

Metropolitan univerzitet Beograd
Fakultet za menadžment Beograd

МЕТРОПОЛИТАН УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД
Бр. 1-1-12729/1
16.5 - 20 25 год.
БЕОГРАД, Тадеуша Кошћушка 63

IZVEŠTAJ O OCENI DOKTORSKE DISERTACIJE

I PODACI O KOMISIJI

1. Datum i organ koji je imenovao komisiju

Dana 03. 04. 2025. godine, Senat Univerziteta Metropolitan, broj odluke 10-10-00374/2

2. Sastav komisije sa naznakom imena i prezimena svakog člana, zvanja, naziv fakulteta, ustanove:

1. Prof. dr Dragan Domazet, profesor emeritus, predsednik komisije, Metropolitan univerzitet Beograd
2. Prof. dr Samed Karović, dekan, Fakultet za menadžment, Metropolitan univerzitet Beograd
3. Doc. dr Nataša Đurđević, Metropolitan univerzitet Beograd, Fakultet za menadžment
4. Prof. Dr Mirjana Milovanović, Visoka škola Banja Luka College, Banja Luka, Bosna i Hercegovina
5. Prof. dr Tatjana Mamula Nikolić, redovni profesor, Beogradska bankarska akademija Beograd

II PODACI O KANDIDATU

1. Ime, ime jednog roditelja, prezime:

Nenad Zlatoje Lozović

2. Datum rođenja, opština, država:

03. 08. 1963, Pančevo, Republika Srbija

3. Naziv fakulteta, naziv studijskog programa osnovnih i diplomskih akademskih studija - master i stečeni stručni naziv

Osnovne akademske studije: Filozofski fakultet u Beogradu, Univerzitet u Beogradu; Odeljenje za psihologiju (1982-1988), Diplomirani psiholog, opšti uspeh: 9,08, diplomski ispit: 10,00

U skladu sa izmenama i dopunama Zakona o visokom obrazovanju iz 2016. godine, ova diploma se smatra ekvivalentnom zvanju Master.

4. Godina upisa na doktorske studije i naziv studijskog programa doktorskih studija

Upisan 2019. godine na doktorske studije Fakulteta za menadžment, Metropolitan univerziteta u Beogradu; studijski program: Menadžment i razvoj

III NASLOV DOKTORSKE DISERTACIJE

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

IV PREGLED DOKTORSKE DISERTACIJE

Doktorska disertacija je strukturirana u skladu sa logikom razvoja i empirijskog testiranja autorskog modela, uz jasno razgraničene tematsko-metodološke celine koje obuhvataju teorijsko utemeljenje, kvalitativnu i kvantitativnu analizu, kao i razradu mogućnosti praktične primene. Istraživački tok pažljivo je vođen od identifikacije problema, preko operacionalizacije konceptualnog modela i višefazne validacije varijable SAC, do sveobuhvatne evaluacije doprinosa aktera u realizaciji integrisanih kampanja i definisanja potencijala modela za upotrebu u profesionalnoj praksi.

Disertacija obuhvata 190 stranice osnovnog teksta, dok sa pregledom literature, 197 stranica. Pored toga, rad sadrži spisak od 51 tabele, 7 ilustracija i prateće empirijske priloge.

Struktura rada organizovana je na sledeći način:

UVOD

- 1.1. Problem i kontekst istraživanja
- 1.2. Predmet i ciljevi istraživanja
- 1.3. Istraživačka pitanja i hipoteze
- 1.4. Operacionalizacija varijabli
- 1.5. Očekivani naučni, stručni i društveni doprinos
- 1.6. Društvena opravdanost istraživanja
- 1.7. Metodologija istraživanja

2. TEORIJSKI OKVIR I PREGLED RELEVANTNE LITERATURE

- 2.1. Relevantne teorije odnosa agencija i klijenata u tržišnim komunikacijama
- 2.2. Teorijska integracija u kontekstu predmeta i ciljeva istraživanja
- 2.3. Evolucija i transformacija modela saradnje agencija i klijenata
- 2.4. Postojeći modeli nagrađivanja i njihove slabosti
- 2.5. Ograničenja postojećih PBR modela i istraživačke praznine u evaluaciji doprinosa

- 2.6. Konceptualni model unapređenog sistema nagrađivanja

3. RAZVOJ I SPECIFIKACIJA IMPACT MODELA ZA EVALUACIJU DOPRINOSA

- 3.1. Definicija i teorijska postavka unapređenog modela
- 3.2. Definisanje ključnih komponenti IMPACT modela
- 3.3. Razrada elemenata IMPACT matrice
- 3.4. IMPACT kao model evaluacije doprinosa u multistejkholder okruženju

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE, TESTIRANJE I VERIFIKACIJA HIPOTEZA

4.1. Sekundarno istraživanje i konstrukcija inicijalnog evaluativnog okvira

4.2. Kvalitativna faza primarnog istraživanja

4.3. Kvantitativna faza primarnog istraživanja

4.4. Diskusija nalaza u svetlu postavljenih hipoteza

5. MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE I PRAKTIČNE PRIMENE MODELA

5.1. Predlog primene IMPACT modela kroz digitalni alat I.M.P.A.C.T. Metrix

5.3. Primena modela u različitim organizacionim i tržišnim kontekstima

5.4. Uloga i vrednost novog modela u praksi

5.5. Inovativnost IMPACT modela u odnosu na postojeću praksu

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

6.1. Teorijski doprinos

6.2. Metodološki doprinos

6.3. Praktični doprinos

6.4. Društveni doprinos disertacije

6.5. Ograničenja istraživanja

6.6. Izazovi i dileme implementacije modela

6.7. Preporuke za buduća istraživanja

LITERATURA

V VREDNOVANJE POJEDINIH DELOVA DOKTORSKE DISERTACIJE

UVOD

Uvodno poglavlje disertacije postavlja teorijski i istraživački okvir rada. Autor jasno identifikuje istraživački problem, definiše predmet i ciljeve istraživanja, izlaže istraživačka pitanja i hipoteze, i operacionalizuje ključne varijable. Takođe, predstavljeni su očekivani doprinosi disertacije, njena društvena opravdanost i korišćeni metodološki pristup.

1.1 Problem i kontekst istraživanja

Autor precizno identifikuje istraživački problem, koji se odnosi na odsustvo kredibilnih metodologija za merenje individualnog doprinosa u realizaciji IMK kampanja i prepreke za primenu PBR modela u praksi. Problem je jasno postavljen u kontekstu savremenih profesionalnih praksi i ukazuje na potrebu za razvojem novog modela vrednovanja doprinosa.

1.2 Predmet i ciljevi istraživanja

Predmet istraživanja definisan je kao razvoj i empirijska provera modela vrednovanja doprinosa aktera u kolektivnim procesima IMK kampanja. Autor diferencira naučne i praktične ciljeve: naučni ciljevi obuhvataju konstrukciju IMPACT modela, operacionalizaciju varijable SAC i proveru njene validnosti, dok su praktični ciljevi usmereni na unapređenje profesionalnih standarda i uvođenje pravednijih sistema nagrađivanja agencija.

1.3 Istraživačka pitanja i hipoteze

Autor u ovom delu rada jasno formuliše istraživačka pitanja, na osnovu kojih su postavljena jedna opšta i pet posebnih hipoteza. Svaka posebna hipoteza razrađena je kroz pojedinačne hipoteze sa indikatorima, čime je obezbeđena metodološka preciznost i povezanost teorijskog modela, instrumenata merenja i planirane analize podataka.

1.4 Operacionalizacija varijabli

Operacionalizacija varijabli izvedena je sistematično, kroz tabelarni prikaz koji povezuje hipoteze, varijable, indikatore i instrumente merenja. IMPACT matrica predstavljena je kao osnovni okvir za strukturiranje procesa, aktera i međufaznih rezultata, dok varijabla SAC zauzima centralno mesto u kvantitativnoj atribuciji doprinosa.

1.5 Očekivani naučni, stručni i društveni doprinos

Autor diferencira očekivane doprinose na naučne, stručne i društvene. Naučni doprinos ogleda se u razvoju novog modela i uvođenju varijable SAC, stručni u obezbeđivanju instrumenata za evaluaciju doprinosa u industriji, a društveni u potencijalu unapređenja transparentnosti i pravičnosti u kolektivnim procesima.

1.6 Društvena opravdanost istraživanja

Društvena opravdanost istraživanja obrazložena je kroz značaj za praksu tržišnih komunikacija, ali i za druge složene organizacione sisteme u kojima se ostvaruju kolektivni ishodi. Time se naglašava šira relevantnost razvijenog modela i njegov potencijal za primenu van same industrije komunikacija.

1.7 Metodologija istraživanja

Metodološki okvir je konzistentan sa predmetom rada i ciljevima disertacije. Primena mešovitog pristupa i sekvencijalne triangulacije opravdana je prirodom problema i omogućava da se konceptualni model najpre razvije (kroz teoriju i kvalitativne uvide), a zatim kvantitativno verifikuje. Jasno je istaknuto da model nije izveden iz statističkih obrazaca već je teorijski i praktično utemeljen, a potom empirijski potvrđen.

Pristup kombinuje desk analizu, kvalitativne intervju i kvantitativno ispitivanje u sekvencijalnoj logici (kval → kvant). Epistemološki oslonac je pragmatizam, uz validnu upotrebu percepcija aktera za operacionalizaciju evaluativnih varijabli (SAC, IPO). Faze su jasno definisane i funkcionalno povezane sa ciljevima i hipotezama.

Kvalitativni deo (n=15) obuhvata razgovor sa ekspertima sa ≥10 godina iskustva i višim rukovodećim pozicijama; uzorak je vođen principom teorijske dovoljnosti. Kvantitativni deo (n=203) formiran je kao namerni, kvotni uzorak profesionalaca (klijenti i agencije) iz četiri zemlje regiona, sa kriterijumom neposrednog učešća u velikim kampanjama. Iako nereprezentativan, uzorak je informacijski bogat i adekvatan ciljevima verifikacije modela.

Sekundarno istraživanje postavlja konceptualni okvir (STEP, ACTOR, IPO i inicijalna IMPACT matrica). Kvalitativni deo sprovodi strukturisane dubinske intervju (60–120 min) uz simulaciju raspodele doprinosa (skala fiksne sume). Kvantitativni deo koristi standardizovan onlajn upitnik, lokalizovan za četiri tržišta; terensku realizaciju obavlja nezavisna agencija (Ipsos), što povećava proceduralnu pouzdanost.

Kvalitativna analiza (direktna analiza sadržaja) služi korekciji faza, aktera i instrumenta; kvantitativna analiza obuhvata deskriptive, hi-kvadrat, t-test/ANOVA

(uključujući RM ANOVA), Pearson korelacije i višestruku regresiju, u skladu sa pretpostavkama testova. Izbor tehnika je primeren postavljenim hipotezama (H2–H4) i ciljevima validacije (H5.1).

Postupak je usklađen sa principima informisanog pristanka, poverljivosti i anonimizacije. Primenjene su relevantne smernice (ESOMAR) i univerzitetski kodeks etike; pristup sirovim podacima ograničen je na istraživača. Evidentirano je transparentno postupanje u obradi i prezentaciji nalaza.

Glavna ograničenja odnose se na nereprezentativan (ali informacijski bogat) uzorak i regionalni kontekst, kao i na subjektivizam percepcija u proceni doprinosa. Sekvencijalni mešoviti pristup i skala fiksne sume su adekvatni nameni, ali atribucija u iterativnim kampanjama može biti zahtevna. Navodi se potreba za daljim testiranjem transferabilnosti i razvojem fleksibilnijih modela atribucije.

Ocena: *Uvodno poglavlje je jasno strukturisano, logički koherentno i dovoljno ubedljivo da motiviše istraživanje i opravda njegovu relevantnost. Problematika, ciljevi i hipoteze su precizno povezani sa odabranim konceptualnim okvirom i planom provere, a očekivani doprinosi su realno profilisani (naučni, stručni i društveni). Tekst uspešno postavlja terminološke i operativne osnove (IMPACT matrica, SAC) i obezbeđuje dobru tranziciju ka empirijskim poglavljima. Ukupno, uvod funkcioniše kao solidna "mapa puta" rada, efektno balansirajući između teorijskog utemeljenja i praktične upotrebljivosti.*

2. TEORETSKI OKVIR I PREGLED RELEVANTNE LITERATURE

Ovo poglavlje pokazuje visok nivo sistematičnosti u izboru i obradi relevantnih teorijskih i stručnih izvora, uz jasno definisanu svrhu u odnosu na predmet i ciljeve istraživanja. Autor ne pristupa literaturi deskriptivno, već je koristi za izgradnju teorijskog okvira koji obezbeđuje logičku osnovu za razvoj modela. Posebno se ističe dosledna identifikacija praznina u postojećim pristupima i njihovo povezivanje sa argumentima za formiranje novog konceptualnog rešenja.

2.1. Relevantne teorije odnosa agencija i klijenata u tržišnim komunikacijama

Autor polazi od tri teorijska stuba: teorije agencije, teoriju logike usluga i stejkholder pristupa. Svaka od teorija osvetljava specifične aspekte odnosa klijenata i agencija, a njihova integracija omogućava razumevanje ugovornih odnosa, kokreacije vrednosti i perceptivnih razlika. Teorijski okvir je selektivno i funkcionalno korišćen, čime je obezbeđena jasna osnova za konstrukciju istraživačkog modela.

2.2. Teorijska integracija u kontekstu predmeta i ciljeva istraživanja

Autor pokazuje na koji način se tri teorijska pristupa međusobno dopunjuju i zajednički obezbeđuju celovit okvir za analizu složenih odnosa u tržišnim komunikacijama. Integracija teorija nije posmatrana kao pasivan okvir, već kao aktivni alat za dizajn istraživanja, operacionalizaciju pojmova i konstrukciju IMPACT modela. Posebna vrednost je u tabelarnom prikazu doprinosa svake teorije.

2.3. Evolucija i transformacija modela saradnje agencija i klijenata

Prikaz evolucije odnosa klijenata i agencija urađen je koncizno i teorijski utemeljeno. Autor uočava kako prelazak sa hijerarhijskih na fleksibilne i fragmentisane modele saradnje generiše nove izazove u evaluaciji doprinosa, što direktno upućuje na potrebu za novim instrumentima evaluacije.

2.4. Postojeći modeli nagrađivanja i njihove slabosti

Prikaz modela kompenzacije obuhvata klasične i savremene pristupe, uključujući PBR i value-based modele. Analiza je diferencirana i kritička: jasno su prikazane prednosti i ograničenja svakog sistema, uz tabelarni pregled. Autor eksplicitno ukazuje na evaluativne slabosti postojećih rešenja, što stvara čvrst osnov za dalji razvoj IMPACT modela.

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

Kritički prikaz postojećih PBR modela pokazuje njihovu nepodesnost za kvantitativnu atribuciju doprinosa u multistakeholderskim procesima. Identifikovane su četiri ključne praznine: odsustvo pouzdane atribucije, nedostatak standardizovanih kriterijuma, zanemarivanje fazne strukture i nejasno definisane odgovornosti. Autor na osnovu toga uspešno definiše istraživački zadatak.

2.6. Konceptualni model unapređenog sistema nagrađivanja

U završnom delu autor integriše teorijske uvide i istraživačke praznine u konceptualni model sa četiri osnovne komponente: faze procesa (STEP), aktere (ACTOR), međufazne rezultate (IPO) i varijablu doprinosa (SAC). Model se predstavlja kao osnova za razvoj IMPACT matrice i jasno povezuje teorijski okvir sa narednim metodološkim razradama.

Ocena: *Poglavlje je obimno, analitički fokusirano i direktno povezano sa predmetom istraživanja. Autor uspešno prevazilazi deskriptivni pristup literaturi i demonstrira visok stepen teorijske selektivnosti i metodološke utemeljenosti.*

3. RAZVOJ I SPECIFIKACIJA IMPACT MODELA ZA EVALUACIJU DOPRINOSA

Treće poglavlje donosi teorijsku razradu i konstrukciju IMPACT modela (Integrated Model for Processes and Actors' Contribution Tracking) kao osnove za empirijsku verifikaciju. Model odgovara na uočene slabosti postojećih sistema kompenzacije time što omogućava mapiranje procesa, identifikaciju aktera po fazama i kvantifikaciju doprinosa kroz procenu međufaznih rezultata. Četiri integrisane komponente su: STEP, ACTOR, IPO i SAC.

3.1. Definicija i teorijska postavka unapređenog modela

IMPACT je definisan kao analitički okvir za fazno mapiranje procesa, identifikaciju aktera i kvantitativnu atribuciju doprinosa kvalitetu međufaznih rezultata. Teorijski se zasniva na teoriji agencije, teoriji logike usluga i stakeholder teoriji, koje obezbeđuju uvide u ugovorne odnose, korekciju vrednosti i mrežu zainteresovanih strana. Posebno se naglašava da problem nije jednostrana informacijska asimetrija, već izostanak zajedničkog analitičkog okvira; IMPACT to prevazilazi fazno utemeljenom evaluacijom.

3.2. Definisanje ključnih komponenti IMPACT modela

STEP strukturira proces po funkcionalnim fazama; ACTOR mapira sve relevantne učesnike po fazama; IPO označava konkretne izlaze svake faze koji se mogu zasebno oceniti; SAC meri udeo u pripisanom doprinosu aktera u datoj fazi. Integracijom ovih elemenata omogućeno je diferencirano i kontekstualno relevantno vrednovanje doprinosa u

višefaznim kolektivnim procesima, uz jasnu vezu između uloga, faznih rezultata i ukupnog ishoda.

3.3. Razrada elemenata IMPACT matrice

Predstavljena je preliminarna IMPACT matrica koja povezuje STEP, ACTOR i IPO kao strukturnu osnovu, uz prilagođenu faznu šemu IMK (STEP-1 do STEP-7). Lista aktera obuhvata interne i eksterne strukture (klijent/agencije) sa generičkim nazivima radi univerzalne primenljivosti, a za svaku fazu definisani su merljivi međufazni rezultati (IPO). Matrica je razvijana iterativno na osnovu literature i kvalitativnih uvida, kao priprema za uvođenje evaluativne komponente (SAC).

3.4. IMPACT kao model evaluacije i atribucije doprinosa u multistejkholder okruženju

Atribucija doprinosa operacionalizovana je kroz skalu fiksne sume (100%) po fazama: identifikacija aktera → raspodela SAC → ocena kvaliteta IPO. Ovaj pristup prioritzuje i omogućuje implicitno rangiranje aktera, uz primenu metričkih statistika (ANOVA, regresija). Doprinos se meri prema faktički prepoznatom učešću, a ne formalnom statusu, čime model obezbeđuje pravedniju i transparentniju osnovu za evaluaciju i potencijalnu kompenzaciju.

Ocena: *Poglavlje jasno i koherentno definiše IMPACT model, njegovo teorijsko utemeljenje, strukturne komponente i proceduru merenja. Prikaz je metodološki dosledan i direktno usmeren na rešavanje identifikovanih praznina u atribuciji doprinosa u IMK okruženju.*

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE, TESTIRANJE I VERIFIKACIJA HIPOTEZA

Četvrto poglavlje predstavlja središnji deo disertacije, jer omogućava proveru teorijskih pretpostavki i validaciju IMPACT modela kroz sistematski sprovedeno empirijsko istraživanje. Autor kombinuje sekundarne izvore, kvalitativnu ekspertizu i kvantitativne analize na namernom kvotnom uzorku, čime obezbeđuje višeslojnu i metodološki konzistentnu verifikaciju modela.

4.1. Sekundarno istraživanje i konstrukcija inicijalnog evaluativnog okvira
Sekundarna faza obuhvatila je integraciju naučne i stručne literature, internih dokumenata, industrijskih materijala i ekspertskih konsultacija. Na toj osnovi razvijen je inicijalni evaluativni okvir sa četiri komponente (STEP, ACTOR, IPO i SAC). Ovaj deo jasno pokazuje razvojni karakter istraživanja i obezbeđuje logičku vezu između teorijskog pregleda i primarne empirije.

4.2. Kvalitativna faza primarnog istraživanja

Dubinski intervjui sa 15 eksperata iz agencijskog i klijentskog sektora omogućili su proveru sadržinske i konstrukcione validnosti varijable SAC, kao i strukturiranje procesa kroz faze i angažovanje aktera. Kvalitativna analiza potvrdila je relevantnost i intuitivnost modela u profesionalnoj praksi, identifikovala nužne korekcije (uvođenje nove faze, reorganizacija kreativne, medijske i digitalne pripreme, redefinisane evaluacije) i omogućila formiranje finalne IMPACT matrice za kvantitativno testiranje. Ovaj deo rada odlikuje se dubinom uvida i doslednom primenom interpretativnog metodološkog okvira.

3.3. Kvantitativna faza primarnog istraživanja

Na uzorku od 203 ispitanika (klijenti i agencije) sprovedeno je istraživanje koje obuhvata sve tri ključne dimenzije IMPACT modela: prisustvo aktera po fazama, njihovu kvantitativnu procenu doprinosa (SAC) i ocenu kvaliteta međufaznih rezultata (IPO), uz merenje ukupnog uspeha kampanje. Statistički testovi (ANOVA, regresiona analiza, korelacije) omogućili su proveru svih posebnih i pojedinačnih hipoteza. Rezultati su pokazali da model diferencira doprinose, povezuje ih sa kvalitetom faznih ishoda i krajnjim uspehom, i da postoji visok stepen međugrupne saglasnosti između klijenata i agencija.

3.4. Diskusija nalaza u svetlu postavljenih hipoteza

U završnom delu poglavlja nalazi iz sve tri faze istraživanja integrisani su u odnosu na teorijsku logiku i postavljene hipoteze. Posebna pažnja posvećena je validaciji varijable SAC, koja je potvrđena kroz sadržinsku, diskriminativnu i konstrukcionu proveru, dok je delimična kriterijumska validacija otvorila prostor za buduća istraživanja. Diskusija obezbeđuje refleksiju o funkcionalnosti modela, evaluativnim obrascima i ograničenjima dizajna, čime se jasno demonstrira istraživačka preciznost i metodološka doslednost autora.

Oцена: *Poglavlje empirijskog istraživanja odlikuje se visokim stepenom metodološke doslednosti i jasnoće u prikazu nalaza. Autor je uspešno povezao sekundarne izvore, kvalitativne uvide i kvantitativne analize u jedinstven okvir, čime je obezbeđena metodološka triangulacija i višedimenzionalna provera hipoteza. Posebna vrednost ovog poglavlja ogleda se u tome što empirijski nalazi ne ostaju na nivou deskriptivnog prikaza, već se dosledno interpretiraju u funkciji verifikacije IMPACT modela i njegovih ključnih komponenti. Time je potvrđena ne samo teorijska utemeljenost, već i praktična primenljivost modela u realnim profesionalnim uslovima. Poglavlje u celini ispunjava kriterijume naučne relevantnosti i može se oceniti kao najvažniji empirijski doprinos disertacije.*

5. MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE I PRAKTIČNE PRIMENE MODELA

Autor u ovom poglavlju ubedljivo demonstrira operacionalizaciju IMPACT modela u profesionalnom okruženju, sa jasnim i doslednim povezivanjem sa PBR (pay-by-results) logikom. Snaga poglavlja je u tome što teorijske premise iz prethodnih delova rada pretvara u izvršne postupke: definisanje faza, aktera i IPO kriterijuma, postavljanje pondera, merenje doprinosa (SAC) i, ključno, prevođenje u finansijske ishode kroz IMPACT-I indeks. Predlog za uvođenje veb-baziranog alata I.M.P.A.C.T. Metrix logično zatvara krug: od merenja do odlučivanja, od transparentnosti do poverenja. Argumentacija je utemeljena, konzistentna i jasno adresira realne probleme industrije (atribucija doprinosa, subjektivnost, asimetrija informacija).

5.1. Predlog primene IMPACT modela kroz digitalni alat I.M.P.A.C.T. Metrix

Predlog implementacije je struktuiran i potpun: jasno su razgraničene pripremna faza (inicijalno punjenje IMPACT matrice, KPI okviri, budžet bonifikacija, ponderi), operativno usaglašavanje učesnika (definisanje i razgraničenje obima posla, definisanje IPO kriterijuma, ciljne SAC vrednosti, finalizacija pondera) i faza obračuna ($IMPACT-I = \sum SAC_i \times w_i$). Vrednost je dvostruka: (1) autor ne ostaje na nivou funkcionalnog opisa alata, već precizira uloge, pravila i protok odluka; (2) algoritam IMPACT-I je dosledno izveden iz empirijskih nalaza (različita važnost faza i različit doprinos aktera), čime je postignuta metodološka koherencija između teorije, empirije i prakse. Predlog je adaptivan (različite vrste kampanja i ciljeva) i realističan (predviđa administraciju, prava pristupa, referentne okvire, reviziju parametara).

5.2. Primeri primene IMPACT modela i obračuna bonusa

Dva scenarija (full-service naspram specijalizovane agencije) su metodološki konzistentna i didaktički efektivna: čitaocu omogućavaju da vidi ceo ciklus - od ugovaranja planiranih SAC i pondera, preko iterativnog preispitivanja tokom realizacije (korekcije doprinosa po fazama), do završnog obračuna bonusa. Prikazana je fleksibilnost raspodele u odnosu na stvarni doprinos (pozitivni i negativni ishodi), kao i zaštitni mehanizmi ($\pm 5\%$ prag, minimalni prag za isplatu, avansne isplate sa naknadnim poravnanjem). Time se PBR logika oslanja na merljive, zajednički dogovorene parametre, a ne na naknadne, jednostrane procene. Ilustracije u tabelama su jasne i funkcionalne: „vode” korisnika od planiranog do ostvarenog stanja i objašnjavaju zašto dolazi do preraspodele.

5.3. Primena modela u različitim organizacionim i tržišnim kontekstima

Poglavlje pokazuje zrelu skalabilnost: predlaže tematsko grupisanje funkcija i periodične evaluacije za dugoročna partnerstva (smanjenje administrativnog opterećenja), osnovnu verziju za inicijalnu primenu i jasne smernice za prilagođavanje po veličini organizacije, tipu kampanje i zrelosti internih procedura. Ovo je praktično i u skladu sa realnim ograničenjima timova; istovremeno čuva suštinu modela (fazna atribucija + ponderisanje), pa se jezgro IMPACT-a ne gubi ni u pojednostavljenim postavkama.

5.4. Uloga i vrednost novog modela u praksi

Autor ubedljivo prikazuje višeslojnu korisnost: (a) kvantifikacija doprinosa (SAC) ističe „nevidljive” doprinose i osvetljava ključne tačke vrednosti; (b) dinamički monitoring po fazama omogućava korekcije „u hodu”, a što je presudno u iterativnim IMK procesima; (c) transparentna veza sa nagrađivanjem (IMPACT-I) smanjuje prostor za konflikte; (d) digitalna centralizacija podataka (Metrix) donosi preglednost, auditabilnost i zajedničko razumevanje očekivanja; (e) smanjenje asimetrije informacija i jasna komunikacija o ulogama koje povećavaju poverenje i efikasnost saradnje. Posebno je važno što se sve oslanja na validirani model (kvalitativno + kvantitativno), čime se povećava legitimnost pred menadžmentom i nabavkom.

5.5. Inovativnost IMPACT modela u odnosu na postojeće prakse

Inovativnost je jasno artikulirana i praktično demonstrirana:

1. prelazak sa agregatnih post-hoc metrika na fazno merenje doprinosa;
2. SAC kao instrument atribucije unutar kolektivnih procesa;
3. integracija evaluacije sa projektnim menadžmentom (očekivanja, IPO kriterijumi i ponderi su definisani pre realizacije);
4. IMPACT-I kao most između doprinosa i finansijskih ishoda (pravičnija raspodela, podsticanje saradnje, izlazak iz „sve-ili-ništa” režima);
5. smanjenje subjektivnosti kroz standardizovane procedure i zajedničko definisanje parametara IMPACT matrice (manje konflikata, više poverenja);
6. skalabilnost na različite formate saradnje i tržišta.

Ovim pristupom autor prevazilazi klasična ograničenja PBR modela i nudi operativno izvodljivo rešenje koje povezuje merenje, upravljanje projektom i nagrađivanje. To je suštinski doprinos praksi: IMPACT ne dodaje samo „još jednu metriku”, već uvodi strukturu odlučivanja koja menja ponašanje aktera i kvalitet saradnje.

Ocena: *Poglavlje je konzistentno, konkretno i prenosivo u praksu. Konceptualni okvir je u potpunosti povezan sa operativnim mehanizmima (procedura, uloge, kriterijumi), a digitalni alat funkcioniše kao pokretač transparentnosti i poverenja. Formula IMPACT-I jasno je predstavljena, a uz kratke smernice o upravljanju izmenama parametara (praćenje verzija dokumenata, revizijski trag, prava pristupa izmenama) deo je spreman za završnu verziju i komunikaciju sa industrijskim partnerima.*

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Poglavlje koherentno zaokružuje disertaciju: od jasno definisanog problema netransparentne kompenzacije ka predlogu merljivog, fazno zasnovanog rešenja (IMPACT). Argumentacija je utemeljena u prethodnim poglavljima, a narativ je konzistentan: definicija modela → validacija → implikacije. Tekst pokazuje dobru ravnotežu između teorije, metodologije i praktične upotrebljivosti i ostavlja jasan prostor za naredne korake u primeni.

6.1. Teorijski doprinos

Autor uvodi originalnu operacionalizaciju doprinosa kroz varijablu SAC i stabilno je povezuje sa teorijom logike usluga, teorijom agencije i stakeholder teorijom. Time se komunikaciona kampanja konceptualizuje kao višefazni projekat sa merljivim međufaznim ishodima (IPO) i atribucijom po akterima, što predstavlja jasan pomak u odnosu na agregatne pristupe u literaturi. Teorijska integracija je jasna i upotrebljiva za dalje istraživačke modele.

6.2. Metodološki doprinos

Metodološki pristup je dosledno izveden: sekundarno → kvalitativno → kvantitativno, sa fokusom na konstrukciju, validaciju i empirijsku proveru varijabli (SAC, IPO). Instrumenti i analitičke procedure su adekvatni cilju disertacije, a ograničenja su transparentno izložena. Poglavlje pokazuje zrelu primenu kombinovanih metoda u razvoju primenljivog evaluativnog okvira.

6.3. Praktični doprinos

IMPACT matrica i SAC daju operativni mehanizam za razgraničenje uloga, planiranje resursa i pravičnu kompenzaciju. Model omogućava dijagnostiku po fazama i akterima, što olakšava upravljanje i postavljanje očekivanja u realnim projektima. Istaknuta je primenljivost i izvan IMK industrije, što dodatno potvrđuje praktičnu vrednost.

6.4. Društveni doprinos disertacije

Poglavlje ubedljivo argumentuje da model podiže nivo pravičnosti, odgovornosti i transparentnosti u industriji i da ima potencijal za primenu u javnom i nevladinom sektoru. Standardizacija kriterijuma i digitalna podrška doprinose kulturi poverenja i odgovornog upravljanja, sa jasnim benefitima za šire okruženje.

6.5. Ograničenja istraživanja

Ograničenja su realno i jasno predstavljena (kontekst regiona, perцепcioni podaci, izostanak longitudinala/pilota, nekontrolisane kontrolne varijable). Time se uravnotežuje vrednovanje nalaza i precizno postavlja okvir validnosti zaključaka. Poglavlje na taj način povećava kredibilitet celog rada.

6.6. Izazovi i dileme implementacije modela

Autor precizno identifikuje tehničko-organizacione i konceptualne izazove implementacije (administrativni zahtev, koordinacija aktera, kvantifikacija kreativnog rada, poverljivost). Predloženi pravci ublažavanja kroz pilot-primenu i digitalnu platformu pokazuju praktičnu zrelost predloga i svestranost u razmatranju rizika.

6.7. Preporuke za buduća istraživanja

Smernice su jasne i izvedene iz ograničenja: pilot-projekti i longitudinalna testiranja, komparativne studije u različitim sektorima i kulturama, te produbljivanje metrika (ponderi, međuzavisnosti, timski i psihološki efekti). Predlozi su konkretni i operativni, što olakšava nastavak istraživačkog programa.

Ocena: *Završno poglavlje sažeto i ubedljivo konsoliduje doprinos disertacije, jasno razgraničava teorijske, metodološke i praktične implikacije IMPACT modela i realistično mapira ograničenja. Operativne preporuke (pilot-primena, digitalna platforma) povećavaju prenosivost nalaza. Ukupno – koherentno, ekonomično i dovoljno snažno da pozicionira IMPACT kao primenjiv standard u PBR okruženju.*

VI SPISAK NAUČNIH I STRUČNIH RADOVA KOJI SU OBJAVLJENI ILI PRIHVAĆENI ZA OBJAVLJIVANJE NA OSNOVU REZULTATA ISTRAŽIVANJA U OKVIRU RADA NA DOKTORSKOJ DISERTACIJI

1. Lozović, N., Perić, N., & Mamula Nikolić, T. (2024). Understanding Advertising Agencies in a Multistakeholder Knowledge Environment: Challenges and Importance, In book: Knowledge Management in Economy, Technology and Education, 10.57017/SERITHA.2024.KM-ETE.ch5
2. Lozović, N., & Perić, N. (2021). Models, problems and perspectives of charging by marketing communications agencies. International Journal of Economics and Law. Vol 11. No 33.

VII ZAKLJUČCI ODNOSNO REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu integracije kvalitativnih i kvantitativnih nalaza, istraživački ciljevi su u najvećoj meri ostvareni, a IMPACT model je verifikovan u teorijskom, metodološkom i praktičnom smislu. Opšta hipoteza (da je moguće razviti model koji kvantifikuje pojedinačne doprinose u kolektivnim procesima integrisanih kampanja i time unapređuje PBR prakse) potvrđena je u celini.

Od pet posebnih hipoteza, četiri su potvrđene (H1, H2, H4, H5), dok je H3 potvrđena delimično, usled ograničenja u pojedinim statističkim vezama između doprinosa (SAC) i kvaliteta faznih ishoda (IPO). Na nivou pojedinačnih hipoteza, 13 od 16 je potvrđeno, a tri delimično (H3.1, H4.1, H4.3), što ukazuje na metodološku doslednost i uzdržanost u tumačenju.

Ključni empirijski nalazi su sledeći:

- H1 (faze i akteri): Proces realizacije IMK kampanja moguće je konzistentno strukturisati kroz sekvencijalne faze sa prepoznatljivim obrascima angažovanja aktera.

- H2 (SAC): Varijabla SAC predstavlja validan instrument za kvantitativno merenje doprinosa po fazama – potvrđena je sadržinska i diskriminativna validnost (razlikovanje uloga po fazama; ANOVA $p < 0,05$), kao i konstrukciona validnost (značajne korelacije sa relevantnim indikatorima, npr. $r \approx 0,62$ i $r \approx 0,71$; pouzdanost $ICC \approx 0,78$).
- H3 (veze sa ishodima): Potvrđena je veza kvaliteta međufaznih ishoda (IPO) sa ukupnim uspehom kampanje (H3.2), dok su relacije između pojedinačnih doprinosa (SAC) i IPO pokazale heterogenost po fazama (H3.1 – delimično).
- H4 (međugrupna saglasnost): Klijenti i agencije u visokom stepenu dele percepcije prisustva, doprinosa i rezultata, uz očekivane razlike u pojedinim fazama/ulogama (H4.1 i H4.3 – delimično).
- H5 (višedimenzionalna validacija): Multikriterijumska provera potvrđuje da SAC zadovoljava standarde sadržinske, diskriminativne i konstrukcione validnosti (H5.1).

Teorijski, IMPACT funkcionalno spaja teoriju agencije (odgovornosti i vrednovanje rada), teoriju logike usluga (operacionalizacija kokreacije kroz merne instrumente) i stejkholder pristup (višestrukе uloge i interakcije), obezbeđujući koherentan okvir za analizu kompleksnih, višeačkih procesa. Metodološki, kombinovani dizajn i sekvencijalna verifikacija demonstriraju robustan put od konceptualizacije do empirijske provere. Praktično, model omogućava fazno zasnovanu, transparentnu atribuciju doprinosa i direktnu integraciju u PBR logiku (kroz IMPACT-I indeks), čime se stvaraju pretpostavke za pravedniju raspodelu nagrada i bolje upravljanje kampanjama.

Uprkos delimičnim ograničenjima (heterogenost pojedinih relacija i kontekst istraživanja), rezultati pružaju čvrstu osnovu za akademsku i profesionalnu primenu IMPACT modela i preporučuju njegovo pilot-testiranje i skaliranje u različitim organizacionim i tržišnim okruženjima.

VIII OCENA NAČINA PRIKAZA I TUMAČENJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Način na koji su rezultati istraživanja prikazani i interpretirani u doktorskoj disertaciji pokazuje visok stepen metodološke doslednosti, teorijske orijentacije i analitičke zrelosti autora. Prikaz rezultata prati jasno strukturiranu logiku, u skladu sa postavljenim hipotezama i analitičkim okvirom rada. Posebno je važno istaći da autor dosledno razdvaja deskriptivne nalaze, analitičku obradu i evaluativne interpretacije, čime se izbegava neargumentovano zaključivanje.

U kvantitativnom delu istraživanja, rezultati su prikazani kroz niz deskriptivnih i inferencijalnih analiza koje su logično organizovane i jasno interpretirane. Urađena je obrada podataka putem ANOVA testova, regresionih modela i analiza razlika između grupa, a tumačenja nalaza su praćena pažljivim osvrnom na pravac i veličinu identifikovanih efekata. Autor ne svodi interpretaciju rezultata samo na statističku značajnost, već teži da njihove implikacije analizira u kontekstu istraživačkih pitanja i teorijskog modela, uzimajući u obzir pravac, veličinu i sadržinski značaj efekata.

U delu koji se odnosi na validaciju modela, interpretacija je utemeljena na povezivanju statističkih rezultata sa teorijskim implikacijama, čime se pokazuje kapacitet da se kvantitativni podaci uključe u širu logiku evaluacije modela. Autor adekvatno koristi

i kvalitativne uvide kao dopunu interpretaciji rezultata, posebno u delu koji se odnosi na funkcionalnost i prihvaćenost modela od strane intervjuisanih praktičara.

Posebno se ističe pažljivo tumačenje delimično potvrđenih hipoteza, gde autor ne pribegava relativizaciji rezultata, već ih uključuje u celokupnu analitičku refleksiju o validnosti i primenljivosti IMPACT modela. U diskusiji su jasno razdvojeni teorijski, metodološki i praktični aspekti rezultata, uz uočavanje međusobnih povezanosti i ograničenja.

Uzimajući u obzir sve navedeno, način prezentovanja i interpretacije rezultata u disertaciji ispunjava visoke akademske standarde, doprinosi jasnoći argumentacije i potvrđuje naučnu relevantnost rada, čime autor pokazuje visok stepen istraživačke zrelosti i daje značajan doprinos razvoju i primenljivosti IMPACT modela u teorijskom i praktičnom smislu.

IX KONAČNA OCENA DOKTORSKE DISERTACIJE

1. Da li je disertacija napisana u skladu sa obrazloženjem navedenim u prijavi teme?

Doktorska disertacija u potpunosti je napisana u skladu sa obrazloženjem iz prijave teme. Kandidat je dosledno pratio istraživački okvir postavljen u prijavi, obuhvatajući definisane ciljeve, predmet i metode istraživanja. Predloženi IMPACT model, kao centralni koncept disertacije, razvijen je i operacionalizovan u skladu sa prijavljenim planom rada, a sve faze istraživanja, sekundarno, kvalitativno i kvantitativno, realizovane su u skladu sa planiranim pristupom.

2. Da li disertacija sadrži sve bitne elemente?

Disertacija sadrži sve ključne elemente koji se zahtevaju u naučnoistraživačkom radu ovog nivoa: jasno definisan teorijski okvir, relevantan pregled literature, precizno formulisane hipoteze, detaljno opisanu metodologiju, opsežno sprovedeno empirijsko istraživanje i analitički utemeljene zaključke. Posebna vrednost rada ogleda se u integraciji kvalitativnog i kvantitativnog pristupa, kao i u razrađenoj metodologiji evaluacije doprinosa aktera, što doprinosi sveobuhvatnosti i jasnoći prezentacije rezultata.

3. Po čemu je disertacija originalni doprinos nauci?

Originalnost disertacije ogleda se u razvoju i empirijskoj validaciji IMPACT modela kao inovativnog teorijsko-praktičnog okvira za analiziranje procesa realizacije integrisanih markom kampanja. Posebno značajan doprinos predstavlja uvođenje nove varijable udeo u pripisanom doprinosu (SAC) i razvoj pripadajuće metrike za kvantitativnu evaluaciju učešća pojedinačnih aktera u složenim projektima. Disertacija, pored teorijskog doprinosa, ima i visok stepen primenljivosti u praksi, posebno u kontekstu savremenih modela nagrađivanja agencija zasnovanih na učinku (PBR) ali i u drugim poslovnim oblastima koje karakteriše multistekholdersko angažovanje.

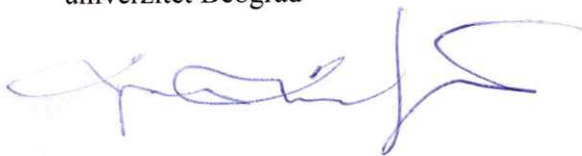
4. Nedostaci disertacije i njihov uticaj na rezultat istraživanja

Doktorska disertacija ne sadrži nedostatke koji bi značajno uticali na konačne rezultate istraživanja. Kandidat se kritički osvrće na uočena ograničenja u okviru diskusije, čime dodatno potvrđuje naučnu utemeljenost i integritet rada.

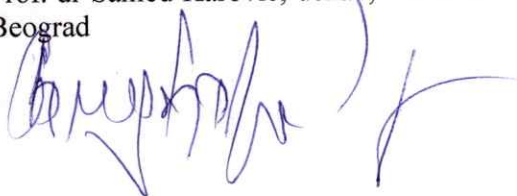
X PREDLOG

Na osnovu ukupne ocene disertacije kandidata Nenada Z. Lozovića, Komisija predlaže da se doktorska disertacija pod nazivom „Inoviranje modela nagrađivanja rada agencija za tržišne komunikacije na bazi ostvarenih rezultata“ prihvati, a kandidatu odobri odbrana.

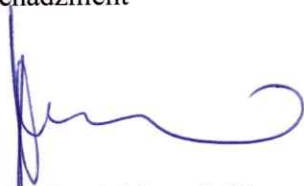
1. Prof. dr Dragan Domazet, profesor emeritus, predsednik komisije, Metropolitan univerzitet Beograd



2. Prof. dr Samed Karović, dekan, Fakultet za menadžment, Metropolitan univerzitet Beograd



3. Doc. dr Nataša Đurđević, Metropolitan univerzitet Beograd, Fakultet za menadžment



4. Prof. Dr Mirjana Milovanović, Visoka škola Banja Luka College, Banja Luka, Bosna i Hercegovina



5. Prof. dr Tatjana Mamula Nikolić, redovni profesor, Beogradska bankarska akademija Beograd

