	Agencija	94	3.61	1.393	.144	3.32	3.89	1	7
	Total	196	3.48	1.357	.097	3.29	3.67	0	7
STEP-1: Broj učenika spoljnog klastera	Klijent	102	1.15	1.285	.127	.89	1.40	0	4
	Agencija	94	1.33	1.355	.140	1.05	1.61	0	4
	Total	196	1.23	1.319	.094	1.05	1.42	0	4
STEP-1: Ukupan broj aktera	Klijent	102	4.52	2.004	.198	4.13	4.91	1	11
	Agencija	94	4.94	1.966	.203	4.53	5.34	1	10
	Total	196	4.72	1.992	.142	4.44	5.00	1	11
STEP-1 Međunarodne ili reg. strukture klijenta	Klijent	40	19.55	17.986	2.844	13.80	25.30	2	65
	Agencija	53	25.77	21.274	2.922	19.91	31.64	1	100
	Total	93	23.10	20.063	2.080	18.96	27.23	1	100
STEP-1 Generalni direktor klijenta	Klijent	78	16.21	12.046	1.364	13.49	18.92	5	70
	Agencija	71	21.10	16.829	1.997	17.12	25.08	1	70
	Total	149	18.54	14.678	1.202	16.16	20.91	1	70
STEP-1 Odeljenje finansija klijenta	Klijent	34	8.15	4.949	.849	6.42	9.87	1	20
	Agencija	32	13.13	7.268	1.285	10.50	15.75	5	30
	Total	66	10.56	6.627	.816	8.93	12.19	1	30
STEP-1 Odeljenje prodaje klijenta	Klijent	56	17.77	12.379	1.654	14.45	21.08	1	50
	Agencija	54	15.30	9.706	1.321	12.65	17.95	3	60
	Total	110	16.55	11.166	1.065	14.44	18.66	1	60
STEP-1 Odeljenje nabavke klijenta	Klijent	13	14.62	12.156	3.371	7.27	21.96	5	40
	Agencija	14	9.29	5.136	1.373	6.32	12.25	5	20
	Total	27	11.85	9.421	1.813	8.13	15.58	5	40
STEP-1 Odeljenje proizvodnje klijenta	Klijent	18	13.06	8.069	1.902	9.04	17.07	5	30
	Agencija	21	10.38	6.786	1.481	7.29	13.47	3	25
	Total	39	11.62	7.429	1.190	9.21	14.02	3	30
STEP-1 Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Klijent	99	49.82	23.163	2.328	45.20	54.44	5	100
	Agencija	88	31.53	17.491	1.865	27.83	35.24	5	100
	Total	187	41.21	22.573	1.651	37.96	44.47	5	100
STEP-1 Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Klijent	35	17.97	11.299	1.910	14.09	21.85	1	55
	Agencija	39	18.97	14.223	2.277	14.36	23.58	5	60
	Total	74	18.50	12.846	1.493	15.52	21.48	1	60
STEP-1 Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Klijent	37	10.14	6.725	1.106	7.89	12.38	1	30
	Agencija	35	19.40	15.681	2.651	14.01	24.79	5	74
	Total	72	14.64	12.745	1.502	11.64	17.63	1	74
STEP-1 Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Klijent	25	9.60	5.401	1.080	7.37	11.83	1	20
	Agencija	39	15.97	14.785	2.368	11.18	20.77	3	90
	Total	64	13.48	12.361	1.545	10.40	16.57	1	90
STEP-1 Međunarodne ili reg. strukture agencija	Klijent	10	8.20	8.039	2.542	2.45	13.95	2	30
	Agencija	11	11.18	9.130	2.753	5.05	17.32	3	35
	Total	21	9.76	8.549	1.866	5.87	13.65	2	35
STEP-1 Drugi Spoljašnji	Klijent	2	15.00	14.142	10.000	-	142.06	5	25
	Agencija	1	2.00	.	.	.	.	2	2

	Total	3	10.67	12.503	7.219	-20.39	41.73	2	25
STEP-1 Klijenti SAC	Klijent	102	86.72	17.429	1.726	83.29	90.14	30	100
	Agencija	94	76.95	26.165	2.699	71.59	82.31	10	100
	Total	196	82.03	22.534	1.610	78.86	85.21	10	100
STEP-1 Agencije SAC	Klijent	102	13.28	17.429	1.726	9.86	16.71	0	70
	Agencija	96	22.57	26.099	2.664	17.28	27.86	0	90
	Total	198	17.79	22.492	1.598	14.64	20.94	0	90

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
STEP-1: Broj učenika untašnjeg klastera	Between Groups	2.904	1	2.904	1.582	.210
	Within Groups	356.015	194	1.835		
	Total	358.918	195			
STEP-1: Broj učenika spoljnog klastera	Between Groups	1.633	1	1.633	.939	.334
	Within Groups	337.571	194	1.740		
	Total	339.204	195			
STEP-1: Ukupan broj aktera	Between Groups	8.489	1	8.489	2.152	.144
	Within Groups	765.078	194	3.944		
	Total	773.566	195			
STEP-1 Međunarodne ili reg. strukture klijenta	Between Groups	882.946	1	882.946	2.223	.139
	Within Groups	36149.183	91	397.244		
	Total	37032.129	92			
STEP-1 Generalni direktor klijenta	Between Groups	890.019	1	890.019	4.221	.042
	Within Groups	30997.028	147	210.864		
	Total	31887.047	148			
STEP-1 Odeljenje finansija klijenta	Between Groups	408.493	1	408.493	10.689	.002
	Within Groups	2445.765	64	38.215		
	Total	2854.258	65			
STEP-1 Odeljenje prodaje klijenta	Between Groups	167.931	1	167.931	1.351	.248
	Within Groups	13421.241	108	124.271		
	Total	13589.173	109			
STEP-1 Odeljenje nabavke klijenta	Between Groups	191.473	1	191.473	2.262	.145
	Within Groups	2115.934	25	84.637		
	Total	2307.407	26			
STEP-1 Odeljenje proizvodnje klijenta	Between Groups	69.334	1	69.334	1.265	.268
	Within Groups	2027.897	37	54.808		
	Total	2097.231	38			
STEP-1 Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Between Groups	15574.819	1	15574.819	36.382	<.001
	Within Groups	79196.625	185	428.090		
	Total	94771.444	186			

STEP-1 Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Between Groups	18.554	1	18.554	.111	.740
	Within Groups	12027.946	72	167.055		
	Total	12046.500	73			
STEP-1 Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Between Groups	1543.887	1	1543.887	10.819	.002
	Within Groups	9988.724	70	142.696		
	Total	11532.611	71			
STEP-1 Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Between Groups	619.010	1	619.010	4.261	.043
	Within Groups	9006.974	62	145.274		
	Total	9625.984	63			
STEP-1 Međunarodne ili reg. strukture agencija	Between Groups	46.573	1	46.573	.625	.439
	Within Groups	1415.236	19	74.486		
	Total	1461.810	20			
STEP-1 Drugi Spoljašnji	Between Groups	112.667	1	112.667	.563	.590
	Within Groups	200.000	1	200.000		
	Total	312.667	2			
STEP-1 Klijenti SAC	Between Groups	4668.327	1	4668.327	9.599	.002
	Within Groups	94349.489	194	486.338		
	Total	99017.816	195			
STEP-1 Agencije SAC	Between Groups	4266.846	1	4266.846	8.767	.003
	Within Groups	95390.244	196	486.685		
	Total	99657.091	197			

Oneway

		Descriptives					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
STEP-2 Međunarodne ili reg. strukture klijenta	Klijent	25	27.60	18.936	3.787	19.78	35.42
	Agencija	27	28.74	19.818	3.814	20.90	36.58
	Total	52	28.19	19.217	2.665	22.84	33.54
STEP-2 Generalni direktor klijenta	Klijent	40	16.25	12.442	1.967	12.27	20.23
	Agencija	39	20.72	13.416	2.148	16.37	25.07
	Total	79	18.46	13.044	1.468	15.53	21.38
STEP-2 Odeljenje finansija klijenta	Klijent	9	10.00	6.614	2.205	4.92	15.08
	Agencija	16	17.19	22.874	5.719	5.00	29.38
	Total	25	14.60	18.815	3.763	6.83	22.37
STEP-2 Odeljenje prodaje klijenta	Klijent	39	20.59	13.371	2.141	16.26	24.92
	Agencija	34	17.44	9.836	1.687	14.01	20.87
	Total	73	19.12	11.882	1.391	16.35	21.90
STEP-2 Odeljenje nabavke klijenta	Klijent	8	16.88	12.518	4.426	6.41	27.34
	Agencija	8	13.75	14.820	5.240	1.36	26.14
	Total	16	15.31	13.350	3.338	8.20	22.43
STEP-2 Odeljenje proizvodnje klijenta	Klijent	14	21.43	14.601	3.902	13.00	29.86
	Agencija	5	17.00	9.747	4.359	4.90	29.10
	Total	19	20.26	13.383	3.070	13.81	26.71
STEP-2 Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Klijent	99	57.17	26.728	2.686	51.84	62.50
	Agencija	76	42.00	22.340	2.563	36.90	47.10
	Total	175	50.58	25.968	1.963	46.71	54.46
STEP-2 Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Klijent	44	24.57	15.358	2.315	19.90	29.24
	Agencija	42	31.62	23.395	3.610	24.33	38.91
	Total	86	28.01	19.897	2.146	23.75	32.28
STEP-2 Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Klijent	28	9.64	4.893	.925	7.75	11.54
	Agencija	27	20.19	11.803	2.271	15.52	24.85
	Total	55	14.82	10.360	1.397	12.02	17.62

STEP-2 Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Klijent	25	12.24	7.161	1.432	9.28	15.20
	Agencija	30	22.43	19.011	3.471	15.33	29.53
	Total	55	17.80	15.592	2.102	13.58	22.02
STEP-2 Međunarodne ili reg. strukture agencija	Klijent	9	15.00	9.682	3.227	7.56	22.44
	Agencija	9	10.00	5.385	1.795	5.86	14.14
	Total	18	12.50	8.024	1.891	8.51	16.49
KOP/2 Drugi Spoljašnji	Klijent	9	29.44	27.889	9.296	8.01	50.88
	Agencija	1	25.00	.	.	.	.
	Total	10	29.00	26.331	8.327	10.16	47.84
STEP-2 Klijenti SAC	Klijent	102	82.19	21.741	2.153	77.92	86.46
	Agencija	85	68.69	31.139	3.378	61.98	75.41
	Total	187	76.05	27.202	1.989	72.13	79.98
STEP-2 Agencije SAC	Klijent	102	17.81	21.741	2.153	13.54	22.08
	Agencija	85	31.31	31.139	3.378	24.59	38.02
	Total	187	23.95	27.202	1.989	20.02	27.87

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
STEP-2 Međunarodne ili reg. strukture klijenta	Between Groups	16.892	1	16.892	.045	.833	
	Within Groups	18817.185	50	376.344			
	Total	18834.077	51				
STEP-2 Generalni direktor klijenta	Between Groups	394.198	1	394.198	2.357	.129	
	Within Groups	12877.397	77	167.239			
	Total	13271.595	78				
STEP-2 Odeljenje finansija klijenta	Between Groups	297.563	1	297.563	.835	.370	
	Within Groups	8198.438	23	356.454			
	Total	8496.000	24				
STEP-2 Odeljenje prodaje klijenta	Between Groups	180.072	1	180.072	1.280	.262	
	Within Groups	9985.818	71	140.645			
	Total	10165.890	72				
STEP-2 Odeljenje nabavke klijenta	Between Groups	39.063	1	39.063	.208	.656	
	Within Groups	2634.375	14	188.170			
	Total	2673.438	15				
STEP-2 Odeljenje proizvodnje klijenta	Between Groups	72.256	1	72.256	.390	.541	
	Within Groups	3151.429	17	185.378			
	Total	3223.684	18				
STEP-2 Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Between Groups	9896.468	1	9896.468	15.935	<.001	
	Within Groups	107440.081	173	621.041			
	Total	117336.549	174				
STEP-2 Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Between Groups	1068.288	1	1068.288	2.754	.101	
	Within Groups	32582.700	84	387.889			
	Total	33650.988	85				
STEP-2 Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Between Groups	1527.679	1	1527.679	18.968	<.001	
	Within Groups	4268.503	53	80.538			
	Total	5796.182	54				
STEP-2 Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Between Groups	1416.873	1	1416.873	6.412	.014	
	Within Groups	11711.927	53	220.980			
	Total	13128.800	54				

STEP-2 Međunarodne ili reg. strukture agencija	Between Groups	112.500	1	112.500	1.833	.195
	Within Groups	982.000	16	61.375		
	Total	1094.500	17			
KOP/2 Drugi Spoljašnji	Between Groups	17.778	1	17.778	.023	.884
	Within Groups	6222.222	8	777.778		
	Total	6240.000	9			
STEP-2 Klijenti SAC	Between Groups	8439.957	1	8439.957	12.086	<.001
	Within Groups	129191.508	185	698.332		
	Total	137631.465	186			
STEP-2 Agencije SAC	Between Groups	8439.957	1	8439.957	12.086	<.001
	Within Groups	129191.508	185	698.332		
	Total	137631.465	186			

Oneway

		Descriptives					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
STEP-3 Međunarodne ili reg. strukture klijenta	Klijent	17	35.00	24.622	5.972	22.34	47.66
	Agencija	22	29.09	20.274	4.322	20.10	38.08
	Total	39	31.67	22.164	3.549	24.48	38.85
STEP-3 Generalni direktor klijenta	Klijent	28	17.50	11.902	2.249	12.88	22.12
	Agencija	35	19.54	18.765	3.172	13.10	25.99
	Total	63	18.63	15.995	2.015	14.61	22.66
STEP-3 Odeljenje finansija klijenta	Klijent	4	8.75	2.500	1.250	4.77	12.73
	Agencija	5	7.40	3.362	1.503	3.23	11.57
	Total	9	8.00	2.915	.972	5.76	10.24
STEP-3 Odeljenje prodaje klijenta	Klijent	25	19.40	14.883	2.977	13.26	25.54
	Agencija	27	13.04	6.970	1.341	10.28	15.79
	Total	52	16.10	11.803	1.637	12.81	19.38
STEP-3 Odeljenje nabavke klijenta	Klijent	2	7.50	3.536	2.500	-24.27	39.27
	Agencija	7	13.14	12.144	4.590	1.91	24.37
	Total	9	11.89	10.879	3.626	3.53	20.25
STEP-3 Odeljenje proizvodnje klijenta	Klijent	10	17.00	8.882	2.809	10.65	23.35
	Agencija	9	9.56	6.366	2.122	4.66	14.45
	Total	19	13.47	8.488	1.947	9.38	17.56
STEP-3 Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Klijent	99	70.00	28.634	2.878	64.29	75.71
	Agencija	89	49.91	26.640	2.824	44.30	55.52
	Total	188	60.49	29.408	2.145	56.26	64.72
STEP-3 Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Klijent	31	21.87	10.810	1.941	17.91	25.84
	Agencija	62	31.24	22.002	2.794	25.65	36.83
	Total	93	28.12	19.463	2.018	24.11	32.13
STEP-3 Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Klijent	18	11.78	6.198	1.461	8.70	14.86
	Agencija	33	15.58	10.580	1.842	11.82	19.33
	Total	51	14.24	9.384	1.314	11.60	16.87
STEP-3 Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Klijent	16	12.50	9.099	2.275	7.65	17.35
	Agencija	39	17.59	13.707	2.195	13.15	22.03
	Total	55	16.11	12.675	1.709	12.68	19.54
STEP-3 Međunarodne ili reg. strukture agencija	Klijent	5	22.00	8.367	3.742	11.61	32.39
	Agencija	8	20.00	17.728	6.268	5.18	34.82
	Total	13	20.77	14.412	3.997	12.06	29.48
STEP-3 Drugi Spoljašnji	Klijent	2	20.00	14.142	10.000	-107.06	147.06
	Agencija	4	17.50	10.408	5.204	.94	34.06
	Total	6	18.33	10.328	4.216	7.49	29.17
STEP-3 Klijenti SAC	Klijent	102	87.84	19.531	1.934	84.01	91.68
	Agencija	96	65.97	28.288	2.887	60.24	71.70
	Total	198	77.24	26.487	1.882	73.53	80.95

STEP-3 Agencije SAC	Klijent	38	32.63	18.843	3.057	26.44	38.83
	Agencija	75	44.89	24.945	2.880	39.15	50.63
	Total	113	40.77	23.712	2.231	36.35	45.19

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
STEP-3 Međunarodne ili reg. strukture klijenta	Between Groups	334.848	1	334.848	.676	.416	
	Within Groups	18331.818	37	495.455			
	Total	18666.667	38				
STEP-3 Generalni direktor klijenta	Between Groups	64.917	1	64.917	.251	.618	
	Within Groups	15797.686	61	258.978			
	Total	15862.603	62				
STEP-3 Odeljenje finansija klijenta	Between Groups	4.050	1	4.050	.443	.527	
	Within Groups	63.950	7	9.136			
	Total	68.000	8				
STEP-3 Odeljenje prodaje klijenta	Between Groups	525.556	1	525.556	3.994	.051	
	Within Groups	6578.963	50	131.579			
	Total	7104.519	51				
STEP-3 Odeljenje nabavke klijenta	Between Groups	49.532	1	49.532	.386	.554	
	Within Groups	897.357	7	128.194			
	Total	946.889	8				
STEP-3 Odeljenje proizvodnje klijenta	Between Groups	262.515	1	262.515	4.315	.053	
	Within Groups	1034.222	17	60.837			
	Total	1296.737	18				
STEP-3 Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Between Groups	18915.698	1	18915.698	24.638	<.001	
	Within Groups	142803.281	186	767.760			
	Total	161718.979	187				
STEP-3 Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Between Groups	1814.844	1	1814.844	4.999	.028	
	Within Groups	33034.855	91	363.020			
	Total	34849.699	92				
STEP-3 Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Between Groups	168.005	1	168.005	1.944	.170	
	Within Groups	4235.172	49	86.432			
	Total	4403.176	50				
STEP-3 Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Between Groups	293.910	1	293.910	1.859	.179	
	Within Groups	8381.436	53	158.140			
	Total	8675.345	54				
STEP-3 Međunarodne ili reg. strukture agencija	Between Groups	12.308	1	12.308	.055	.820	
	Within Groups	2480.000	11	225.455			
	Total	2492.308	12				
STEP-3 Drugi Spoljašnji	Between Groups	8.333	1	8.333	.063	.813	
	Within Groups	525.000	4	131.250			
	Total	533.333	5				
STEP-3 Klijenti SAC	Between Groups	23663.447	1	23663.447	40.490	<.001	
	Within Groups	114546.396	196	584.420			
	Total	138209.843	197				

STEP-3 Agencije SAC	Between Groups	3792.029	1	3792.029	7.112	.009
	Within Groups	59181.989	111	533.171		
	Total	62974.018	112			

Oneway

		Descriptives					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound	
STEP-4k Međunarodne ili reg. strukture klijenta	Klijent	19	26.95	26.830	6.155	14.02	39.88
	Agencija	21	20.57	21.351	4.659	10.85	30.29
	Total	40	23.60	24.008	3.796	15.92	31.28
STEP-4k Generalni direktor klijenta	Klijent	23	12.39	11.543	2.407	7.40	17.38
	Agencija	25	11.40	6.595	1.319	8.68	14.12
	Total	48	11.88	9.211	1.329	9.20	14.55
STEP-4k Odeljenje finansija klijenta	Klijent	1	15.00	.	.	.	.
	Agencija	1	5.00	.	.	.	.
	Total	2	10.00	7.071	5.000	-53.53	73.53
STEP-4k Odeljenje prodaje klijenta	Klijent	22	11.77	10.360	2.209	7.18	16.37
	Agencija	14	14.07	11.014	2.944	7.71	20.43
	Total	36	12.67	10.523	1.754	9.11	16.23
STEP-4k Odeljenje nabavke klijenta	Klijent	2	5.00	.000	.000	5.00	5.00
	Agencija	2	10.00	.000	.000	10.00	10.00
	Total	4	7.50	2.887	1.443	2.91	12.09
STEP-4k Odeljenje proizvodnje klijenta	Klijent	7	12.43	9.981	3.772	3.20	21.66
	Agencija	3	4.00	1.732	1.000	-.30	8.30
	Total	10	9.90	9.146	2.892	3.36	16.44
STEP-4k Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Klijent	85	31.72	16.589	1.799	28.14	35.30
	Agencija	79	30.57	22.960	2.583	25.43	35.71
	Total	164	31.16	19.859	1.551	28.10	34.23
STEP-4k Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Klijent	91	50.16	24.002	2.516	45.17	55.16
	Agencija	80	57.14	23.830	2.664	51.83	62.44
	Total	171	53.43	24.105	1.843	49.79	57.07
STEP-4k Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Klijent	29	13.52	18.041	3.350	6.65	20.38
	Agencija	31	11.29	5.623	1.010	9.23	13.35
	Total	60	12.37	13.107	1.692	8.98	15.75
STEP-4k Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Klijent	39	15.56	16.246	2.601	10.30	20.83
	Agencija	47	21.28	21.174	3.089	15.06	27.49
	Total	86	18.69	19.204	2.071	14.57	22.80
STEP-4k Međunarodne ili reg. strukture agencija	Klijent	12	22.92	20.165	5.821	10.10	35.73
	Agencija	8	14.13	14.604	5.163	1.92	26.33
	Total	20	19.40	18.262	4.084	10.85	27.95
STEP-4k Drugi Spoljašnji	Klijent	2	21.00	26.870	19.000	-220.42	262.42
	Agencija	1	5.00	.	.	.	.
	Total	3	15.67	21.127	12.197	-36.81	68.15
STEP-4k Klijenti SAC	Klijent	87	45.05	22.197	2.380	40.32	49.78
	Agencija	82	41.05	26.553	2.932	35.21	46.88
	Total	169	43.11	24.417	1.878	39.40	46.81
STEP-4k Agencije SAC	Klijent	96	61.26	24.025	2.452	56.39	66.13
	Agencija	86	70.22	21.349	2.302	65.64	74.80
	Total	182	65.49	23.176	1.718	62.10	68.88

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
STEP-4k Međunarodne ili reg. strukture klijenta	Between Groups	405.510	1	405.510	.698	.409	
	Within Groups	22074.090	38	580.897			
	Total	22479.600	39				

STEP-4k Generalni direktor klijenta	Between Groups	11.772	1	11.772	.136	.714
	Within Groups	3975.478	46	86.423		
	Total	3987.250	47			
STEP-4k Odeljenje finansija klijenta	Between Groups	50.000	1	50.000	.	.
	Within Groups	.000	0	.		
	Total	50.000	1			
STEP-4k Odeljenje prodaje klijenta	Between Groups	45.208	1	45.208	.401	.531
	Within Groups	3830.792	34	112.670		
	Total	3876.000	35			
STEP-4k Odeljenje nabavke klijenta	Between Groups	25.000	1	25.000	.	.
	Within Groups	.000	2	.000		
	Total	25.000	3			
STEP-4k Odeljenje proizvodnje klijenta	Between Groups	149.186	1	149.186	1.977	.197
	Within Groups	603.714	8	75.464		
	Total	752.900	9			
STEP-4k Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Between Groups	53.964	1	53.964	.136	.713
	Within Groups	64232.591	162	396.497		
	Total	64286.555	163			
STEP-4k Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Between Groups	2069.821	1	2069.821	3.617	.059
	Within Groups	96710.015	169	572.249		
	Total	98779.836	170			
STEP-4k Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Between Groups	74.305	1	74.305	.428	.515
	Within Groups	10061.628	58	173.476		
	Total	10135.933	59			
STEP-4k Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Between Groups	695.529	1	695.529	1.906	.171
	Within Groups	30652.994	84	364.917		
	Total	31348.523	85			
STEP-4k Međunarodne ili reg. strukture agencija	Between Groups	371.008	1	371.008	1.119	.304
	Within Groups	5965.792	18	331.433		
	Total	6336.800	19			
STEP-4k Drugi Spoljašnji	Between Groups	170.667	1	170.667	.236	.712
	Within Groups	722.000	1	722.000		
	Total	892.667	2			
STEP-4k Klijenti SAC	Between Groups	674.462	1	674.462	1.132	.289
	Within Groups	99481.621	167	595.698		
	Total	100156.083	168			
STEP-4k Agencije SAC	Between Groups	3642.203	1	3642.203	7.006	.009
	Within Groups	93575.292	180	519.863		
	Total	97217.495	181			

Oneway

		Warnings					
		Descriptives					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound	
STEP-4m Međunarodne ili	Klijent	9	23.33	21.506	7.169	6.80	39.86
	Agencija	17	18.35	18.334	4.447	8.93	27.78

reg. strukture klijenta	Total	26	20.08	19.208	3.767	12.32	27.84
STEP-4m Generalni direktor klijenta	Klijent	19	19.84	14.755	3.385	12.73	26.95
	Agencija	23	16.61	20.333	4.240	7.82	25.40
	Total	42	18.07	17.890	2.761	12.50	23.65
STEP-4m Odeljenje finansija klijenta	Klijent	5	13.00	11.511	5.148	-1.29	27.29
	Agencija	11	11.82	7.508	2.264	6.77	16.86
	Total	16	12.19	8.557	2.139	7.63	16.75
STEP-4m Odeljenje prodaje klijenta	Klijent	10	13.30	9.661	3.055	6.39	20.21
	Agencija	6	12.50	6.124	2.500	6.07	18.93
	Total	16	13.00	8.287	2.072	8.58	17.42
STEP-4m Odeljenje proizvodnje klijenta	Klijent	2	12.50	10.607	7.500	-82.80	107.80
	Agencija	1	5.00	.	.	.	.
	Total	3	10.00	8.660	5.000	-11.51	31.51
STEP-4m Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Klijent	84	35.29	18.385	2.006	31.30	39.28
	Agencija	78	34.49	25.169	2.850	28.81	40.16
	Total	162	34.90	21.849	1.717	31.51	38.29
STEP-4m Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Klijent	26	21.77	21.860	4.287	12.94	30.60
	Agencija	29	18.45	17.675	3.282	11.73	25.17
	Total	55	20.02	19.647	2.649	14.71	25.33
STEP-4m Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Klijent	90	56.16	24.813	2.616	50.96	61.35
	Agencija	75	53.24	23.659	2.732	47.80	58.68
	Total	165	54.83	24.265	1.889	51.10	58.56
STEP-4m Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Klijent	27	15.04	10.101	1.944	11.04	19.03
	Agencija	29	21.03	18.774	3.486	13.89	28.18
	Total	56	18.14	15.389	2.056	14.02	22.26
STEP-4m Međunarodne ili reg. strukture agencija	Klijent	4	8.75	4.787	2.394	1.13	16.37
	Agencija	5	9.60	1.517	.678	7.72	11.48
	Total	9	9.22	3.153	1.051	6.80	11.65
STEP-4m Klijenti SAC	Klijent	87	44.13	22.881	2.453	39.25	49.00
	Agencija	82	45.05	29.399	3.247	38.59	51.51
	Total	169	44.57	26.172	2.013	40.60	48.55

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
STEP-4m Međunarodne ili reg. strukture klijenta	Between Groups	145.964	1	145.964	.386	.540	
	Within Groups	9077.882	24	378.245			
	Total	9223.846	25				
STEP-4m Generalni direktor klijenta	Between Groups	108.781	1	108.781	.334	.566	
	Within Groups	13014.005	40	325.350			
	Total	13122.786	41				
STEP-4m Odeljenje finansija klijenta	Between Groups	4.801	1	4.801	.061	.808	
	Within Groups	1093.636	14	78.117			
	Total	1098.437	15				
STEP-4m Odeljenje prodaje klijenta	Between Groups	2.400	1	2.400	.033	.859	
	Within Groups	1027.600	14	73.400			
	Total	1030.000	15				
STEP-4m Odeljenje proizvodnje klijenta	Between Groups	37.500	1	37.500	.333	.667	
	Within Groups	112.500	1	112.500			
	Total	150.000	2				
STEP-4m Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Between Groups	25.790	1	25.790	.054	.817	
	Within Groups	76834.630	160	480.216			
	Total	76860.420	161				

STEP-4m Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Between Groups	151.194	1	151.194	.387	.536
	Within Groups	20693.788	53	390.449		
	Total	20844.982	54			
STEP-4m Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Between Groups	347.746	1	347.746	.589	.444
	Within Groups	96217.502	163	590.291		
	Total	96565.248	164			
STEP-4m Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Between Groups	502.929	1	502.929	2.169	.147
	Within Groups	12521.928	54	231.888		
	Total	13024.857	55			
STEP-4m Međunarodne ili reg. strukture agencija	Between Groups	1.606	1	1.606	.144	.715
	Within Groups	77.950	7	11.136		
	Total	79.556	8			
STEP-4m Klijenti SAC	Between Groups	35.911	1	35.911	.052	.820
	Within Groups	115035.414	167	688.835		
	Total	115071.325	168			

Oneway

		Descriptives					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
STEP-4d Međunarodne ili reg. strukture klijenta	Klijent	10	29.50	23.028	7.282	13.03	45.97
	Agencija	15	14.80	18.159	4.689	4.74	24.86
	Total	25	20.68	21.100	4.220	11.97	29.39
STEP-4d Generalni direktor klijenta	Klijent	14	14.36	12.295	3.286	7.26	21.46
	Agencija	10	12.10	8.736	2.763	5.85	18.35
	Total	24	13.42	10.798	2.204	8.86	17.98
STEP-4d Odeljenje finansija klijenta	Klijent	1	15.00	.	.	.	.
	Agencija	2	5.00	.000	.000	5.00	5.00
	Total	3	8.33	5.774	3.333	-6.01	22.68
STEP-4d Odeljenje prodaje klijenta	Klijent	8	12.13	10.021	3.543	3.75	20.50
	Agencija	5	24.00	16.355	7.314	3.69	44.31
	Total	13	16.69	13.561	3.761	8.50	24.89
STEP-4d Odeljenje proizvodnje klijenta	Klijent	1	4.00	.	.	.	.
	Agencija	1	2.00	.	.	.	.
	Total	2	3.00	1.414	1.000	-9.71	15.71
STEP-4d Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Klijent	90	36.01	18.747	1.976	32.08	39.94
	Agencija	73	31.77	25.566	2.992	25.80	37.73
	Total	163	34.11	22.092	1.730	30.69	37.53
STEP-4d Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Klijent	37	21.35	16.187	2.661	15.95	26.75
	Agencija	45	23.20	20.995	3.130	16.89	29.51
	Total	82	22.37	18.888	2.086	18.22	26.52
STEP-4d Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Klijent	43	29.74	22.566	3.441	22.80	36.69
	Agencija	34	24.15	20.283	3.479	17.07	31.22
	Total	77	27.27	21.631	2.465	22.36	32.18
STEP-4d Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Klijent	82	46.99	23.173	2.559	41.90	52.08
	Agencija	75	58.21	23.989	2.770	52.69	63.73
	Total	157	52.35	24.154	1.928	48.54	56.16
STEP-4d Međunarodne ili reg. strukture agencija	Klijent	4	18.75	15.478	7.739	-5.88	43.38
	Agencija	5	10.00	3.536	1.581	5.61	14.39
	Total	9	13.89	10.833	3.611	5.56	22.22
STEP-4d Klijenti SAC	Klijent	92	43.51	22.982	2.396	38.75	48.27
	Agencija	76	37.09	27.387	3.141	30.83	43.35
	Total	168	40.61	25.198	1.944	36.77	44.45
STEP-4d Agencije SAC	Klijent	96	62.47	22.246	2.270	57.96	66.98
	Agencija	85	73.89	22.595	2.451	69.02	78.77

Total	181	67.83	23.068	1.715	64.45	71.22
-------	-----	-------	--------	-------	-------	-------

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
STEP-4d Međunarodne ili reg. strukture klijenta	Between Groups	1296.540	1	1296.540	3.176	.088
	Within Groups	9388.900	23	408.213		
	Total	10685.440	24			
STEP-4d Generalni direktor klijenta	Between Groups	29.719	1	29.719	.247	.624
	Within Groups	2652.114	22	120.551		
	Total	2681.833	23			
STEP-4d Odeljenje finansija klijenta	Between Groups	66.667	1	66.667	.	.
	Within Groups	.000	1	.000		
	Total	66.667	2			
STEP-4d Odeljenje prodaje klijenta	Between Groups	433.894	1	433.894	2.692	.129
	Within Groups	1772.875	11	161.170		
	Total	2206.769	12			
STEP-4d Odeljenje proizvodnje klijenta	Between Groups	2.000	1	2.000	.	.
	Within Groups	.000	0	.		
	Total	2.000	1			
STEP-4d Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Between Groups	725.982	1	725.982	1.492	.224
	Within Groups	78340.030	161	486.584		
	Total	79066.012	162			
STEP-4d Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Between Groups	69.392	1	69.392	.193	.662
	Within Groups	28827.632	80	360.345		
	Total	28897.024	81			
STEP-4d Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Between Groups	594.822	1	594.822	1.276	.262
	Within Groups	34964.451	75	466.193		
	Total	35559.273	76			
STEP-4d Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Between Groups	4936.158	1	4936.158	8.888	.003
	Within Groups	86079.574	155	555.352		
	Total	91015.732	156			
STEP-4d Međunarodne ili reg. strukture agencija	Between Groups	170.139	1	170.139	1.549	.253
	Within Groups	768.750	7	109.821		
	Total	938.889	8			
STEP-4d Klijenti SAC	Between Groups	1714.727	1	1714.727	2.729	.100
	Within Groups	104317.344	166	628.418		
	Total	106032.071	167			
STEP-4d Agencije SAC	Between Groups	5885.074	1	5885.074	11.718	<.001
	Within Groups	89899.953	179	502.234		
	Total	95785.028	180			

Oneway

		Descriptives						
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum
STEP-5 Međunarodne ili	Klijent	3	25.00	18.028	10.408	-19.78	69.78	5
	Agencija	10	17.80	24.756	7.828	.09	35.51	3

reg. strukture klijenta	Total	13	19.46	22.886	6.347	5.63	33.29	3
STEP-5 Generalni direktor klijenta	Klijent	21	10.24	6.610	1.442	7.23	13.25	5
	Agencija	10	13.20	8.574	2.711	7.07	19.33	2
	Total	31	11.19	7.291	1.310	8.52	13.87	2
STEP-5 Odeljenje finansija klijenta	Klijent	3	6.67	2.887	1.667	-.50	13.84	5
	Agencija	5	13.40	10.968	4.905	-.22	27.02	2
	Total	8	10.88	9.125	3.226	3.25	18.50	2
STEP-5 Odeljenje prodaje klijenta	Klijent	39	21.77	18.230	2.919	15.86	27.68	5
	Agencija	21	17.43	11.107	2.424	12.37	22.48	5
	Total	60	20.25	16.131	2.083	16.08	24.42	5
STEP-5 Odeljenje nabavke klijenta	Klijent	6	15.00	4.472	1.826	10.31	19.69	10
	Agencija	4	11.25	14.569	7.284	-11.93	34.43	2
	Total	10	13.50	9.253	2.926	6.88	20.12	2
STEP-5 Odeljenje proizvodnje klijenta	Klijent	6	15.00	8.944	3.651	5.61	24.39	5
	Agencija	4	16.50	10.909	5.454	-.86	33.86	5
	Total	10	15.60	9.204	2.911	9.02	22.18	5
STEP-5 Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Klijent	98	37.47	17.233	1.741	34.01	40.92	5
	Agencija	84	31.89	25.726	2.807	26.31	37.48	5
	Total	182	34.90	21.689	1.608	31.72	38.07	5
STEP-5 Drugi Unutrašnji	Klijent	6	25.00	27.928	11.402	-4.31	54.31	5
	Agencija	1	10.00	.	.	.	.	10
	Total	7	22.86	26.118	9.872	-1.30	47.01	5
STEP-5 Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Klijent	61	18.85	13.614	1.743	15.37	22.34	5
	Agencija	58	25.09	16.450	2.160	20.76	29.41	5
	Total	119	21.89	15.321	1.405	19.11	24.67	5
STEP-5 Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Klijent	85	26.80	17.370	1.884	23.05	30.55	5
	Agencija	62	36.37	23.871	3.032	30.31	42.43	5
	Total	147	30.84	20.836	1.719	27.44	34.23	5
STEP-5 Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Klijent	74	19.74	9.191	1.068	17.61	21.87	5
	Agencija	70	32.53	21.203	2.534	27.47	37.58	5
	Total	144	25.96	17.354	1.446	23.10	28.82	5
STEP-5 Međunarodne ili reg. strukture agencija	Klijent	2	7.50	3.536	2.500	-24.27	39.27	5
	Agencija	6	5.83	3.430	1.400	2.23	9.43	2
	Total	8	6.25	3.284	1.161	3.50	9.00	2
STEP-5 Drugi Spoljašnji	Klijent	13	22.69	20.373	5.650	10.38	35.00	5
	Agencija	11	22.27	16.026	4.832	11.51	33.04	10
	Total	24	22.50	18.118	3.698	14.85	30.15	5
STEP-5 Klijenti SAC	Klijent	101	51.10	22.692	2.258	46.62	55.58	5
	Agencija	87	40.72	28.590	3.065	34.63	46.82	5
	Total	188	46.30	26.042	1.899	42.55	50.04	5
STEP-5 Agencije SAC	Klijent	97	51.95	20.728	2.105	47.77	56.13	10
	Agencija	87	71.92	20.454	2.193	67.56	76.28	20
	Total	184	61.39	22.846	1.684	58.07	64.71	10

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
STEP-5 Međunarodne ili reg. strukture klijenta	Between Groups	119.631	1	119.631	.213	.653
	Within Groups	6165.600	11	560.509		
	Total	6285.231	12			
STEP-5 Generalni direktor klijenta	Between Groups	59.429	1	59.429	1.122	.298
	Within Groups	1535.410	29	52.945		
	Total	1594.839	30			
STEP-5 Odeljenje finansija klijenta	Between Groups	85.008	1	85.008	1.024	.351
	Within Groups	497.867	6	82.978		
	Total	582.875	7			

STEP-5 Odeljenje prodaje klijenta	Between Groups	257.184	1	257.184	.988	.324
	Within Groups	15096.066	58	260.277		
	Total	15353.250	59			
STEP-5 Odeljenje nabavke klijenta	Between Groups	33.750	1	33.750	.366	.562
	Within Groups	736.750	8	92.094		
	Total	770.500	9			
STEP-5 Odeljenje proizvodnje klijenta	Between Groups	5.400	1	5.400	.057	.817
	Within Groups	757.000	8	94.625		
	Total	762.400	9			
STEP-5 Odeljenje marketing komunikacija klijenta	Between Groups	1406.573	1	1406.573	3.024	.084
	Within Groups	83736.444	180	465.202		
	Total	85143.016	181			
STEP-5 Drugi Unutrašnji	Between Groups	192.857	1	192.857	.247	.640
	Within Groups	3900.000	5	780.000		
	Total	4092.857	6			
STEP-5 Kreativna agencija ili kreativno odeljenje	Between Groups	1155.339	1	1155.339	5.092	.026
	Within Groups	26544.241	117	226.874		
	Total	27699.580	118			
STEP-5 Medijska agencija ili medijsko odeljenje	Between Groups	3284.014	1	3284.014	7.923	.006
	Within Groups	60102.068	145	414.497		
	Total	63386.082	146			
STEP-5 Digitalna agencija ili digitalno odeljenje	Between Groups	5880.186	1	5880.186	22.453	<.001
	Within Groups	37187.564	142	261.884		
	Total	43067.750	143			
STEP-5 Međunarodne ili reg. strukture agencija	Between Groups	4.167	1	4.167	.350	.575
	Within Groups	71.333	6	11.889		
	Total	75.500	7			
STEP-5 Drugi Spoljašnji	Between Groups	1.049	1	1.049	.003	.956
	Within Groups	7548.951	22	343.134		
	Total	7550.000	23			
STEP-5 Klijenti SAC	Between Groups	5030.930	1	5030.930	7.684	.006
	Within Groups	121786.389	186	654.766		
	Total	126817.319	187			
STEP-5 Agencije SAC	Between Groups	18292.647	1	18292.647	43.111	<.001
	Within Groups	77225.179	182	424.314		
	Total	95517.826	183			

Prilog 9

Razlike u percepciji kvaliteta IPO i krajnjih rezultata

Descriptives

descriptives		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Kako ocenjujete kvalitet godišnjeg plana markom aktivnosti za 2021. godinu?	Klijent	102	7.77	1.385	.137	7.50	8.05	3	10
	Agencija	94	7.18	1.691	.174	6.83	7.53	2	10
	Total	196	7.49	1.564	.112	7.27	7.71	2	10
Kako ocenjujete kvalitet inicijalnog plana za realizaciju ove kampanje?	Klijent	102	8.24	1.244	.123	7.99	8.48	4	10
	Agencija	85	7.40	1.474	.160	7.08	7.72	3	10
	Total	187	7.86	1.413	.103	7.65	8.06	3	10
Kako ocenjujete kvalitet finalno usvojenog projektnog zadatka koji je bio osnova za dalji rad?	Klijent	102	8.44	1.324	.131	8.18	8.70	3	10
	Agencija	97	7.69	1.439	.146	7.40	7.98	2	10
	Total	199	8.08	1.428	.101	7.88	8.28	2	10
Kako ocenjujete nivo usvojenih i proizvedenih kreativnih/komunikacionih materijala?	Klijent	98	8.48	1.254	.127	8.23	8.73	4	10
	Agencija	95	8.19	1.482	.152	7.89	8.49	0	10
	Total	193	8.34	1.375	.099	8.14	8.53	0	10
Kako ocenjujete kvalitet planiranih off-line medijskih aktivnosti?	Klijent	99	8.36	1.328	.133	8.10	8.63	3	10
	Agencija	89	7.87	1.733	.184	7.50	8.23	0	10
	Total	188	8.13	1.549	.113	7.90	8.35	0	10
Kako ocenjujete kvalitet planiranih digitalnih aktivnosti?	Klijent	102	8.03	1.864	.185	7.66	8.40	0	10
	Agencija	96	7.54	2.321	.237	7.07	8.01	0	10
	Total	198	7.79	2.107	.150	7.50	8.09	0	10
Kako ocenjujete kvalitet realizovanih aktivnostima tokom aktivnog perioda trajanja ove kampanje?	Klijent	102	8.49	1.115	.110	8.27	8.71	5	10
	Agencija	99	8.09	1.610	.162	7.77	8.41	0	10
	Total	201	8.29	1.392	.098	8.10	8.49	0	10
Kako procenjujete ukupnu uspešnost ove kampanje?	Klijent	102	8.56	1.271	.126	8.31	8.81	4	10
	Agencija	101	8.64	1.439	.143	8.36	8.93	3	10
	Total	203	8.60	1.355	.095	8.41	8.79	3	10

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kako ocenjujete kvalitet godišnjeg plana marketing komunikacija ovog klijenta za 2021. godinu?	Between Groups	17.240	1	17.240	7.275	.008
	Within Groups	459.739	194	2.370		
	Total	476.980	195			

Kako ocenjujete kvalitet inicijalnog plana za realizaciju ove kampanje?	Between Groups	32.349	1	32.349	17.666	<.001
	Within Groups	338.753	185	1.831		
	Total	371.102	186			
Kako ocenjujete kvalitet finalno usvojenog projektnog zadatka koji je bio osnova za vaš rad?	Between Groups	28.001	1	28.001	14.676	<.001
	Within Groups	375.869	197	1.908		
	Total	403.869	198			
Kako ocenjujete nivo kreativnih/komunikacionih materijala usvojenih i pripremljenih za u ovoj kampanji?	Between Groups	4.060	1	4.060	2.160	.143
	Within Groups	359.049	191	1.880		
	Total	363.109	192			
Kako ocenjujete kvalitet planiranih off-line medijskih aktivnosti za ovu kampanju?	Between Groups	11.645	1	11.645	4.953	.027
	Within Groups	437.291	186	2.351		
	Total	448.936	187			
Kako ocenjujete kvalitet planiranih digitalnih aktivnosti za ovu kampanju?	Between Groups	11.765	1	11.765	2.673	.104
	Within Groups	862.745	196	4.402		
	Total	874.510	197			
Kako ocenjujete kvalitet realizovanih aktivnostima tokom aktivnog perioda trajanja ove kampanje?	Between Groups	8.010	1	8.010	4.198	.042
	Within Groups	379.672	199	1.908		
	Total	387.682	200			
Kako procenjujete uspešnost ove kampanje u odnosu na očekivanja klijenta?	Between Groups	.364	1	.364	.198	.657
	Within Groups	370.315	201	1.842		
	Total	370.680	202			

ANOVA Effect Sizes^{a,b}

		Point Estimate	95% Confidence Interval	Lower	Upper
Kako ocenjujete kvalitet godišnjeg plana marketing komunikacija ovog klijenta za 2021. godinu?	Eta-squared	.036	.003	.100	
	Epsilon-squared	.031	-.003	.096	
	Omega-squared	.031	-.003	.095	
	Fixed-effect				
	Omega-squared	.031	-.003	.095	
Kako ocenjujete kvalitet inicijalnog plana za realizaciju ove kampanje?	Eta-squared	.087	.025	.171	
	Epsilon-squared	.082	.020	.166	
	Omega-squared	.082	.020	.165	
	Fixed-effect				
	Omega-squared	.082	.020	.165	
Kako ocenjujete kvalitet finalno usvojenog projektnog zadatka koji je bio osnova za vaš rad?	Eta-squared	.069	.017	.146	
	Epsilon-squared	.065	.012	.141	
	Omega-squared	.064	.012	.141	
	Fixed-effect				
	Omega-squared	.064	.012	.141	
Kako ocenjujete nivo kreativnih/komunikacionih materijala usvojenih i pripremljenih za u ovoj kampanji?	Eta-squared	.011	.000	.058	
	Epsilon-squared	.006	-.005	.053	
	Omega-squared	.006	-.005	.052	
	Fixed-effect				
	Omega-squared	.006	-.005	.052	
Kako ocenjujete kvalitet planiranih off-line medijskih aktivnosti za ovu kampanju?	Eta-squared	.026	.000	.086	
	Epsilon-squared	.021	-.005	.081	
	Omega-squared	.021	-.005	.080	
	Fixed-effect				
	Omega-squared				

	Omega-squared Random-effect	.021	-.005	.080
Kako ocenjujete kvalitet planiranih digitalnih aktivnosti za ovu kampanju?	Eta-squared	.013	.000	.061
	Epsilon-squared	.008	-.005	.057
	Omega-squared Fixed-effect	.008	-.005	.056
	Omega-squared Random-effect	.008	-.005	.056
Kako ocenjujete kvalitet realizovanih aktivnostima tokom aktivnog perioda trajanja ove kampanje?	Eta-squared	.021	.000	.074
	Epsilon-squared	.016	-.005	.070
	Omega-squared Fixed-effect	.016	-.005	.069
	Omega-squared Random-effect	.016	-.005	.069
Kako procenjujete uspešnost ove kampanje u odnosu na očekivanja klijenta?	Eta-squared	.001	.000	.027
	Epsilon-squared	-.004	-.005	.022
	Omega-squared Fixed-effect	-.004	-.005	.022
	Omega-squared Random-effect	-.004	-.005	.022

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

BIOGRAFIJA AUTORA

Nenad Lozović rođen je 3. avgusta 1963. godine u Pančevu, gde je završio osnovnu i srednju školu. Na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu 1988. godine diplomirao je na master studijama kliničke psihologije kao najbolji student generacije. Doktorske studije na Fakultetu za biznis i menadžment Metropolitan Univerziteta u Beogradu upisao je 2019. godine.

Više od tri decenije gradi karijeru u industriji marketinških komunikacija. Profesionalni put započeo je u oblasti istraživanja, a potom je napredovao kroz niz ključnih liderskih pozicija, uključujući funkcije marketing direktora, direktora za strateško planiranje i izvršnog direktora. Karijeru je zaokružio kao suosnivač i suvlasnik reklamne agencije New Moment sa sedištem u Sofiji.

Tokom godina, agencija kojom je rukovodio delovala je kao nezavisna ili kao deo međunarodnih mreža poput *Saatchi & Saatchi*, *Bates*, *Zenith Media*, *Starcom MediaVest* i *Young & Rubicam Brands*. Pod njegovim vođstvom, agencija *New Moment Sofija* je:

- šest puta je proglašena agencijom godine na Nacionalnom festivalu FARA,
- osvojila je desetine EFFIE nagrada,
- dobila je brojne prestižne nagrade na regionalnim i svetskim festivalima,
- nominovana je za najbolju agenciju *Procter & Gamble* na svetu.

Nenad Lozović je radio sa nekim od najvećih globalnih i regionalnih klijenata, uključujući *Procter & Gamble*, *The Coca-Cola Company*, *Vivacom*, *Toyota*, *Danone*, *Huawei*, *United Bulgarian Bank*, *Molson Coors*, *EKO*, *Ferrero*, *Ficosota*, *Vivre*, *William Hill*, *Boehringer Ingelheim*, *Sanofi*, *Kraft*, *British American Tobacco*, *Sony*, *Pension Fund Doverie*, *Red Bull*, *Karelia Tobacco*, *Olympus* i mnoge druge.

U periodu od 1997. do 2020. godine budžeti koji su povereni na upravljanje agenciji *New Moment Sofija* premašili su 350 miliona evra.

Aktivno je učestvovao u razvoju komunikacione industrije u Bugarskoj kao:

- dugogodišnji član Upravnog odbora Bugarske asocijacije komunikacionih agencija, njen predsednik i zamenik predsednika,
- predstavnik Bugarske u Evropskoj asocijaciji komunikacionih agencija (EACA) i član njene komisije za nagrađivanje agencija,

- član Upravnog odbora Komisije za samoregulaciju,
- osnivača i član Upravnog odbora Komiteta korisnika piplmetrijskih podataka,
- inicijator uvođenja *EFFIE* nagrada u Bugarskoj,
- prvi predstavnik Bugarske u žiriju na festivalu *Euro EFFIE*.

Nakon uspješne borbe sa leukemijom, fokus preusmerava na edukaciju i popularizaciju struke. Na Novom bugarskom univerzitetu u Sofiji predaje predmete Biznis modeli marketing komunikacione industrije i Definisanje ciljeva tržišnih komunikacija. Često gostuje i kao predavač na stručnim događajima u zemlji i regionu.

Od 1997. godine živi i radi u Sofiji. Oženjen je i otac je dvoje dece.

IZJAVE

1. Izjava o autorstvu
2. Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada
3. Izjava o korišćenju

IZJAVA O AUTORSTVU

Ime i prezime autora: Nenad Z. Lozović

Broj indeksa: 4328

IZJAVLJUJEM

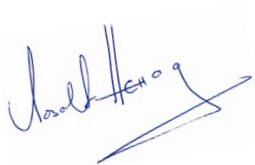
da je doktorska disertacija pod naslovom

INOVIRANJE MODELA NAGRAĐIVANJA RADA AGENCIJA ZA TRŽIŠNE
KOMUNIKACIJE NA BAZI OSTVARENIH REZULTATA

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada;
- da disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za sticanje druge diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova;
- da su rezultati korektno navedeni i da nisam kršio autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

U Beogradu, _____

Potpis autora



IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKOG RADA

Ime i prezime autora: Nenad Z. Lozović

Broj indeksa: 4328

Studijski program: Biznis i menadžment

Naslov rada: INOVIRANJE MODELA NAGRAĐIVANJA RADA AGENCIJA ZA
TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE NA BAZI OSTVARENIH REZULTATA

Mentor: Prof. dr Tatjana Mamula Nikolić

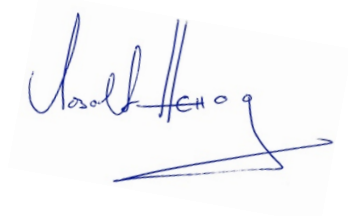
Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao radi pohranjivanja u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog naziva doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

U Beogradu, _____

Potpis autora



IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Metropolitani univerzitet da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

INOVIRANJE MODELA NAGRAĐIVANJA RADA AGENCIJA ZA TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE NA BAZI OSTVARENIH REZULTATA

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim prilogima predao sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu i dostupnu u otvorenom pristupu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio.

1. Autorstvo (CC BY)
2. Autorstvo – nekomercijalno (CC BY-NC)
3. Autorstvo – nekomercijalno - bez prerada (CC BY-NC-ND)
4. Autorstvo – nekomercijalno - deliti pod istim uslovima (CC BY-NC-SA)
5. Autorstvo – bez prerada (CC BY-ND)
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima (CC BY-SA)

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci. Kratak opis licenci je sastavni deo ove izjave.)

U Beogradu, _____

Potpis autora

