Uloga upravljanja promjenama na inovativnost društva za tržišno komuniciranje

Rubik, Andrea

Doctoral thesis / Disertacija

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:508135

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Andrea Rubik

ULOGA UPRAVLJANJA PROMJENAMA NA INOVATIVNOST DRUŠTVA ZA TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2022.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Andrea Rubik

ULOGA UPRAVLJANJA PROMJENAMA NA INOVATIVNOST DRUŠTVA ZA TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE

DOKTORSKI RAD

Mentor: Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Zagreb, 2022.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Andrea Rubik

THE ROLE OF CHANGE MANAGEMENT IN ADVERTISING AGENCY INNOVATION

DOCTORAL DISSERTATION

Supervisor: Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Zagreb, 2022.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 08.11.2021. Mr. sc. Andrea Rubik

SADRŽAJ

1. UVOD ... 5

1.1. Problem istraživanja ... 8

1.2. Ciljevi istraživanja ... 12

1.3. Hipoteze istraživanja ... 13

1.4. Metodologija istraživanja ... 17

1.5. Struktura disertacije ... 19

1.6. Očekivani znanstveni doprinos ... 22

2. DRUŠTVO ZA TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE ... 24

2.1. Pojmovno određenje društava za tržišno komuniciranje ... 25

2.1.1. Definicija društva za tržišno komuniciranje ... 26

2.1.2. Evolucija i razvoj društva za tržišno komuniciranje ... 34

2.2. Pregled i značaj djelatnosti tržišnog komuniciranja ... 44

2.2.1. Značaj djelatnosti tržišnog komuniciranja ... 45

2.2.2. Promjene u djelatnosti tržišnog komuniciranja ... 47

2.3. Značaj i specifičnosti društva za tržišno komuniciranje ... 55

2.3.1. Uloga društva za tržišno komuniciranje u djelatnosti tržišnog komuniciranja ... 56

2.3.2. Organizacija i struktura poslovanja društva za tržišno komuniciranje ... 57

3. INOVATIVNOSTI U DRUŠTVU ZA TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE ... 64

3.1. Teorijski pregled pojma inovativnosti ... 64

3.1.1. Definicija inovativnosti ... 65

3.1.2. Vrste inovacija ... 68

3.1.3. Inovacijska sposobnost ... 73

3.1.4. Dimenzije inovacija u uslužnoj djelatnosti zasnovanoj na znanju ... 73

3.2. Kreativnost i inovativnost u društvu za tržišno komuniciranje ... 76

3.2.1. Pojmovno određivanje kreativnosti u društvu za tržišno komuniciranje ... 77

3.2.2. Pojmovno određivanje inovativnosti u društvu za tržišno komuniciranje ... 80

3.2.3. Specifičnosti kreativnosti u društvu za tržišno komuniciranje ... 82

3.2.4. Specifičnost inovativnosti u društvu za tržišno komuniciranje ... 85

3.3. Proces inoviranja u društvu za tržišno komuniciranje ... 88

3.3.1. Novi modeli razvoja usluga u društvu za tržišno komuniciranje ... 90

3.3.2. Važnost procesa učenja u društvu za tržišno komuniciranje ... 95
3.3.3. Inovacijski proces u društvu za tržišno komuniciranje ... 96

3.4. Prikaz dosadašnjih istraživanja o inovativnosti u društvima za tržišno komuniciranje 98

4. UPRAVLJANJE PROMJENAMA U DRUŠTVU ZA TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE ... 103

4.1. Pojmovno određenje upravljanja promjenama ... 103
4.1.1. Upravljanje promjenama u organizaciji ... 106
4.1.2. Resursi za upravljanje promjenama ... 114

4.2. Teorijski okvir za proučavanje upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje ... 117
4.2.1. Pristupi upravljanju promjenama ... 118
4.2.2. Situacijski pristup upravljanju promjenama ... 121
4.2.3. Preispitivanje promjena i upravljanje promjenama ... 124

4.3. Vođenje upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje ... 125
4.3.1. Uloga menadžmenta u upravljanju promjenama ... 127
4.3.2. Pristupi i modeli upravljanja promjenama ... 129

4.4. Čimbenici koji utječu na upravljanje promjenama u društvima za tržišno komuniciranje ... 130
4.4.1. Čimbenici vrhovnog menadžmenta u inicijativama za upravljanje promjenama ... 132
4.4.2. Organizacijski čimbenici koji utječu na upravljanje promjenama ... 135

4.5. Prikaz dosadašnjih istraživanja o upravljanju promjenama u društvima za tržišno komuniciranje ... 138

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE UPRAVLJANJA PROMJENAMA NA INOVATIVNOST DRUŠTVA ZA TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE ... 140

5.1. Metodologija istraživanja ... 140
5.1.1. Istraživački instrument ... 144
5.1.2. Statistička analiza ... 162
5.1.3. Karakteristike uzorka ... 168

5.2. Rezultati istraživanja ... 172
5.2.1. Razvijenost upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje ... 172
5.2.2. Upravljanje promjenama društva za tržišno komuniciranje ... 178
5.2.3. Inovativnost društva za tržišno komuniciranje ... 184
5.2.4. Organizacijska kultura društva za tržišno komuniciranje ... 191
5.2.5. Karakteristike vrhovnog menadžmenta društva za tržišno komuniciranje iz uzorka ... 192

5.3. Model upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje 196

5.3.1. Deskriptivne vrijednosti varijabli integralnog mjernog modela 196

5.3.2. Validnost integralnog mjernog modela za ispitivanje hipoteza 200

5.3.3. Modeliranje determinanti upravljanja promjenama modelom strukturnih jednadžbi (H1-H5) ... 204

5.3.4. Strukturni model determinanti inovativnosti (H6) 207

5.3.5. Diskusija rezultata 209

5.3.6. Ograničenja istraživanja 212

6. ZAKLJUČAK 214

POPIS KORIŠTENIH IZVORA 220

POJMOVI 254

POPIS TABLICA 259

POPIS SLIKA 263

SAŽETAK NA HRVATSKOM 265

SAŽETAK NA ENGLESKOM 267

KLJUČNE RIJEČI 269

PRILOZI 270

Prilog 1. Poziv ispitanicima na ispunjavanje upitnika 270

Prilog 2. Anketni upitnik u Google Formi 271

Prilog 3. mplus softverski kod i odabrani rezultati konfirmatorne analize integralnog modela 291

Prilog 4. mPlus softverskih kod i odabrani rezultati evaluacije mjernog modela upravljanja znanjem 294

Prilog 5. mPlus softverskih kod i odabrani rezultati evaluacije mjernog modela upravljanja promjenama 298

Prilog 6. mPlus softverskih kod i odabrani rezultati evaluacije mjernog modela inovativnosti 301

Prilog 7. mPlus softverskih kod i odabrani rezultati evaluacije mjernog modela za ispitivanje hipoteza H1-H5 304

Prilog 8. mPlus softverskih kod i odabrani rezultati strukturnog modela determinanti upravljanja promjenama 307

Prilog 9. mPlus softverskih kod i odabrani rezultati strukturnog modela determinanti inovativnosti 310

ŽIVOTOPIS 313

1. UVOD

Mnogi autori su pisali o tome kako su promjene dio našeg svakodnevnog života. Promjene u poslovnom svijetu se generiraju velikom brzinom koja je potaknuta razvojem ključnih čimbenika poput globalizacije, velikom konkurencijom, brzim razvojem novih tehnoloških rješenja, povezanošću i utjecajem različitih dionika, te mnogim drugim trendovima. Između ostalog i današnji tehnološki napredak dovodi do značajnih promjena u poslovnom svijetu u sve kraćim intervalima, a menadžment društva za tržišno komuniciranje i djelatnost tržišnog komuniciranja se gotovo svaki dan suočavaju s novim izazovima. Stoga je sposobnost upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje važnija nego ikad. S druge strane, susrećemo se s eksponencijalnim rastom novih izazova u društvima za tržišno komuniciranje gdje nam kreativnost omogućava novi način sagledavanja problema, a inovativnost novi način rješavanja problema, ne samo prema klijentima što je osnova djelatnosti društva, nego i unutar organizacije društva za tržišno komuniciranje.

Kao što je već napisano, svijet u kojem živimo mijenja se intenzivno i brzo. Ekonomija globalizacije dominira većim dijelom našeg poslovnog promišljanja i djelovanja, a pitanja utjecanja tehnološkog napretka čine planiranje budućnosti neizvjesnom i sve teže predvidivom. Upravo ta neizvjesnost planiranja i novih izazova otvara pitanje potrebe upravljanje promjenama u društvima za tržišno komuniciranje ali i mogućnosti kreativnosti i inovacija u smislu poslovnih promjena, i uspješnosti u smislu rezultata.

Društva za tržišno komuniciranje su važan dionik djelatnosti tržišnog komuniciranja, i time se klasificiraju u kreativnu industriju (Bettiol i sur., 2012). Društvo za tržišno komuniciranje se može opisati i kao znanjem intenzivna poslovna usluga (nadalje ZIPU), engl. *knowledge intensive business services*, skraćeno se koristi u literaturi KIBS, (Hertog i Innovatie, 2000) i projektno strukturirana organizacija (Mintzberg, 1979) što ju razlikuje od ostalih poslovnih organizacija. Upravo poradi svoje organizacijske i poslovne specifičnosti su interesantna za istraživanje u području organizacije i menadžmenta, te utjecaja upravljanja promjenama na inovativnost društva za tržišno komuniciranje. Bettiol i ostali (Bettiol i sur., 2012) ističu da, kao i za ZIPU aktivnosti u dizajnu i komunikaciji, društva za tržišno komuniciranje se mogu analizirati kao kreativna industrija.

Društvo za tržišno komuniciranje možemo definirati kao poslovnu organizaciju koja stvara, upravlja i planira sve aspekte tržišnog komuniciranja svojih klijenata. A mogu biti

specijalizirana za određeno područje marketinških komunikacija ili mogu biti poslovne organizacije koje nude sve usluge marketinških komunikacija. Prema tradicionalnoj podjeli postoje tri vrste društva za tržišno komuniciranje:

1. *Above the Line* agencije (skraćeno ATL, hrvatski: iznad crte),
2. *Below the Line* agencije (skraćeno BTL, hrvatski: ispod crte), i
3. *Through the Line* agencije (skraćeno THL, hrvatski: na crti).

ATL agencije su obično veće organizacije koje imaju veći broj klijenata, rade različite brendove te kreiraju nacionalne i internacionalne kampanje. BTL agencije se bave više promocijama, događanjima i odnosima s javnošću, dok je THL spoj ATL-a i BTL-a. Iz tog razloga što u praksi i istraživanjima se koriste različiti pojmovi za društva za tržišno komuniciranje u ovoj disertaciji koristimo oba pojma društvo za tržišno komuniciranje i agencija koja su istoznačna.

Danas se češće koristi podjela društva za tržišno komuniciranje prema glavnoj usluzi koju nude na tržištu pa tako imamo: kreativne agencije, medijske agencije, agencije za odnose s javnošću, digitalne agencije i agencije za produkciju. Važno je napomenuti da se danas susrećemo s time da bez obzira na svoju specijalizaciju društva za tržišno komuniciranje prihvaćaju i rade sve poslove tako da uz svoje usluge koriste suradnju s drugim specijaliziranim agencijama kako bi ponudila cijelu lepezu usluga te preuzele što više klijenata i poslova.

Društva za tržišno komuniciranje bave se tržišnom komunikacijom kao svojom glavnom djelatnosti a marketinška komunikacija je ključna za poticanje distribucije i prodaje u svim industrijama, te tako može utjecati na razvoj cjelokupnog gospodarstva (Bugge, 2009). Funkcija tržišnog komuniciranja je informirati i utjecati na jednu ili više osoba bilo kojom plaćenom komunikacijom (Bullmore, 2006). U digitalnoj ekonomiji, digitalno oglašavanje predstavlja područje od velikog interesa svih poslovnih organizacija, budući da se većina web-stranica, društvenih mreža i besplatnog pretraživanja oslanjaju na tržišnog komuniciranje kako bi se ostvario profit (Advertising Association, 2013). Osim toga, oglašavanje pomaže poslovnim organizacijama da izgrade svoje brendove kako bi se razlikovali od drugih i povećali povrat na inovacije, posebno za pionirske inovacije (Srinivasan i sur., 2009).

U organizacijama oduvijek veliki značaj u poslovanju i menadžmentu imaju promjene, ali danas su taj broj i vrste promjena povećane stvarajući nove izazove za uspješni menadžment. Nekad upravljanje promjenama nije bilo često niti uobičajeno u poslovanju, a danas postaje uobičajena poslovna praksa, posebno kada je riječ o održivom poslovanju. Stoga, u zadnjih desetak godina,

sastavni dio menadžmenta su planiranje, očekivanje ili primjenjivanje strategija koje će odgovoriti na te promjene izazvane vanjskim ili unutrašnjim razlozima (Birkinshaw, 2010). Upravljanje promjenama predstavlja procese, alate i tehnike za upravljanje promjenama u organizaciji, kako bi se postigao traženi poslovni rezultat i ostvarili organizacijski ciljevi (Jones, 2013). Pojam promjene povezan je s planirano razrađenim aktivnostima kojima je cilj promijeniti cijelu organizaciju ili neke dijelove organizacije (npr. uvesti novu tehnologiju, novu organizacijsku strukturu, drugačiju organizacijsku kulturu, i sl.).

Više od nekoliko desetljeća, akademici, menadžeri i konzultanti, shvaćajući kako je upravljanje promjenama u organizaciji važno, pišu i raspravljaju o toj temi (Williams, 2005). Upravljanje promjenama omogućuje organizacijama prilagodbu promjenama, vodstvo i cjeloživotno učenje u cilju ostvarivanja poslovnih ciljeva (Kotter, 2012). To je most između rješenja i rezultata (Cameron i Green, 2015). Polazi od pojedinaca u organizaciji i organizacije u cjelini te njihove uloge u pretvaranju promjena u uspješne rezultate organizacije (Kerber i Buono, 2005).

U našem svijetu koji se stalno mijenja potrebna su stalna poboljšanja i prilagodbe svake poslovne organizacije promjenjivim uvjetima njene okoline. Sve je više konkurenata na tržištu, dionici su sve informiraniji a uvjeti poslovanja na tržištu se stalno mijenjaju. Zbog toga je potrebno odgovarajuće upravljanje promjenama kako bi poslovne organizacije održale svoju tržišnu poziciju dugoročno, ostvarile profit i postigle konkurentnost (Kotter, 2008). U organizaciji tijekom upravljanja promjenama, menadžeri i lideri svjesno utječu na smjer i napredak promjena. Okvir upravljanja promjenama određen je čimbenicima upravljanja promjenama i karakteristikama poslovne organizacije (Robbins i Judge, 2013). Upravljanje promjenama u današnjim organizacijama postaje potpuno različito od dosadašnjeg. Ono se više ne shvaća samo kao funkcionalna aktivnost već kao nova poslovna filozofija koju treba provoditi na svim razinama organizacije (Anderson i Anderson, 2010). U takvim okolnostima menadžeri imaju mentorsku ulogu i zadatak mentoriranja suradnika da prihvate i iskoriste promjene te da se lakše prilagode poslovnoj stvarnosti i potrebama tržišta radi bolje budućnosti (Kotter, 2012).

Za bolje razumijevanje upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje, važno je razmotriti i zašto promjene nailaze na otpor pa čak i ne uspiju. Kotter i Cohen (Kotter i Cohen, 2002) su se osvrnuli na tu tematiku s naglaskom na lidere koji komuniciraju viziju i transformaciju provode u djela kako bi učinili promjene uspješnima; važnosti promjene organizacijske kulture i stavova zaposlenih, izazovu između napora transformacije odozgo

prema dolje i participativnog pristupa promjenama, te poticanju poslovne organizacije da pokrenu kampanje koje privlače ljudska srca i umove. Nadasve, studije pokazuju da u većini organizacija dvije od tri inicijative transformacije propadaju (Sirkin i sur., 2014).

Razmatrajući upravljanje promjenama u društvima za tržišno komuniciranje, važno je istražiti utjecaj i kontekst vezan uz kreativnost i inovativnost koji su u biti poslovanja društva za tržišno komuniciranje, njihove usluge koje nude tržištu i klijentima, i na rezultate tog poslovanja.

Inovativnost i kreativnost u društvima za tržišno komuniciranje su oduvijek značajan faktor u određivanju organizacijske uspješnosti i dugoročnog opstanka. Postoji značajna usuglašenost u literaturi i akademskim istraživanjima da je kreativnost jedan od najvažnijih elemenata za uspjeh oglašavanja (Smith i sur., 2007) što je u osnovi poslovanja društva za tržišno komuniciranje. Kako društva za tržišno komuniciranje nastoje iskoristiti ideje i sugestije kao osnovu svoje usluge i poslovanja, istina je da je proces stvaranja i provedbe ideja postao izvor izrazite konkurentske prednosti organizacije (Anderson i sur., 2004). Ipak, kreativnost i inovativnost su složeni, višerazinski i pojavni fenomeni koji se s vremenom pomiču i koji zahtijevaju upravljanje promjenama kako bi se maksimizirale prednosti novih i poboljšanih načina rada (Zhou i Shalley, 2003).

Kao što je već ranije napisano u disertaciji će se koristit jedinstveni pojam društvima za tržišno komuniciranje koji je u hrvatskoj praksi prihvaćeni prijevod iz engleskog govornog područja termina *advertising agency* koji se koristi u znanstvenoj i stručnoj literaturi. Tijekom zadnjih dvadesetak godina a zbog snažnog zamaha ovog tržišnog segmenta u Hrvatskoj praksi se upotrebljavalo više termina kao što su *reklamna agencija*, *marketinška agencija*, *agencija*, *oglašivačka agencija*, *agencija za oglašavanje*, *društvo za tržišno komuniciranje* itd. Radi nekonzistentnosti u korištenju terminologije u poslovnoj praksi koja označava prijevod engleskog termina *advertising agency* a potrebe prakse i daljnjih znanstvenih istraživanja u ovoj disertaciji će se koristiti termin društvo za tržišno komuniciranje.

1.1. Problem istraživanja

Mnoga društva za tržišno komuniciranje mijenjaju se i opstaju, ulažući u održivo poslovanje, dok druga propadaju i nestaju s tržišta. Zato je interesantno ispitati zašto neka društva za tržišno komuniciranje mogu upravljati vlastitom strategijom, organizacijom i organizacijskom

kulturom kako bi stekle pristup resursima iz okoline i ostvarile pozitivne poslovne rezultate, dok druge to ne uspijevaju. Jedan od razloga zasigurno je u činjenici da neka društva za tržišno komuniciranje mogu prepoznati i pravovremeno odgovoriti na promjene, odnosno zahtjeve tržišta i okoline kako bi stvorila i održala svoju konkurentsku prednost i postigla održivost. Upravo radi toga, prepoznati promjenu kao pokretača inovacija u organizaciji i poslovanju postaje jedan od glavnih izvora održive konkurentske sposobnosti te izvor održivosti organizacija (Mintzberg, 2019).

Danas se podrazumijeva da društva za tržišno komuniciranje koriste kreativnost i inovativnost u svim fazama poslovnog procesa i suradnje jer su velika očekivanja od oglašavanja za poslovanje klijenata društva za tržišno komuniciranje i utjecaj istog na cjelokupni rezultat poslovanja. To znači privući pažnju ciljne skupine, i osigurati da poruka ostvari cilj i pokrene na akciju. Osnovna realizacija kreativnosti iz perspektive poslovanja društva za tržišno komuniciranje je kada društva za tržišno komuniciranje pokrenu potrošače da razmišljaju o proizvodu ili brendu (Nyilasy i Reid, 2009).

Izvor današnjih stalnih promjena za društva za tržišno komuniciranje su i nove tehnologije koje ubrzano preoblikuju njihove poslovne procese, predstavljajući izazove, ali i prilike. Vjerujemo da se djelatnost tržišnog komuniciranja, pa tako i društva za tržišno komuniciranje, suočava s promjenama, a ne padom. Društvo za tržišno komuniciranje kao specifično strukturirana organizacija u kojoj su najznačajniji resurs ljudi, njihova znanja i vještine, treba se brzo prilagoditi, odnosno stalno mijenjati, kako bi iskoristila te mogućnosti i postala još više usredotočena na poslovne promjene koje sadašnje i buduće vrijeme donosi.

Društva za tržišno komuniciranje su u stalnom odnosu i interakciji s svojim okruženjem. Sve je više konkurenata i različitih supstituta na tržištu, a potrebe stalno rastu i mijenjaju se. Odgovarajuće upravljanje promjenama od strane menadžmenta nužno je da društva za tržišno komuniciranje zadrže ili unaprijede svoju tržišnu poziciju u dugoročnom razdoblju kako bi se postigla konkurentnost i ostvarile dobit. Okvir upravljanja promjenama određen je čimbenicima upravljanja promjenama i karakteristikama društva za tržišno komuniciranje. U ovoj disertaciji važno je istražiti koncept upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje i odnosa između upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno komuniciranje.

Upravljanje promjenama u društvu za tržišno komuniciranje je nužno, ali ne i dovoljno za osiguranje uspjeha u budućnosti. Promjene su potrebne da se društvo za tržišno komuniciranje

transformira, pozicionira, reorganizira, unaprijedi poslovanje i razvoj, a ono što je najvažnije, reagira na potrebe klijenta i tržišta.

Prije više od dva desetljeća kada promjene na tržištu nisu bile toliko česte i takvog intenziteta, upravljanje promjenama nije bilo toliko značajno u poslovanju i menadžmentu. Međutim to je u današnje vrijeme kada se tehnologija i tržišta mijenjaju sve brže i s sve većim intenzitetom, izostanak upravljanja promjenama je nezamisliv. Promjena je sveprisutni element koji utječe na organizaciju i njene dionike, a broj i značaj promjena se znatno povećava proteklih desetljeća (Burnes, 2004). Danas je neosporno da poslovne organizacije trebaju odgovoriti na promjene kada žele opstati i prosperirati (Locke, 2011), a upravljanje promjena postaje neizbježna u menadžmentu i važan faktor uspjeha poslovanja (Hayes, 2014). Uključivanje upravljanja promjenama u poslovanju i organizaciji se mijenja kako se prihvaćanje upravljanja promjenama pomiče od pristupa projektu koji se odnosi na zadatke i procese prema uključivanju upravljanja promjenama u menadžment poslovanja. Jedan od važnijih elemenat je zahtjev za postavljanjem organizacije koja će moći pratiti i prilagođavati se brojnim i različitim promjenama u poslovnom okruženju (Kovač, 2000).

Organizacijske promjene najčešće su uvjetovane promjenom čimbenika u okolini organizacije, ali neophodnost promjena proizlazi iz cilja i potrebe organizacije da bude uspješna (Sikavica i Novak, 1999). Naglasak je da procesom promjene iz sadašnjeg u određeno buduće stanje operacionaliziraju novi i bolji načini korištenja resursa da bi se povećala sposobnost organizacije u stvaranju nove vrijednosti, ostvarenje poslovnih ciljeva, ali i efikasnost pojedinaca unutar organizacije (Porras i Silvers, 1991). Organizacijske promjene imaju značajan utjecaj na sposobnost poslovne organizacije da se nosi s nepredvidivim događajima, postiže konkurentsku prednost, uspješno upravlja različitošću, povećava efikasnost i sposobnost za inovaciju (Jones i sur., 2005).

Bitno je uočiti i razliku između sadržaja i procesa promjene (Audia i Rider, 2005). Kao što ističu brojni autori, prepoznavanje potrebe za promjenama i mogućnostima učinkovitog upravljanja promjenama, dvije su sasvim očite suprotnosti (Barnett i Carroll, 1995; Spector, 2013). Nedovoljno je usmjerenje na problem i odluku o potrebnom rješenju, te je važno pitanje kako doći do željenog cilja od onog gdje se poslovna organizacija trenutno nalazi, odnosno kako upravljati promjenama u organizaciji. Uspješna poslovna organizacija veliku pažnju posvećuje ne samo na potrebne promjene već kako će ih i postići (Rothermel i LaMarsh, 2012),

stoga upravljanje promjenama predstavlja neizbježan dio u prihvaćanju promjena da bi se mijenjala organizacije i pronalazili novi načini vođenja organizacije.

Teorija gornjih ešalona precizira kako su karakteristike top menadžera od ključne važnosti za upravljanje poslovnom organizacijom (Hambrick i Mason, 1984) a time i bitne za upravljanje promjenama. Teorija objašnjava ulogu karakteristika vrhovnog menadžmenta u upravljanju poslovnom organizacijom i odnosi se na strateške odluke koje su ishod više čimbenika ponašanja nego rezultat izračuna za ekonomske optimizacije (Dalvi-Esfahani i sur., 2017). Strateške odluke vrhovnog menadžmenta općenito sadrže više komponenti ponašanja i odražavaju jedinstvenost donositelja odluka. Jedinstvenost vrhovnih menadžera uključuju njihovu kognitivnu bazu (znanje ili pretpostavka o budućim događajima, poznavanje alternativa i poznavanje posljedica alternativa) i vrijednosti (načela za naručivanje posljedica ili alternativa). Ove jedinstvenosti filtriraju i oblikuju situaciju s kojom se menadžeri suočavaju i na kraju stvaraju svoje viđenje poslovne situacije. Teorija gornjih ešalone sugerira da, budući da su kognitivna baza, vrijednosti i percepcija nevidljivi, mjerljive karakteristike mogu biti adekvatni surogati i pružiti razumne pokazatelje tih latentnih konstrukata (Carpenter i sur., 2004), kao što je obrazovanje. Vrhovni menadžeri kao lideri su odgovorni za uspjeh i neuspjeh planirane promjene ili inicijative (Burnes, 2011). Sastav vrhovnog menadžmenta i članovi tima često se identificiraju s pomoću heuristike mjerenja na višim hijerarhijskim razinama, što je naznačeno titulom ili položajem jer se očekuje da će pojedinci na višim razinama imati veći utjecaj na odluke strateške prirode (Hambrick i sur., 2005). Njihova uloga u stvaranju smislenog okruženja za uspjeh planirane promjene od ključne je važnosti (Hiebl, 2014).

Također, razlog za područje istraživanja ove disertacije su društva za tržišno komuniciranje koja su ključni akter za kreiranje oglašavanja, a oglašavanje za poticanje distribucije i prodaje u gotovo svim industrijama, a time i mogućnost utjecaja na razvoj cjelokupnog gospodarstva. Funkcija oglašavanja je informirati i utjecati na jednu ili više osoba bilo kojom komunikacijom (Bullmore, 2016). U današnjoj ekonomiji, marketing i oglašavanje su vrlo bitni u strategiji u većini poslovnih organizacija, a u nekim poslovnim organizacijama marketing je strategija poslovanja (Kumar, 2004). Osim toga, oglašavanje može pomoći poslovnim organizacijama da izgrade svoje brendove kako bi se razlikovali od drugih i povećali povrat inovacija poslovne organizacije, posebno za inovacije (Srinivasan i sur., 2009).

Prepoznavši važnost upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno komuniciranje, postavljen je sljedeći znanstveni **problem** istraživanja:

Jesu li definirane karakteristike vrhovnog menadžmenta i organizacijski čimbenici ključni za upravljanje promjenama, i kakvu ulogu upravljanje promjenama ima u odnosu na inovativnost društva za tržišno komuniciranje?

Tijekom traženja odgovora na znanstveni problem istraživanja detaljno će biti ispitan i odnos upravljanja promjenama sa svakom dimenzijom karakteristika vrhovnog menadžmenta (obrazovanje, međunarodno radno iskustvo i udio u vlasništvu) i svakom dimenzijom organizacijskih čimbenika (upravljanje znanjem i organizacijska kultura).

Iz navedenog problema istraživanja proizašao je *predmet* istraživanja: karakteristike vrhovnog menadžmenta, organizacijski čimbenici, upravljanje promjenama i inovativnost u društvima za tržišno komuniciranje.

Znanstveni *objekt* istraživanja su društva za tržišno komuniciranje u 15 zemalja Europske unije - EU15.

1.2. Ciljevi istraživanja

Znanstveni ciljevi ove doktorske disertacije su proizašli iz definiranog problema istraživanja:

1. Pružiti pregled i sustavno analizirati relevantne teorijske postavke i empirijske rezultate dosadašnjih istraživanja vezanih o determinantama inovativnosti društva za tržišno komuniciranje;
2. Istražiti utjecaj čimbenika vrhovnog menadžmenta društva za tržišno komuniciranje na upravljanje promjenama u društvima za tržišno komuniciranje;
3. Istražiti i analizirati utjecaj organizacijskih čimbenika na upravljanje promjenama u društvima za tržišno komuniciranje;
4. Istražiti i analizirati ulogu upravljanja promjenama na inovativnost društva za tržišno komuniciranje;
5. Utvrditi ulogu upravljanja promjenama na inovacijske mogućnosti društva za tržišno komuniciranje;
6. Empirijski potvrditi predloženi teorijski model odnosa karakteristika vrhovnog menadžmenta i organizacijskih čimbenika na upravljanje promjenama, te upravljanja promjenama i inovativnost društva za tržišno komuniciranje.

Disertacijom će se ostvariti i sljedeći aplikativni ciljevi:

1. Upoznati menadžment hrvatskih društava za tržišno komuniciranje s praksom upravljanja promjenama u društvima u EU15 zemljama, kao i njihovom praksom inoviranja.
2. Pregled praktičnih koristi od uloge i primjene upravljanja promjenama na inovacijske mogućnosti društva za tržišno komuniciranje.
3. Predstavljanju smjernica za primjenu upravljanja promjenama kojima će se moći služiti društva za tržišno komuniciranje koja ih još ne koriste ili ih ne koriste dovoljno.

1.3. Hipoteze istraživanja

Istraživačka pitanja su definirana da bi se dobili odgovori na njih putem kvantitativnog istraživanja koje će biti dio empirijskog istraživanja ove disertacije. Istraživačka pitanja su definirana i koncipirana te ih kao takve navodimo u ovom uvodnom djelu: (i) Kakav je doprinos vrhovnog menadžmenta u društvima za tržišno komuniciranje u provođenju upravljanja promjenama?; (ii) Kako organizacijski čimbenici utječu na upravljanje promjenama u društvima za tržišno komuniciranje?; (iii) Kako upravljanje promjenama utječe na inovativnost u društvima za tržišno komuniciranje?

Povezanost više razine obrazovanja i razvijenosti upravljanja promjenama

Prethodna istraživanja dosljedno su pokazala da je razina obrazovanja menadžera pozitivno povezana s implementacijom novih tehnoloških rješenja u organizacijama (npr. Dalvi-Esfahani i sur., 2017; Dwivedi i sur., 2009). Stoga se važnost obrazovanja za provođenje upravljanja promjenama ne može zanemariti. Utjecaj formalnog obrazovanja na upravljanje promjenama može biti dvostruk. Prvo, što više menadžera ima visoko obrazovanje, to je vjerojatnije da su bili izloženi važnosti koje promjene donose, a veća je vjerojatnost da bolje razumiju vrijednost upravljanja promjenama. Razumijevanje se može prevesti u prihvaćanje upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje. Drugo, formalno obrazovanje može poticati samo-efikasnost. Odnosno, što je viši stupanj formalnog obrazovanja vrhovnog menadžera, menadžer ima više samopouzdanja za prepoznati mogućnosti koje promjene donose i upravljati

promjenama. Teorija gornjih ešalona predlaže da je stupanj formalnog obrazovanja, a ne tip formalnog obrazovanja vrhovnog menadžmenta, pozitivno povezana s inovacijom (Hambrick i Mason, 1984). Literatura koja proučava upravljanje promjenama uglavnom je usmjerena na implementaciju novih tehnologija (npr. Orlikowski i sur., 1994; Pilkinton i sur., 2006; Cameron i sur., 2019), te se temeljem dosadašnjih istraživanja (Dalvi-Esfahani i sur., 2017; Dwivedi i sur., 2009) može pretpostaviti da postoji povezanost između više razine obrazovanja i upravljanja promjenama. Temeljem navedenog formirana je prva hipoteza ove disertacije:

H1: Viša razina formalnog obrazovanja vrhovnog menadžera pozitivno utječe na razvijenost upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje

Povezanost međunarodnog iskustva i obrazovanja i razvijenosti upravljanja promjenama

Brojni autori su istraživali prednosti i koristi koje poslovne organizacije imaju od internacionalnog iskustva vrhovnog menadžmenta (npr. Dauth i sur., 2017; Mohr i sur., 2019). Internacionalno iskustvo menadžera se smatra korisnim resursom koje povećava konkurentsku prednost poslovne organizacije (Daily i dr. 2000; Roth 1995), a iz perspektive menadžera ostvaruju se značajni kontakti i pristup korisnim informacijama (Nielsen, 2010). Nadalje, internacionalno iskustvo vrhovnog menadžmenta ima utjecaj na njegovu osobnost i percepciju mogućnosti te doprinosi većoj tržišnoj ambiciji i internacionalnoj orijentaciji članova vrhovnog menadžmenta (Schmid i sur., 2014). Na temelju ovih istraživanja formirana je druga hipoteza ove disertacije:

H2: Međunarodno radno iskustvo i obrazovanje vrhovnog menadžera pozitivno utječe na razvijenost upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje

Povezanost udjela u vlasništvu društva i razvijenosti upravljanja promjenama

Dosadašnja istraživanja su pokazala da je udio u vlasništvu vrhovnog menadžera pozitivno utječe na uspješnost poslovne organizacije (Herrmann i sur., 2002; Musteen i sur., 2009). Udio u vlasništvu poslovne organizacije, utječe na donošenje strateških odluka vrhovnog menadžera, a posebice odluka koje se odnose na inovacije (Hoffman & Hegarty, 1993; Maes i sur., 2004). U dosadašnjim istraživanjima nije ispitana moguća povezanost vlasništva društva vrhovnog

menadžera i upravljanja promjenama. S obzirom na strukturno organizacijske i poslovne specifičnosti društva za tržišno komuniciranje, na temelju navedenih saznanja formirana je treća hipoteza ove disertacije:

H3: Društva za tržišno komuniciranje u kojima vrhovni menadžer organizacije ima udio u vlasništvu društva imaju višu razinu razvijenosti upravljanja promjenama

Utjecaj upravljanja znanjem u organizaciji na upravljanje promjenama

Upravljanje znanjem se za potrebe ove disertacije promatra kroz koncept apsorpcijskog kapaciteta (engl. absorption capacity). Apsorpcijski kapacitet odnosi se na sposobnost poslovne organizacije da stekne vanjsko znanje i iskoristi ga za inovativne ishode kao i organizacijske promjene (Duchek, 2015). Cohen i Levinthal (1989) definiraju apsorpcijski kapacitet kao sposobnost poslovne organizacije da identificira, asimilira i iskoristi znanje stečeno iz vanjskih izvora. Kao takav, apsorpcijski kapacitet olakšava akumulaciju znanja i njegovu kasniju uporabu. Istraživanja su pokazala da apsorpcijski kapacitet utječe na inovacije (Tsai, 2001), poslovni učinak (Najafi-Tavani i sur., 2018) i učenje unutar organizacije (Tho, 2017). Iako dosadašnja istraživanja nisu usmjerena na upravljanje znanjem, temeljem navedenih rezultata o povezanosti apsorpcijskog kapaciteta i inovacija, poslovnog rezultata i učenja unutar organizacije, može se pretpostaviti da postoji povezanost između apsorpcijskog kapaciteta i upravljanja promjenama društva za tržišno komuniciranje. Temeljem navedenih saznanja formirana je četvrta hipoteza ove disertacije:

H4: Viša razina razvijenosti upravljanja znanjem pozitivno utječe na razvijenost upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje

Utjecaj organizacijske kulture na upravljanje promjenama

Organizacijska kultura i upravljanje promjenama međusobno su povezani, a istraživanja su pokazala da postoje utjecaji organizacijske kulture na proces upravljanja promjenama (Cameron & Quinn, 2011). Koncept inoviranja možemo promatrati holistički kroz uključivanje svih relevantnih aspekata istraživanja inoviranja što uključuje i organizacijsku kulturu; kroz to da je organizacijska kultura jedan od devet čimbenika uspjeha implementacije inoviranja

(Birkinshaw & Hamel, 2008); i kroz ulogu kulture u prihvaćanju uvođenja koncepta inoviranja u organizacije (Hamel, 2008). Navedena istraživanja u fokusu imaju organizacijsku kulturu prilikom implementacije koncepta inoviranja u poslovnim organizacijama, ali ne istražuju ulogu organizacijske kulture nakon implementacije. Cameron i Quinn (2011) su razvili poznat i priznat instrument za mjerenje organizacijske kulture „The Organizational Culture Assessment Instrument" (OCAI), koji koristi i identificira različite dimenzije organizacijske kulture i mjeri značajke organizacija na temelju šest dimenzija organizacijske kulture. U literaturi nalazimo različite izvore na temu organizacijske kulture brojnih autora. Oni se služe različitim terminima tipova kulture i koriste različite dimenzije pri istraživanju organizacijske kulture. Ipak, većina ih ima slične karakteristike i mogu se svrstati u četiri osnovna tipa kulture: (i) Adhokracijska kultura je kultura mogućnosti. Naglasak na akciji, okretnosti, intuiciji i odlučnosti; (ii) Hijerarhijska kultura je kultura pozicija. Naglasak na poziciji, produktivnosti i učinkovitosti; (iii) Tržišna kultura je orijentirana prema cilju. Naglasak je na tržišnu orijentaciju, konkurentnost, produktivnost, ispunjenje organizacijskih ciljeva i sl. i (iv) Klanska kultura orijentirana je prema pojedincima. Naglasak je sudjelovanje, timski rad, osjećaj pripadnosti, opuštena atmosfera i sl. Dosadašnja istraživanja ukazuju na povezanost adhokracijske kulture i inovativnosti na uzorku španjolskih poslovnih organizacija (Naranjo-Valencia i sur., 2011). Iste rezultate pronašli su i Obendhain i sur. (2004) u organizacijama visokog obrazovanja, pri čemu su dokazali da postoji povezanost između adhokracijske kulture i inovativnosti. Međutim, dosadašnja istraživanja nisu provedena na uzorku društva za tržišno komuniciranje. Temeljem navedenog formirana je peta hipoteza ove disertacije:

H5: Društva za tržišno komuniciranje u kojima prevladava adhokracijska organizacijska kultura imaju višu razinu razvijenosti upravljanja promjenama

Uloga upravljanja promjenama na inovativnost društva za tržišno komuniciranje

Društva za tržišno komuniciranje i njena osnovna djelatnost različito je opisana u smislu usluga, znanja, sposobnosti, rješavanja problema, kreativnosti, inovativnosti i učinkovitosti (Amaral Adamy i sur., 2016). Williams (2015) je primijetio da je osiguravanje uvjeta za inovacije i promjene s obzirom na različite filozofije koje prevladavaju unutar organizacije, složenije nego što se očekivalo. Više nego upravljanje ljudskim potencijalima za potrebe 21. stoljeća, ono zahtijeva infiltraciju novog načina razmišljanja o upravljanju promjenama na svim razinama.

Društva za tržišno komuniciranje ne mogu graditi održivu poslovnu uspješnost jednostavnim učenjem i dodavanjem novih usluga - promjena paradigme kritičnija je nego jednostavno mijenjanje prakse društva za tržišno komuniciranje (Koslow i sur., 2003). Budući da je vrhovni menadžment značajan dio upravljanja i procesa promjene, transformacija se ne može dogoditi bez aktivnog uključivanja istih u planiranje i realizaciju održivih konkurentsku prednost (Almeida i Vivacqua, 2013). Scott (1996) ističe da nedostatak adekvatnog upravljanja promjenama negativno utječe na inovativnost. Novija istraživanja također potvrđuju ovaj zaključak (npr. Moussa i sur., 2019). Međutim, dosadašnja istraživanja bila su usmjerena na različite sektore, kao što je zdravstveni sektor (Moussa i sur., 2019), poduzetništvo (Baillette i sur., 2018) i visokom obrazovanju (Roldán i sur., 2018). Za potrebe ove disertacije značajno je istaknuti da Adirahman i sur. (2016) istražuju povezanost ne-tehnoloških inovacija i upravljanja promjenama u malim poslovnim organizacijama. Sobzirom na to da društva za tržišno komuniciranje u pravilu implementiraju ne-tehnološke inovacije usmjerene na unaprjeđenje njihovih usluga i odnosa s klijentima, istraživanje autora Adirahman i sur. (2016) ukazuje na potrebu dodatnog istraživanja povezanosti društva za tržišno komuniciranje i upravljanje promjenama. Temeljem navedenog formirana je šesta hipoteza ove disertacije:

H6: Razvijenost upravljanja promjenama pozitivno utječe na inovativnost društva za tržišno komuniciranje

1.4. Metodologija istraživanja

Kako bi se ispitale hipoteze istraživanja provedeno je anketno istraživanje kojim su prikupljeni podaci društava za tržišno komuniciranje o upravljanju promjenama, karakteristikama vrhovnog menadžmenta te inovativnosti društva za tržišno komuniciranje.

Anketno istraživanje provedeno je na uzorku društva za tržišno komuniciranje iz europskih zemalja, a za prikupljanje podataka korišten je istraživački instrument koji se sastoji od sljedećih grupa pitanja: (i) čestice skale razvijenost upravljanja znanjem; (ii) čestice skale upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje; (iii) čestice skale inovativnosti društva za tržišno komuniciranje; (iv) karakteristike vrhovnog menadžmenta – obrazovanje, radno iskustvo, udio u vlasništvu; (v) organizacijska kultura; (vi) veličina društva za tržišno komuniciranje i (vii) pripadnost grupi.

Podaci prikupljeni istraživačkim instrumentom analizirani su metodama deskriptivne i inferencijalne statistike. Istraživačke hipoteze ispitane su korištenjem modela strukturnih jednadžbi (engl. structural equation modelling) i analize putanje (engl. path analysis).

Model strukturnih jednadžbi se sastoji od egzogenih i endogenih varijabli čijom analizom međuodnosa su testirane postavljene hipoteze istraživanja. Egzogene varijable su one čiji se uzroci ne analiziraju u strukturnom modelu te njihovi uzroci nisu uključeni u strukturni model. Uzroci endogenih varijabli uključeni u strukturni model i njihovi uzroci se analiziraju strukturnim modelom. Dio endogenih varijabli u modelu strukturnih jednadžbi predstavljaju posredne varijable, odnosno takve endogene varijable predstavljaju uzroke nekih drugih endogenih varijabli, te se i njihov međuodnos analizira u definiranom modelu.

Na temelju definiranih hipoteza sljedeće varijable predstavljaju skup egzogenih varijabli:

1. Karakteristike vrhovnog menadžmenta
   - Razina obrazovanja vrhovnog menadžmenta;
   - Međunarodno radno iskustvo i obrazovanje vrhovnog menadžmenta;
   - Udio vrhovnog menadžmenta u vlasništvu poduzeća.
2. Organizacijski čimbenici
   - Razvijenost upravljanja znanjem;
   - Adhokracijska organizacijska kultura.

Prethodno navedene egzogene varijable predstavljaju odrednice upravljanja promjenama, te se u modelu strukturnih jednadžbi analizira njihov utjecaj na upravljanja promjenama na ostale endogene varijable preko posrednih varijabli dok se njihovi uzroci ne analiziraju u modelu strukturnih jednadžbi.

Varijable koje predstavljaju skup endogenih varijabli, odnosno onih varijabli čiji su uzroci analizirani u strukturnom modelu su:

1. Upravljanje promjenama u društvu za tržišno komuniciranje;
2. Inovativnost društva za tržišno komuniciranje.

Od gore navedenih endogenih varijabli, varijabla upravljanje promjenama u društvu za tržišno komuniciranje je posredna varijabla budući da predstavlja uzrok drugih endogenih varijabli. Dok je varijabla inovativnost društva za tržišno komuniciranje ne predstavlja uzrok neke druge endogene varijable u analiziranom strukturnom modelu, te se ne smatra posrednom varijablom.

Uz manifesne varijable, te uz pogreške mjerenja i strukturne pogreške, sastavni elementi modela su i strukturni koeficijenti. Razlikujemo dvije odvojene skupine strukturnih koeficijenata. Strukturni koeficijenti utjecaja egzogenih varijabli na endogene, i strukturni koeficijenti utjecaja jedne endogene varijable na drugu. Procjenom vrijednosti strukturnih koeficijenata u strukturnom modelu testirat će se postavljene hipoteze istraživanja. Sobzirom na to da će se u modelu pojavljuju Likertove skale, rang varijable i binomne varijable, koristit će se softver mplus, kojim se mogu ispitati modeli s navedenim vrstama varijabli.

Dosadašnja istraživanja pokazala su kako postoji povezanost između veličine organizacije i upravljanja promjenama te inovativnosti (Vaccaro et al., 2012) i pripadnost grupi (Battisti et al., 2012). Stoga su sljedeće varijable uključene kao kontrolne varijable u ovo istraživanje:

1. Pripadnost internacionalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje;
2. Veličina društva za tržišno komuniciranje.

Metodologija istraživanja detaljnije je opisana u poglavlju 5.1.

1.5. Struktura disertacije

Doktorski rad sastoji se od šest poglavlja i svako poglavlje donosi različite dijelove uvida o upravljanju promjenama i inovativnosti u društvu za tržišno komuniciranje.

U uvodu, odnosno prvom poglavlju doktorske disertacije, bit će predstavljeni: (i) problem istraživanja, (ii) ciljevi istraživanja, (iii) hipoteze istraživanja, (iv) metodologija samog istraživanja te (v) struktura doktorske disertacije.

Pojmovno određenje društva za tržišno komuniciranje, definicija i evolucija bit će predstavljeno u drugom poglavlju. Za bolje razumijevanja interesa za društvo za tržišno komuniciranje, biti će prikazani pregled i značaj djelatnosti oglašavanja, promjene u djelatnosti oglašavanja i trenutan razvoj djelatnosti oglašavanja. U trećem dijelu drugog poglavlja bit će prikazan značaj i specifičnosti društva za tržišno oglašavanje, njihovog poslovanja i organizacije kroz interes istraživanja društva za tržišno komuniciranje kao pokretača razvoja i ekonomije.

Treće poglavlje naziva *Inovativnosti u društvu za tržišno komuniciranje* donosi teorijski pregled pojma inovativnosti, ali i specifičnosti istog u društvu za tržišno komuniciranje. Najprije će se definirati inovacija i prikazati vrste istih, a zatim će se objasniti dimenzije inovacija u uslužnoj

djelatnosti zasnovanoj na znanju. Nakon toga će se istražiti literatura na temu kreativnosti i inovativnosti u društvu za tržišno komuniciranje. U ovom djelu pojmovno će se odrediti kreativnost i inovativnost u društvu za tržišno komuniciranje, te detaljnije objasniti svaki. Zatim slijedi teorijski okvir za proučavanje procesa inovacije u društvu za tržišno komuniciranje, kroz nove modele razvoja usluga, važnosti učenja i samog inovacijskog procesa. Na kraju ovog poglavlja je prikaz dosadašnjih istraživanja o inovativnosti u društvima za tržišno komuniciranje.

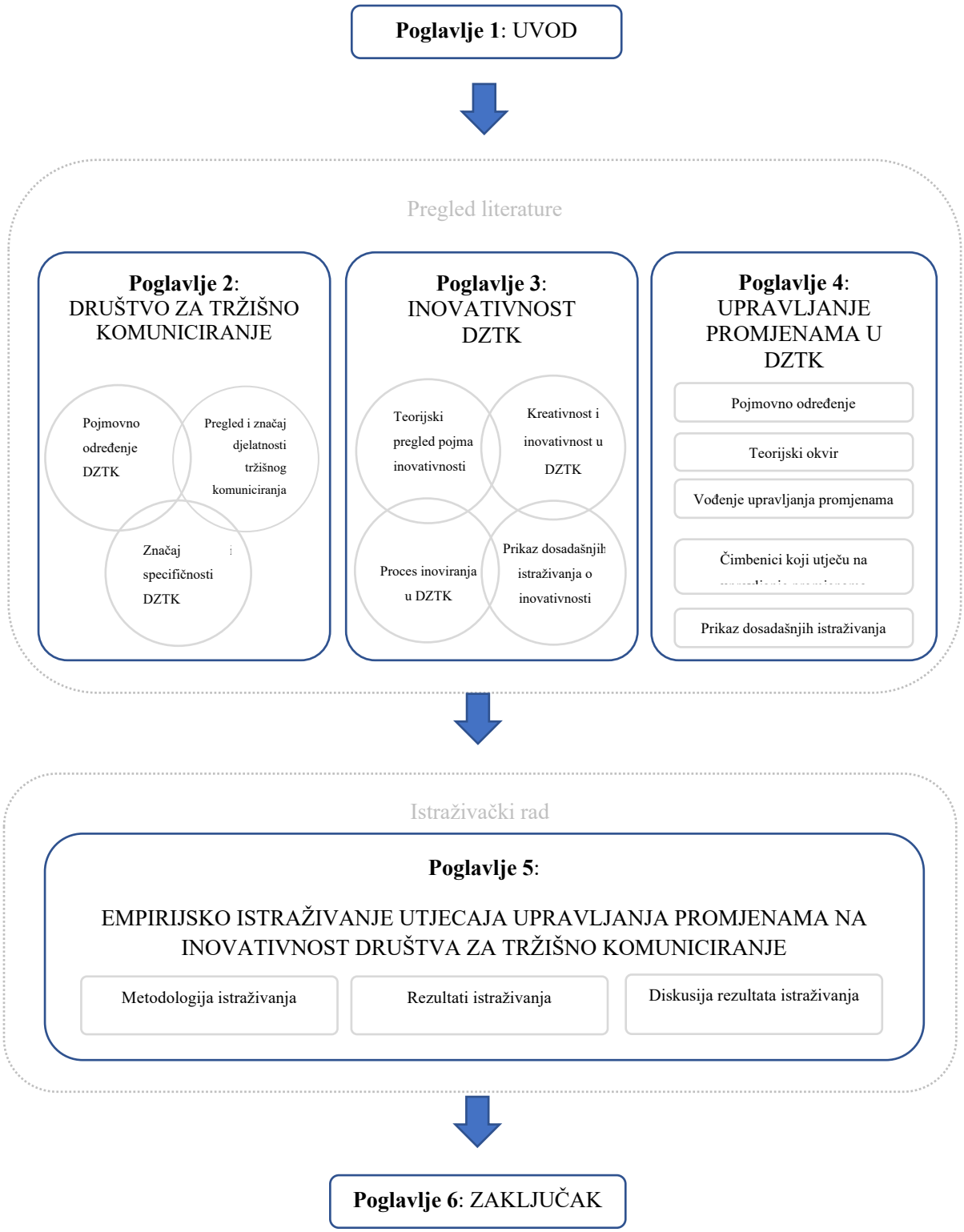
Četvrto poglavlje *Upravljanje promjenama u društvima za tržišno komuniciranje* obrađuje teorijski okvir za proučavanje upravljanja promjenama, vođenje upravljanja promjenama, čimbenike koji utječu na upravljanje promjenama u društvima za tržišno komuniciranje, te prikaz dosadašnjih istraživanja o upravljanju promjenama u društvima za tržišno komuniciranje.

Peto poglavlje doktorskog rada je istraživanje utjecaja upravljanja promjenama na inovativnost društva za tržišno komuniciranje. U ovom poglavlju prikazat će se rezultati istraživanja kojim će se testirati model ovoga rada.

U *Zaključku* će se sažeti i prezentirati najvažniji rezultati i spoznaje provedenog znanstvenog istraživanja u okviru izrade doktorskog rada.

Doktorski rad je podijeljen na četiri glavne cjeline (Slika 1.1.): uvod, pregled literature, istraživački rad i zaključak. Pregled literature sastoji se od tri poglavlja u kojima se istražuje literatura o društvima za tržišno komuniciranje, inovativnosti u društvima za tržišno komuniciranje i upravljanju promjenama. Dok dio vezan za istraživački rad se sastoji od prikaza dosadašnjih istraživanja, teorijskog prikaza utjecaja upravljanja promjenama i empirijskog istraživanja. Na kraju rada je zaključak i spoznaje provedenog znanstvenog istraživanja.

Slika 1. 1 Struktura disertacije



Izvor: izradila autorica

1.6. Očekivani znanstveni doprinos

Doktorska disertacija realizirat će sustavan i cjelovit pregled postojećih spoznaja iz područja teorije upravljanja promjenama te područja inovativnosti iz specifične perspektive društava za tržišno komuniciranje. Istraživanje se provodi u društvima za tržišno komuniciranje i djelatnosti tržišnog komuniciranja koja nije tipična za znanstvena istraživanja iz područja organizacije i menadžmenta, a koja obiluje snažnom konkurencijom i konkurentskom dinamikom, čime se inovativnost nameće kao ključ opstanka i prosperiteta.

Kako u postojećoj inozemnoj i domaćoj literaturi, ova tema nije dovoljno istražena a interes za ovu temu postoji posebno u situaciji kada se model poslovanja društva za tržišno komuniciranje kritički analizira i njihovo poslovanje transformira, ovaj doktorski rad daje doprinos u stvaranju konceptualnog modela međuovisnosti upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno komuniciranje te osim prikaza nove perspektive u tom području, pruža stvaranje okvira za buduća istraživanja. Kao što je već ranije navedeno, društva za tržišno komuniciranje imaju važnu i pokretačku ulogu u ekonomiji pojedine zemlje ali i na globalnom tržištu, i kao takve zaslužuju pozornost istraživača.

Znanstveni doprinos ovoga rada je fokusiran na više različitih područja. Prvo, za potrebe istraživanja je nekoliko skala, koje su značajne za organizacijska istraživanja, prilagođeno društvima za tržišno komuniciranje. Pri tome su sljedeće skale prilagođene društvima za tržišno komuniciranje (upravljanje promjenama, organizacijska kultura, inovativnost i upravljanje znanjem). Ispitat će se validnost navedenih skala na uzorku društva za tržišno komuniciranje na uzorku EU15 zemalja. Drugo, istraživanje će produbiti spoznaju o utjecaju karakteristika vrhovnog menadžera na razvijenost upravljanja promjenama, što je značajno budući da su se dosadašnja istraživanja fokusirala na povezanost karakteristika vrhovnog menadžera i različitih aspekata, kao što su inovativnost i performanse upravljanja, dok se pri tome nije istražio utjecaj na upravljanje promjenama. Treće, istraživanjem će se steći dodatna znanja o povezanosti organizacijskih čimbenika (upravljanja znanjem i organizacijske kulture) i upravljanja promjenama, čime će se produbiti dosadašnja istraživanja koja su bila fokusirana na povezanost navedenih čimbenika i inovativnosti. Četvrto, istraživanjem će se produbiti spoznaja o povezanosti upravljanja promjenama i inovativnosti u kontekstu društva za tržišno komuniciranje, što je značajno budući da su prethodna istraživanja usmjerena uglavnom na tehnološke inovacije, dok su istraživanja o takvoj povezanosti rijetka u kontekstu organizacijskih, marketinških i procesnih inovacija koje su češće zastupljene u društvima za

tržišno komuniciranje. Konačan doprinos predstavlja razvoj modela determinanti razvijenosti upravljanja promjenama koji uzima u obzir karakteristike vrhovnog menadžmenta i organizacijskih čimbenika. Navedeni model koristit će se za ispitivanje utjecaja razvijenosti upravljanja promjenama na inovativnost organizacija. Dosadašnja istraživanja ukazala su na potrebu istraživanja determinanti upravljanja promjenama te povezanosti upravljanja promjenama i inovativnosti, te navedeno predstavlja značajan znanstveni doprinos.

2. DRUŠTVO ZA TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE

Danas većina poslovnih organizacija ne kreira tržišno komuniciranje i komunikaciju za svoje proizvode, odnosno za svoje brendove, unutar svoje organizacije, nego se oslanjaju na usluge i suradnju s društvima za tržišno komuniciranje (Robbs i Lloyd, 2016; Halinen 2012; Percy i sur., 2001). Usluge koje pružaju društva za tržišno komuniciranje najčešće uključuju marketinške i komunikacijske strategije, kreiranje poruka i sadržaja, dizajn u smislu kreativnih rješenja, planiranje i zakup medija te produkciju. Različitost i broj usluga ovisi o veličini društva za tržišno komuniciranje i o razini specijalizacije u određenom području tržišnih komunikacija (Fam i Waller, 2008; Hower, 2013). Društva za tržišno komuniciranje koja pružaju „cjelovitu uslugu“ nude usluge koje uz tržišno komuniciranje pokrivaju i druga područja tržišnog komuniciranje poput direktnog marketinga, promocije prodaje, digitalnog marketinga, marketinga na društvenim mrežama i usluge odnosa s javnošću. Druga društva se specijaliziraju za specifične aspekte tržišnog komuniciranja kao što su grafički dizajna, produkcija ili isključivo kreativne usluge odnosno kreiranja poruka i sadržaja.

Društva za tržišno komuniciranje svojim klijentima pružaju kreativne i poslovne usluge iz područja planiranja, pripreme i produkcije oglasa te realizacije kampanja. Tako poslovnim organizacijama i brendovima, osiguravaju profesionalnu uslugu od strane stručnjaka za pojedina područja tržišne komunikacije sa specifičnim znanjima koja zaposlenici poslovne organizacije ne posjeduju ili znanja koja nemaju u dovoljnoj mjeri (Halinen, 2012).

U današnje vrijeme marketinška komunikacija ima značajnu ulogu u poslovanju budući da konkurencija nije samo dio tržišne utakmice i poslovanja, nego značajno utječe i na kreiranja proizvoda i usluga (Faulconbridge i sur., 2010). Prema Dahlen i Rosengrenu, poslovi iz područja tržišnog komuniciranja nisu samo kreativni i servisni, već su istovremeno orijentirani na rješavanje problema u smislu kreiranja novih ili preinaka postojećih proizvoda i usluga (Dahlen i Rosengren, 2016). S brzim promjenama na tržištu i tendencijama u poslovnom okruženju, potrebe za društvima za tržišno komuniciranje ima sve više ali su one i sve kompleksnije. Ne samo u smislu osnova i sadržaja suradnje, nego i interakcije s ostalim akterima na tržištu.

2.1. Pojmovno određenje društava za tržišno komuniciranje

Društva za tržišno komuniciranje imala su presudnu ulogu u razvoju marketinga i komercijalizaciji masovnih medija (Laird, 2001). Osnovna djelatnost im je marketinška komunikacija, a marketinška komunikacija je ključna za poticanje distribucije i prodaje u svim djelatnostima, a cilj oglašavanja u tržišnoj ekonomiji je uvjeriti ljude da troše svoj novac umjesto da ga štede (Gennaro, 2009). Djelatnost tržišnog komuniciranja to čini stvaranjem promjena, stvaranjem novih želja, postavljanjem novih statusnih standarda i provođenjem novih normi ispravnosti, i tako utječe na razvoj cjelokupnog gospodarstva (Nyilasy i Reid, 2009).

Funkcija tržišnog komuniciranja je informirati i utjecati na jednu ili više osoba jednim od oblika plaćene komunikacije (Kotler, 2012). U današnje vrijeme, razvojem novih tehnologija i digitalnih medija, digitalno tržišno komuniciranje je primarno gotovo u svim poslovnim organizacijama, budući da je većina internet stranica, društvenih mreža i pretraživača u funkciji tržišnog komuniciranja i s ciljem ostvarivanja poslovnih rezultata. Osim toga, tržišno komuniciranje pomaže poslovnim organizacijama da izgrade svoje brendove kako bi se razlikovali od drugih i ostvarili poslovne rezultate, ali i osigurali uspješnost svojih inovacija, te se promatra kao posrednička veza koja povezuje poslovnu organizaciju i brend s potrošačem (Srinivasan et al., 2009).

Stoga je pojmovno određenje društva za tržišno komuniciranje da je to poslovna organizacija koja pruža specifične i stručne usluge u području tržišnog komuniciranja i pripada kreativnim djelatnostima. Usluge koje pruža karakterizira:

- djeluje u savjetodavnoj funkciji s naglaskom na rješavanju problema,
- usluge pruža kvalificirana osoba koja posjeduje određene vještine,
- usluga je prilagođena potrebama klijenta,
- davatelj usluga uživa neovisan status,
- uslugu regulira udruga koja nastoji uspostaviti kodeks ponašanja.

Određenje društva za tržišno komuniciranje će biti i prema specifičnosti znanja koje je potrebno za pružanje usluga (Halinen, 2012; Muller i Doloreux, 2009). Iz tog razloga za pojmovno određenje društva za tržišno komuniciranje će se prvo razmotriti pitanja povezana s definicijama usluga, odnos s klijentom kojem se usluga pruža i vrste društava. Nakon toga bit će obrađene interpretacije koncepta znanjem intenzivne i specifične definicije predviđene za ZIPU.

Djelatnost tržišnog komuniciranja pripada kreativnim djelatnostima i može se opisati kao poslovne usluge koje zahtijevaju specifična, različita i visokospecijalizirana znanja (Jaakkola i Halinen, 2006). Aktivnosti intenzivnih poslovnih usluga znanja u oglašavanju, dizajnu i komunikaciji određuju se kao kreativne djelatnosti (Bettiol i sur., 2012). Ono posjeduje karakteristike i ZIPU i kreativne djelatnosti te djeluje kao posrednik između svojih klijenata i krajnjih korisnika.

2.1.1. Definicija društva za tržišno komuniciranje

Teorija društva za tržišno komuniciranje usredotočuje se na dvije strane, na principala (na primjer poslovna organizacija, oglašivač, klijent) i agenta (društva za tržišno komuniciranje) koji surađuju u postizanju određenih rezultata (na primjer prodaje ili dobiti). U osnovi odnosa je potreba principala za stručnom uslugom koju pruža agent (Bergen i sur., 1992). Klijent zna da je potreban određeni napor koji zahtijeva stručnost presudan za postizanje rezultata (na primjer sve što je potrebno za formuliranje odgovarajuće poruke koja se kreativno oblikuje i isporučuje kroz određene medije do potencijalnih potrošača). S druge strane, društva za tržišno komuniciranje ima stručna znanja i kompetencije za suradnju i postizanje ishoda. Karakteristika agencijskih odnosa je da agent, dok se trudi, donosi odluke ili poduzima radnje u ime nalogodavca. U agencijskoj teoriji pretpostavlja se da su i menadžer i agent motivirani vlastitim interesima te da djeluju racionalno (Bergen i sur., 1992).

Društva za tržišno komuniciranje nude profesionalnu poslovnu uslugu. Općenito je kupnja poslovnih usluga složen proces i zbog njihove visokospecijalizirane prirode (Jaakkola i Halinen 2006), visoke razine prilagodbe (Thakor i Kumar 2000), i sudjelovanja klijenata (Waller, 2006; LaBahn i Kohli, 1997), smatra se da profesionalne usluge nude dodatne izazove. Naročito se smatra da je kupnja usluga društva za tržišno komuniciranje jedna od najsloženijih odluka o kupnji za poslovne organizacije (Dowling, 1994; Koslow i sur., 2006).

Jedno specifično područje kreativnog rada je društva za tržišno komuniciranje, na koje se često gleda kao na dio kreativne djelatnosti (Gotsi i sur., 2010). U društvu za tržišno komuniciranje usluge su osnova poslovanja a organizacija se temelji na ne standardiziranoj proizvodnji, uslugama i rješavanju problema nadahnutom primjenom novih pristupa i rješenja što ih određuje kao ZIPU (Miles, 2005). U njihovoj organizaciji istaknut je visok stupanj kreativnosti, neovisnosti i integriteta profesionalaca, a usluge uključuju ekonomske aktivnosti kojima je cilj stvaranje, akumulacija ili širenje znanja u obliku usluga prema klijentima. Znanje, intelektualni

kapital i nematerijalna imovina su strateški bitni za organizaciju što ih također određuje kao ZIPU (Sveiby, 2001).

Poslovne usluge temeljene na stručnosti nazivaju se pojmom poslovne usluge s intenzivnim znanjem. Izraz "intenzivno" u ovom kontekstu naglašava da usluga korištenja znanja u poslovanju uključuje više od prijenosa informacija (Miles, 2005, Miles i sur. 1995), jer svojim klijentima pružaju savjetodavne usluge temeljene na znanju i stečenom iskustvu (Den Hertog, 2000). Osnova aktivnosti ZIPU-a je upravo ta vrsta poticanja razvoja znanja kroz učenje, koja je ključna u inovacijskim aktivnostima. Na toj su osnovi provedene brojne studije o inovacijskim aktivnostima ZIPU-a, kao izvorima inovacija. Muller i Doloreux smatraju da sve vrste ZIPU-a funkcioniraju kao nositelji i pomagači inovacija (Muller i Doloreux, 2009).

Prema navedenim karakteristikama koje svrstavaju društva za tržišno komuniciranje u ZIPU, možemo ih definirati kao posao koji je posvećen stvaranju, planiranju i menadžmentu tržišnog komuniciranja, ali i drugim oblicima promocije i marketinga za svoje klijente.

Općenito govoreći, društva za tržišno komuniciranje se uglavnom bave uvođenjem intenzivnog znanja u poslovne procese drugih organizacija, uključujući klijente iz privatnog i javnog sektora. Glavne karakteristike ZIPU-a su da se oslanja na profesionalno znanje, da su primarni izvori informacija i znanja i da koriste znanje da bi proizveli među-produkt usluge za proizvodne procese svojih klijenata. ZIPU su od konkurentske važnosti i isporučuju se prvenstveno kroz poslovanje (Miles, 2005).

Društva za tržišno komuniciranje detaljnije će biti prikazana kroz osnovne djelatnosti, vrste društva, i kroz opis odnosa društva za tržišno komuniciranje i klijenta.

2.1.1.1. Osnovna djelatnost društva za tržišno komuniciranje

Tržišno komuniciranje definiramo kao plaćenu neosobnu komunikaciju kojom oglašivač prenosi poruku putem masovnih medija s ciljem utjecaja na ciljnu skupinu (Kotler, 2000; Wells i sur., 2000, Richards i Curran, 2002). Novija definicija Dahlena i Rosengrena koja je opširnija, definira tržišno komuniciranje kao „komunikaciju pokrenutu od strane „brenda“ s namjerom da utječe na ljude“ (Dahlena i Rosengrena, 2016). Poruke u toj komunikaciji promatraju se kao komunikacijska razmjena između potrošača i oglašivača (Smith i Yang, 2004), koja može evoluirati budućnosti kroz različite uloge brenda i potrošača ili kao područje novih usluga (Schultz, 2016).

Usluge oglašavanja su skup aktivnosti koje društva za tržišno komuniciranje nude drugim poslovnim organizacijama i odnose se na planiranje, izradu i realizaciju oglašavanja (Halinen, 2012). Razlozi radi kojih poslovna organizacija-klijent koristi usluge oglašavanja je poboljšanje svojih poslovnih rezultata i utjecaj na ciljnu skupinu (Wells i sur., 2000). Poslovna organizacija, odnosno klijent društva za tržišno komuniciranje, očekuje da tržišno komuniciranje utječe na stavove, namjere i ponašanje njihovih potrošača, a zatim da u daljnjem koraku povećava prodaju i doprinosi njegovom rastu i razvoju (Halinen, 2012).

Usluge oglašavanja klasificirane su kao tipična vrsta profesionalnih poslovnih usluga (Halinen, 2012; Berry i Parasuraman, 2004; Gummesson, 1978) ili poslovnih usluga koje zahtijevaju znanje (Miles i sur., 1995). Usluge oglašavanja okarakterizirane su kroz pet aspekata (Halinen, 2012), koje uključuju nematerijalnost, intenzitet ljudi, interaktivnu prirodu procesa pružanja usluga, prilagođeni karakter te dvosmislenost svojstvenu razmjeni usluga.

Današnje poslovno okruženje, nove tehnologije i digitalni mediji nude širu primjenu oglašavanja što je važno ne samo za inovativnost društva za tržišno komuniciranje u smislu usluga nego i njihove organizacije (Stewart, 2016). Zato je definicija koju su ponudili Kerr i Richards (2020) prikladnija za istraživanje društva za tržišno komuniciranje iz perspektive današnjeg vremena a oni definiraju tržišno komuniciranje kao komunikaciju koja je plaćena, posjedovana ili zarađena, a koju aktivira prepoznatljiv brend s namjerom da nagovori potrošača da izvrši neke kognitivne, afektivne ili promjene u ponašanju, sada ili u budućnosti.

2.1.1.2. Klijent društva za tržišno komuniciranje

Društva za tržišno komuniciranje nude profesionalnu uslugu poslovnim organizacijama a njihov poslovni odnos je specifičan odnos usluge visokospecijaliziranog znanja (Jaakkola i Halinen 2006) i sudjelovanja klijenata (De Brentani, 2001; De Brentani i Ragot 1996). Oglašivač je pojedinac ili poslovna organizacija koja ima potrebu komunicirati s određenom skupinom ljudi i nagovoriti tu grupu ljudi na određenu potrebu ili kupnju (Halinen, 2012). Prodajna poruka određuje aktivnost koju oglašivač želi postići, a odnosi se na primjer na prodaju određenog proizvoda, utjecaj na javno mišljenje, obavijest o proizvodu, poticanje posjeta internet stranici ili na kupnju.

Za oglašivače je vrlo važan partnerski poslovni odnos s društvom za tržišno komuniciranje kako bi osigurali uspješno vođenje projekta i na kraju uspješnost kampanja (Fam i Waller, 2008). Fam i Waller ističu kako su izbor, poslovni odnos i komunikacija presudni za uspješan odnos

oglašivača i društva za tržišno komuniciranje. Međutim, čvrst odnos može se razviti i voditi samo tijekom određenog vremenskog razdoblja. Uz to, treba naglasiti da je odnos klijent-društvo za tržišno komuniciranje, odnos između ljudi s različitim ulogama i odgovornostima u različitim fazama njihove karijere i tijekom različitih faza životnog ciklusa. Njihove dobre i uspješne odnose karakteriziraju emocionalna povezanost, osjećaj predanosti drugoj strani i zajednički osjećaj vrijednosti i ciljeva (Barnes 2001, Barnes 2002, Halinen, 2012). Ono što je klijentu važno nema uvijek istu važnost iz perspektive društva za tržišno komuniciranje, odnosno poslova koje društvo obavlja za klijenta. Slično tome, postoji mnogo stvari za koje klijenti smatraju važnim, a o kojima menadžeri društva nisu još počeli razmišljati. Različite situacije u poslovanju i u toku projekta imaju različita očekivanja i potrebe, što rezultira složenim procesom i poslovnim odnosom klijent - društvo za tržišno komuniciranje (Turnbull i Wheeler, 2016; Koslow i sur., 2006). Dodatni izazov je visoka razina potrebe za prilagodbom profesionalne usluge, ovisno o projektu i djelatnosti klijenata (Thakor i Kumar, 2000).

Za razliku od drugih poslovnih organizacija ZIPU-a u kojima rješenje projekta uglavnom provodi poslovna organizacija, klijenta, društva za tržišno komuniciranje je odgovorno i za izvršenje kreativne ideje (Beverland i sur., 2007; Turnbull i Wheeler, 2016; Windels i Stuhlfaut, 2018). Prema tome odgovornost društva za tržišno komuniciranje je planiranje, stvaranje i provođenje aktivnosti tržišnog komuniciranja za svoje klijente.

U izradi strategije oglašavanja neophodno je sudjelovanje klijenta, ali taj stupanj sudjelovanja klijenta povezan je s prilagođavanjem usluge ili s razinom standardizacije (Fam i Waller, 2008; Halinen, 1997; Henke, 1995). Kada kupuje usluge oglašavanja, poslovna organizacija klijent kupuje znanje i kreativnost koji su utjelovljeni u stručnosti pojedinaca, koja se uz kreativnost ističe kao osnova usluge oglašavanja te igra presudnu ulogu u razvoju poslovnih odnosa (Halinen, 1997).

Razni su razlozi zbog kojih klijenti zadržavaju ili mijenjaju društva za tržišno komuniciranje s kojima rade (Turnbull i Wheeler, 2016). Danas su češći poslovni odnosi od nekoliko godina i na osnovu pojedinog projekta, a dugoročni poslovni odnosi, kakvi su prevladavali u poslovanju prije 30 godina, gotovo da i ne postoje. Najčešći razlozi radi kojih poslovne organizacije raskidaju poslovne odnose s društvima za tržišno komuniciranje su učinak usluge koji ne ispunjava očekivanja ili unaprijed dogovorene zahtjeve, financijski razlozi, promjena ključnih ljudi na projektu, neslaganje između pojedinaca društva i poslovne organizacije, želja za promjenom ili novim pristupom oglašavanju (IPA, 2017b). Neki od ovih čimbenika su izvan kontrole društva za tržišno komuniciranje, dok se drugi potencijalno mogu izbjeći (Fam i

Waller, 2008). Izazov s kojim se suočava društvo za tržišno komuniciranje leži u razumijevanju kako se principi izgradnje odnosa mogu primijeniti u odnosima s klijentima (Fam i Waller, 2008). Kao ključni čimbenik uspješne veze između klijenta i društva za tržišno komuniciranje, Hunt i Morgan naveli su predanost i povjerenje (Hunt i Morgan, 1994).

2.1.1.3. Vrste društva za tržišno komuniciranje

Danas postoje različite vrste podjela društva za tržišno komuniciranje prema specijalizaciji odnosno prema uslugama koje obavljaju. Podjele nisu česte u istraživanjima ali su dio poslovne prakse (IPA, 2016a; WARC, 2020) i potrebno ih navesti za dodatno pojmovno određenje, odnosno za razumijevanje poslovanja i organizacije društva za tržišno komuniciranje.

U djelatnosti tržišnog komuniciranja postoje dvije vrste društva za tržišno komuniciranje. Jedna je organizirana kao mreža i dio velike grupacije, a drugi je klasificiran kao nezavisno društvo za tržišno komuniciranje (Tablica 2.1) (Wright, 2000; Powell, 2009).

Tablica 2. 1 Pregled društva za tržišno komuniciranje prema pripadnosti globalnoj mreži

Društva za tržišno komuniciranje	**Pripadnost globalnoj mreži**	**Karakteristike i prednosti**
Društvo za tržišno komuniciranje pripada globalnoj mreži	WPP Group, Omnicom Group, Publicis Groupe, Interpublic Group, Dentsu	Društva za tržišno komuniciranje u vlasništvu velikih mreža imaju pristup većim i boljim resursima, koji mogu pružiti bolje strukturiranu obuku i razvoj, au nekim slučajevima i više mogućnosti za napredovanje, a o nagradama da i ne govorimo. Mreže često dobivaju globalni rad i agenciju s rekordnim statusom, što može značiti visokobudžetne projekte i veći utjecaj na ukupnu strategiju komunikacije marke.
Nezavisno društvo za tržišno komuniciranje	Društvo za tržišno komuniciranje ne pripada niti jednoj globalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje	Radno okruženje je često fleksibilnije, što stvara veću izloženost složenim zadacima ranije u karijeri. Iako će strukturirani trening i interne studije slučaja vjerojatno biti manje bogate, fokus je na učenju kroz iskustvo. Neposrednim pristupom 'starijim“ stručnjacima društva za tržišno komuniciranje, veća je prilika za izravan utjecaj na razvoj poslovne organizacije, kulturu, vrijednosti i viziju.

Izvor: prilagođeno prema Wright (2000, str. 107-108); Gennaro (2009)

Tablica 2.2 definira četiri grupe društva za tržišno komuniciranje prema specijalizaciji i poslovima koje obavljaju za klijente: agencije koja pružaju punu uslugu, medijske agencije, digitalne agencije, kreativne agencije i agencije za odnose s javnošću.

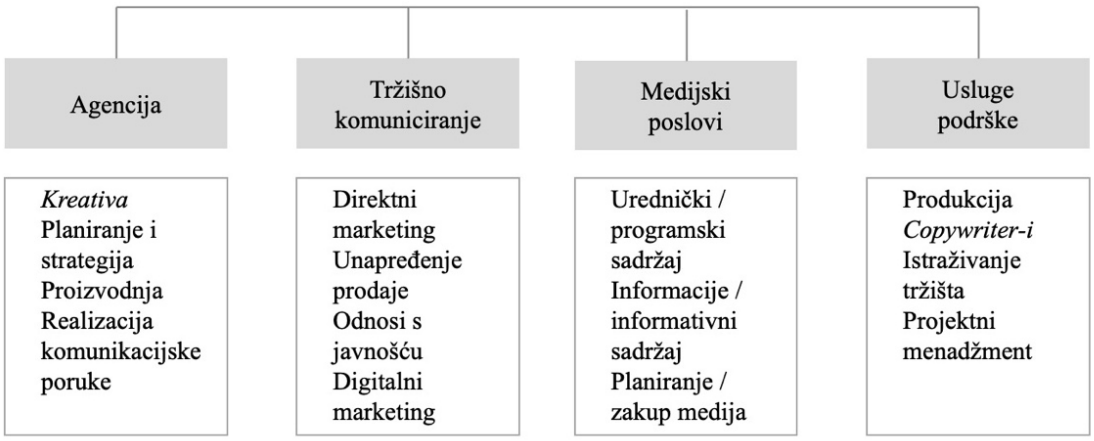
Tablica 2. 2 Pregled društva za tržišno komuniciranje prema specijalizaciji i poslovima koje obavljaju za klijente

DZTK	Specijalizacija i poslovi koje obavlja za klijente
Agencija koja pruža punu uslugu	• obavlja sve usluge u području tržišnog komuniciranja • pruža klijentu mogućnost izbora u ostvarivanju svih njihovih zahtjeva i potreba za marketinškom komunikacijom i sve iz jednog izvora • nudi svojim klijentima sve na jednom mjestu za sve njihove zahtjeve marketinške komunikacije. realizacija svih komunikacijskih potreba klijenata pod okriljem jedne organizacije dovodi do dobitka kroz sinergiju između različitih odjela • integrirana rješenja za tržišno komuniciranje • jedinstvena kontaktna točka za klijenta te praćenja rada društva za tržišno komuniciranje
Medijska agencija	• obavlja poslove medijskog planiranja i zakupa na televiziji, radiju, tiskanim medijima, vanjskom oglašavanju i internet oglašavanju • pružaju specijalne medijske usluge u planiranju, kupnji i praćenju realizacije oglašavanja za klijente • pregovaraju i kupuju termine oglašavanja u određenom mediju • neovisne su o medijima i zapošljavaju medijske stručnjake koji imaju detaljno znanje o medijskoj djelatnosti i posebne vještine u analitici, planiranju i pregovaranju
Digitalna agencija	• specijalizirana za interaktivne medije, digitalno tržišno komuniciranje i tržišno komuniciranje na društvenim mrežama • bavi se aktivnostima vezanim uz korištenje e-trgovine, izrade internet stranica, dizajna internet stranica, internetskih promocija i e-mail kampanja do razvijanja *banner* oglašavanja • pružaju specijalno znanje i stručnost u novim medijima koji klijentima osiguravaju da istraže i iskoriste nove metode za doseg do željene publike i interakciju sa svojom ciljnom skupinom
Kreativna agencija	• usredotočena isključivo na pružanje kreativnih rješenja za komunikacijske probleme klijenata • njihova snaga oduvijek je bila sposobnost brzog pronalaska inventivnog kreativnog rada • imaju više slobode da budu nekonvencionalni, što je ključna konkurentska prednost u poslu oglašavanja
Agencije za odnose s javnošću	• bave se uspostavljanjem i građenjem odnosa sa svim javnostima koje su za neku organizaciju važne

Izvor: prilagođeno prema Burgoyne (2009); Hower (2013); Gennaro (2009); Powell (2009)

Zadnja dva desetljeća vidi se porast klijenata koji ne žele da sve njihove komunikacijske aktivnosti kojima upravlja jedno društvo za tržišno komuniciranje (Slika 2.1), već kupuju i koriste usluge nekoliko neovisnih društava za tržišno komuniciranje.

Slika 2. 1 Agencija koja pruža punu uslugu



Izvor: izradila autorica

Ideja da će klijenti dobiti najbolju kvalitetu i najbolju vrijednost za novac od jednog društva za tržišno komuniciranje nije istinita. U slučaju agencije s punom uslugom nema jamstva da od jednog društva za tržišno komuniciranje mogu dobiti najbolja kreativna, medijska, produkcijska i marketinška rješenja, stoga prije 30-tak godina dolazi do promjene (Powell, 2009). Klijenti se odlučuju angažirati stručnjake u različitim područjima tržišnih komunikacija i time se počinje era specijaliziranih i neovisnih društava za tržišno komuniciranje, te diversificiranih usluga (Gennaro, 2009). Postavljaju se i pitanja koja se odnose na unutarnju strukturu i odnose unutar agencije s punom uslugom. Svaki odjel bi trebao imati jednak stupanj utjecaja u idealnoj situaciji kao dio integriranog prijedloga za klijenta. Između specijaliziranih odjela događaju se unutarnji sukobi u vezi s ulogama, važnošću, utjecajem i ponekad isključenjem iz procesa planiranja i provedbe.

2.1.1.4. Znanjem intenzivne poslovne usluge

Prema definiciji intenzivne poslovne usluge znanja su usluge koje se u velikoj mjeri oslanjaju na profesionalno znanje i koje se može smatrati prvenstveno izvorom informacija te znanja za svoje klijente, a glavni klijenti su im druge poslovne organizacije (Miles i sur., 1995). Glavne funkcije poslovnih organizacija ZIPU su podržavanje poslovnih procesa svojih klijenata i pružanje pomoći klijentima u rješavanju njihovih problema primjenom relevantnog znanja na poslovanje. (Miles, 2012). Tablica 2.3. navodi neke od poznatih definicija znanjem intenzivnih poslovnih usluga.

Tablica 2. 3 Pregled definicija znanjem intenzivnih poslovnih usluga

Autor	Definicija znanjem intenzivnih poslovnih usluga
Miles i sur. (1995)	„Usluge koje uključuju gospodarske aktivnosti kojima je cilj rezultirati stvaranjem, akumulacijom ili širenjem znanja.“ (str. 18)
den Hertog (2000)	"Privatne poslovne organizacije koje se u velikoj mjeri oslanjaju na profesionalno znanje, tj. Znanje ili stručnost u vezi s određenom (tehničkom) disciplinom ili (tehničkom) funkcionalnom domenom za pružanje među-produkata i usluga koji se temelje na znanju." (str. 505)
Bettencourt i sur. (2002)	"Poslovne organizacije čije primarne aktivnosti s dodanom vrijednošću se sastoje od akumulacije, stvaranja ili širenja znanja kako bi razvili prilagođenu uslugu ili rješenje proizvoda koje zadovoljavaju potrebe klijenta." (str. 100-101)
Miles (2005)	"Usluge koje pružaju znanje intenzivne resurse za poslovne procese drugih organizacija." (str. 45)
Toivonen (2006)	"Stručne poslovne organizacije koje pružaju usluge drugim poslovnim organizacijama i organizacijama." (str. 2)

Izvor: Izradila autorica

Na temelju navedene definicije postoje dvije glavne vrste ZIPU-a: *tradicionalne* profesionalne usluge P-ZIPU i *nove* tehnološke uslužne poslovne organizacije T-ZIPU (Miles i sur., 1995.). P-ZIPU, uključuju marketing, tržišno komuniciranje, računovodstvo, pravne usluge, a temelje se na specijaliziranom znanju, dok T-ZIPU, uključuju računalne mreže i softvere, te su povezani s novim tehnologijama.

Značajke poslovnih organizacija sa znanjem intenzivnim poslovnim uslugama su pružanje usluga koje se temelje na znanju, one imaju snažnu interakciju sa svojim klijentima i imaju funkciju rješavanja problema (Muller i Zenker, 2001). Poslovne organizacije ZIPU karakteriziraju usluge s intenzivnim ljudskim kapitalom i znanjem, visokim stupnjem

nematerijalnosti usluga, poteškoćama u standardizaciji usluga i intenzivnim procesom interakcije između dobavljača i kupaca (Strambach, 2001; Miles, 2005). Aktivnosti ZIPU-a u oglašavanju mogu se analizirati kao kreativna djelatnost (Bettiol i sur., 2012).

2.1.2. Evolucija i razvoj društva za tržišno komuniciranje

Prije nego što su postojala društva za tržišno komuniciranje, bilo je ljudi koji su bili zaposleni u medijima, prvenstveno u novinama, kako bi kreirali oglase za poslovne organizacije kao poticaj za tržišno komuniciranje u njihovim publikacijama. Društva za tržišno komuniciranje su nastala kako bi ispunile potrebu za neovisnim službama, koje nisu povezane s medijskim svojstvima, kako bi predstavljale poslovne organizacije klijente stvaranjem i postavljanjem oglasa za njih (4A's, 2017).

Razdoblje između dvadesetih i četrdesetih godina 20. stoljeća, uglavnom je bilo razdoblje kreativnog oglašavanja, doba u kojem su istaknuti pojedinci vodili svoja društva za tržišno komuniciranje na autokratski (Hower, 2013). U tom smislu ovaj način je funkcionirao u vremenu u kojem je nastao. Značajniji događaji odvijali su se pedesetih godina 20. stoljeća, pod velikim utjecajem američkog tržišta, i pojavom većih društava za tržišno komuniciranje. Velika društva za tržišno komuniciranje, poput Young i Rubicam, J Walter Thompson, McCann Erickson i druge, osnovale su marketinške i istraživačke odjele koji su bili preteča današnjih odjela za planiranje (Richards i sur. 2009). Ti odjeli su istraživali ciljeve oglašavanja i počeli su usko surađivati s klijentima na razvoju i plasiranju novih proizvoda. Usporedno s ovim razvojem odvijao se rast istraživačkih poslovnih organizacija i sofisticiranijih mjernih sustava. Tijekom 1950-ih, poslovne organizacije poput AC Nielson, Attwoods i nešto kasnije AGB, mogle su pružiti vrlo detaljne podatke o svakodnevnim aktivnostima potrošača vezanih za proizvode i kupovinu, ali i način na koji tržišno komuniciranje utječe na njihov izbor (Richards i sur. 2009).

U istom se razdoblju uvodi boja u tiskanim medijima, što mijenja kanal komunikacije s ciljnom skupinom do toga da su vještine kupnje proizvoda postale više prihvaćene u društva za tržišno komuniciranje. Marketing odjeli su postupno dobili na važnosti koja je postala daleko veća od one koja se primjenjivala dvadesetih i tridesetih godina prošlog stoljeća te su postali neizbježni u konzultacijama vezanim za fazu planiranja kampanje (Hower, 2013).

U 1955. godini pokretanje komercijalne televizije promijenilo je lice oglašavanja, a time i društava za tržišno komuniciranje. Prije tog događaja, većina velikih kampanja počinjala je s

pola stranice u dnevnim novinama, a sada su se pokretale kampanje na televiziji s ciljem masovnog oglašavanja. Tržišno komuniciranje je postalo neizostavan dio tržišnog planiranja poslovnih organizacija, a društva za tržišno komuniciranje su dobila važnu ulogu u tržišnom komuniciranju (Vos, 2013). U to vrijeme ona su bila poznata pod nazivom reklamne agencije.

Društva za tržišno komuniciranje su tijekom 1950-tih godina postala profesionalne organizacije, koje su se više oslanjale na istraživanja tržišta i marketinške alate, s novom dozom obaveze etičke i moralne odgovornosti oglašavanja (Hower, 2013). Otkako je novi televizijski medij promijenio tržište oglašavanja, istodobno je poraslo i značenje kreativnosti

Radio tržišno komuniciranje je prije televizijskog oglašavanja imalo komercijalne mogućnosti, ali je njegov utjecaj na poslovanje društva za tržišno komuniciranje uslijedio tek kasnije 1980-ih. Kino tržišno komuniciranje pružalo je djelatnost tržišnog komuniciranja neizmjerne kreativne mogućnosti tijekom 1950-ih, ali pojava televizije brzo je utjecala na njegovu publiku. No koliko god se kino publika promijenila, važnost kreativnosti društava za tržišno komuniciranje u kino oglašavanju ostala je na vrlo visokom nivou sve do danas.

Krajem 1960-e do izražaja dolazi Londonska scena društava za tržišno komuniciranje i nove generacije kreativaca u oglašavanju, koji su tražili uzbudljivije načine komunikacije u vrlo konkurentnom svijetu (Richards i sur. 2009).

Krajem 1970-ih ponovno rađanje kreativnog utjecaja pronašlo je novi važan način izražavanja razvojem medijskih društava za tržišno komuniciranje. Medijske agencije su obavljale sve poslove planiranja i zakupa medija koje su prethodno obavljale agencije s punom (Vos, 2013). To je nekim novim mladim kreativcima omogućilo lakše pokretanje vlastitih društava za tržišno komuniciranje. Odgovornosti za zakup medija i financijski rizici prebačeni su na medijske agencije koje su dobile dio provizije. Novo društvo za tržišno komuniciranje mogla je koncentrirati svoju energiju na istinski i konačni proizvod bilo kojeg društva za tržišno komuniciranje - sami oglas (Vos, 2013). Mnoga društva za tržišno komuniciranje su pokrenuta na toj osnovi poput Ogilvy & Mather, Saatchi & Saatchi i druge.

Nezavisne medijske agencije nastale su kao rezultat frustracije jer su mnogi stručnjaci za medije smatrali da se njihova stručnost ne cijeni dovoljno, da ih se slabo plaća i loše nagrađuje u tradicionalnoj strukturi društva za tržišno komuniciranje (Vos, 2013). One su u početku bile dočekane s neprijateljstvom i sumnjom, te ih se smatralo prijetnjom sustavu provizija i statusu quo u djelatnosti. Rast kreativnih društava za tržišno komuniciranje uz sve veću složenost medija pružali su neovisnim medijima platformu za rast (Richards i sur. 2009). U roku od

nekoliko godina, vodeći medijski stručnjaci pripremali su se za posao zajedno s vrhunskim društvima za tržišno komuniciranje. Danas, medijske agencije u Europi pokrivaju preko 85% tržišta (Ad Age 2020; WARC, 2020), a mnoga vodeća društva za tržišno komuniciranje odlučile su osnovati vlastite neovisne medijske agencije koje upravljaju sve složenijim procesima medijskog planiranja i zakupa.

U poslovnoj atmosferi u kojoj raste konkurencija, koja je do izražaja došla tijekom ranih 1980-ih, pojavilo se i niz problema monopolske prirode. Među njima je bio i kruti sustav provizija, kojim društva za tržišno komuniciranje nisu smjele svojim klijentima prosljeđivati provizije primljene od medija (Richards i sur. 2009). Jednom kada je ta praksa službeno deregulirana, dogovori između društava za tržišno komuniciranje i klijenata postali su uobičajeni. Postupno se pokazalo da provizija od 15 posto predstavlja dobro polazište za pregovore. U nekim je slučajevima dodatna naknada to nadopunila jer ni punih 15 posto provizije nije pokrivalo količinu posla koji bi obavilo društvo za tržišno komuniciranje (Vos, 2013). U drugim je prilikama društvo za tržišno komuniciranje bila zadovoljna s provizijom ispod norme od 15 posto.

Devedesetih godina prošlog stoljeća razvile su se međunarodne agencije s punom uslugom, pružajući jedno organizacijsko rješenje za komunikacijske potrebe globalnih klijenata (Hower, 2013). Povećana pažnja koju su klijenti posvećivali integriranim marketinškim komunikacijama i međunarodnim komunikacijama dovela je do razvoja globalnih društava za tržišno komuniciranje. Mnoge od njih su narasle kroz proces kupnje manjih specijaliziranih društava za tržišno komuniciranje. Najveća grupacija te vrste je WPP grupa. Pet najvećih globalnih grupacija (Ad Age, 2020; WARC, 2020) sada upravlja s trećinom svjetskih prihoda od oglašavanja. Unutar ovih većih grupacija brži rast i veće profitne marže nalaze se u uslugama koje se ne temelje na tržišnom komuniciranju, poput odnosa s javnošću i izravnog marketinga, nego na prihodima ostvarenim od tradicionalnog tržišnog komuniciranja (Richards i sur. 2009; Vos, 2013).

Zajedno s rastom velikih međunarodnih društava za tržišno komuniciranje, uspješno su se razvile nove specijalizirana društva za tržišno komuniciranje koja nude digitalne i interaktivne komunikacijske usluge. Istodobno su se nove neovisne društva za tržišno komuniciranje uspješno pozicionirala u specijalne niše na tržištu, nudeći nove načine rješavanja problema klijenta i razmišljanja o marketinškim pitanjima. Društva za tržišno komuniciranje poput Droga5, MediaMonks, Thinkerbell kombiniraju vještine savjetodavnog upravljanja s tržišno komuniciranjem, pružajući strateške savjete, znanje o poslu, razvoj brenda i stručnost u

komunikaciji. Ta društva za tržišno komuniciranje svojim klijentima nude multidisciplinarnu uslugu strateškog planiranja i komunikacije, koja nije povezana s tradicionalnim disciplinama i rješenjima društva za tržišno komuniciranje.

Ovaj strukturni preokret odvija se neviđenom brzinom i to istodobno s revolucijom koja se odvija u samom oglašavanju. Potrošači su sada izloženi većem broju fragmentiranih poruka, a digitalno doba omogućilo je dijalog i interaktivnost umjesto jednosmjernog monologa. Budžeti za marketinške komunikacije sve se više fragmentiraju u smislu investicija u različite kanale komunikacije, a budžeti preusmjereni s troškova oglašavanja prelaze u digitalne medije i na nove komunikacijske platforme (Vos, 2013).

Postoji mnogo različitih vrsta promjena u djelatnosti tržišnog komuniciranja. Prva se odnosi na medijske kanale. Kanali digitalnih medija zauzimaju sve veća tržišta i privlače sve veću pozornost. Međutim, televizija i dalje igra značajnu ulogu u svakodnevnom životu ljudi. Druga promjena je mehanizam u djelatnosti tržišnog oglašavanja. Treća je uloga oglašivača, klijenata i potrošača. Nadalje, s naprednim razvojem tehnologije, brendovi mijenjaju svoje strategije oglašavanja i proračune za tržišno komuniciranje na svim srednjim kanalima. Konačno, vrste usluga koje pružaju društva za tržišno komuniciranje također su doživjele neke promjene. Uz ove promjene nadograđuje se i vještina zaposlenika. U digitalnoj eri nadogradnja vještina i ljudski kapital presudni su za inovacijske procese uslužnih sektora. Sukladno tome, kreativni ljudi moraju nadograđivati svoje vještine kako se razvija tehnologija u djelatnosti tržišnog oglašavanja.

2.1.2.1. Izazovi nove tehnologije i digitalnih medija

Nove tehnologije i digitalni mediji, donose nove izazove i mogućnosti djelatnosti tržišnog komuniciranja te društvima za tržišno komuniciranje. U novom dinamičnom okruženju mediji nisu samo kanal na kojem poruke putuju u jednom smjeru od brenda do potrošača. Danas su mediji komunikacijska platforma na kojoj se sadržaj i poruke razmjenjuju interaktivno (Baird i Parasnis, 2011; Schreier i sur. 2012; Fuchs i Schreier, 2011). Izazovi i promjene utječu na rad društva za tržišno komuniciranje - od upravljanja brendovima i kreativnog rada do produkcije i stvaranja sadržaja (Hargadon i Sutton, 2000). Promjene su također rezultirale novim komunikacijskim kanalima, marketinškim komunikacijskim strategijama i novim mogućnostima interakcije za brendove i potrošače.

Nove tehnologije su mnogo više od automatizacije i digitalizacije za djelatnost tržišnog komuniciranja. Kao rezultat, oni predstavljaju nove i značajne izazove za poslovanje društva za tržišno komuniciranje.

U posljednjem desetljeću nove tehnologije postaju sve naprednije, a njihov napredak i promjene koje uzrokuju su sve brže. Trenutni razvoj u područjima poput robotike, strojnog učenja, dubokog učenja, autonomnih vozila, pametnih senzora, inteligentne dijagnostike, proširene stvarnosti, analitike podataka, aditivne proizvodnje i uronjenih okruženja dovodi do pojave inteligentnih tehnologija koje bi jednog dana mogle oponašati, a u budućnosti možda i nadmašiti ljude u širokom spektru kvalificiranih i kognitivnih mogućnosti. Na primjer putem tehnologije i novih alata sve češće se izvode poslovi poput prikupljanja i obrade informacija, preraspodjela i integriranje zadataka, raspodjela resursa, čak i donošenje odluka (Faraj i dr. 2018). Digitalni *botovi*, koji se koriste u kampanja, mogu djelovati kao virtualni pomoćnici koji na internetu ili telefonom komuniciraju s kupcima i svima drugima (Athey i Gans, 2010). Štoviše, tehnologije proširene stvarnosti transformiraju način na koji organizacije provode obuku, rade na daljinu i komuniciraju s potrošačima (Laczniak i Murphy, 2006). Ova sposobnost autonomnog učenja i poslovanja donosi novu dimenziju mogućnosti i organizacije koja do sada nije postojala. Iz tog razloga, tehnologije omogućavaju nove transformacije u organizaciji i zahtijevaju temeljno preispitivanje uloge tehnologije u organiziranju od strane šireg spektra organizacijskih znanstvenika (Von Krogh, 2018).

Korištenjem velike količine podataka prikupljenih digitalnim aplikacijama koje sve više upravljaju našim društvenim, potrošačkim i radnim životom, nove tehnologije omogućuju nove oblike pozadinske analitike koja uvelike proširuje doseg organizacija u praćenju, analizi i utjecaju na ponašanje pojedinaca i grupa. Internet stranice i društveni mediji prikupljaju podatke o aktivnostima, preferencijama i interakcijama ljudi. Dok digitalni alati i programi vezani za radna mjesta prikupljaju niz podataka o učinku radnika, kao što su broj prihvaćenih poslova, vrijeme obavljanja poslova i ocjena rada klijenta (Lazer i Radford, 2017), poslodavci detaljno prate svoje aktivnosti i transakcije, a većina organizacija u pozadini prikupljaju detaljne podatke o radu putem upotrebe računalnih i softverskih sustava zaposlenika i kupaca (Laczniak i Murphy, 2006). Rezultat je povećana transparentnost radnih procesa i kvantificiranje rezultata rada, porast revizijskih aktivnosti i uporaba mjernih podataka unutar organizacija koji dodatno potiču konkurenciju radnika (Cohen i Olsen, 2015).

Uloga tradicionalnih medija, televizije, radija, tiska i vanjskog oglašavanja je jednosmjerna komunikacija u prenošenju informacija od brendova do potrošača. Stoga se sadržaj konzumira

kao informacija o brendu ili kao poruka koja se putem određenog medija dostavlja potrošaču (Fuchs i Schreier, 2011). Tradicionalni i digitalni mediji ne isključuju jedni druge; naprotiv, planiraju se integriranom strategijom marketinške komunikacije kako bi generirali učinkovitije rezultate za brend (Kotler, 2012). Iako se važnost i mogućnosti digitalnih medija povećavaju, tradicionalni mediji i dalje imaju svoju ulogu i važnost (Danaher i Rossiter, 2011). Podaci se mogu vidjeti u rezultatima istraživanja - kao polagani pad potrošnje na televizijsko tržišno komuniciranje, oštriji pad troškova oglašavanja u tisku i značajan porast ulaganja u digitalno tržišno komuniciranje tijekom posljednjih godina (WARC Media Strategy Report). Tradicionalna i digitalna marketinška komunikacijska strategija znatno utječe na učinkovitost oglašavanja (Danaher i Rossiter, 2011), gdje se digitalni mediji koriste inovativno te s pravim sadržajem mogu učinkovito pomoći brendovima u učinkovitosti oglašavanja (Hargadon i Sutton, 2000).

Donedavno se odnos između društava za tržišno komuniciranje, brendova i potrošača temeljio na tradicionalnim medijima i oglašavanju. Pod istim pretpostavkama, to je utjecalo na organizaciju i poslovanje u društvu za tržišno komuniciranje. Digitalni mediji platforma su za strategiju izgradnje brenda i platforma za uspostavljanje komunikacije i odnosa između brendova i potrošača (Baird i Parasnis, 2011).

2.1.2.1.1. Izazovi tržišta i konkurencije

Danas se društva za tržišno komuniciranje suočavaju s novim izazovima konkurencije, uključujući konzultantske poslovne organizacije, vlastite marketinške odjele, *freelencere* i softverska rješenja koja zamjenjuju agencijske usluge.

Marketing je posao koji najbolje razumije, pa čak i predviđa potrebe i mogućnosti tržišta (Kotler, 2012; MacRury, 2018). Društva za tržišno komuniciranje su dio te djelatnosti; stoga moraju razumjeti promjene i utjecati na novitete u organizaciji i upravljanju. Koliko dobro društvo za tržišno komuniciranje može inovirati u upravljačkom prostoru, značajno će odrediti kako će njezino poslovanje upravljati promjenama i poslovnim izvedbama.

Interne agencije djeluju unutar poslovne organizacije kao odjel u organizaciji. Istraživanje 4A's i Forrester Research otkriva da danas 64 % američkih brendova ima interne agencije (4A's, 2019; Forrester Research, 2020). Za usporedbu, prije samo deset godina taj je udio iznosio 42 %. Ovaj se postotak još uvijek povećava, iako su se razlozi za pokretanje internog oglašavanja

promijenili. Motivacija se preusmjerila s troškovne učinkovitosti i bržih preokreta na brendu i poslovnu sposobnost.

Interne agencije preuzimaju odgovornost za planiranje, razvoj i provedbu vlastitih marketinških komunikacijskih aktivnosti organizacije. Iako se neke koristi mogu zadržati u održavanju funkcije interne agencije, to nije uobičajeno. Kao klijent imate bolji pristup i veću kontrolu nad agencijskim stručnjacima i aktivnostima ako organizacija zapošljava agencijsko stručnjake. Stručnjaci društva za tržišno komuniciranje također će dobro razumjeti proizvode, usluge i tržišta na kojima organizacija djeluje. Društvo za tržišno komuniciranje također može generirati vlastiti prihod od provizije koju prima od medija. Međutim, takav interni rad također može biti značajan opći teret za organizaciju. Takvi odjeli imaju znatne troškove, a često je jeftinije i učinkovitije prepustiti takve usluge vanjskim partnerima. Kao klijent, vezanost uz agenciju negira mogućnost procjene alternativnih pristupa društva za tržišno komuniciranje i korištenja drugih usluga. Napokon, može doći do nedostatka objektivnosti zbog prekomjernog poznavanja interne agencije i marketinškog odjela. Iako interna agencija nije uobičajena, mnogi će se marketinški odjeli baviti obavljanjem nekih poslova u poslovnim organizacijama gdje imaju potrebna sredstva i stručnost.

Zadnje desetljeće je problem i u tome što talentirani ljudi jednostavno više ne žele raditi u društva za tržišno komuniciranje jer se otvaraju nove mogućnosti za stručnjake kreativnih zanimanja, kao što su tehnološke poslovne organizacije i *startupovi* (Forrester Research, 2019), a samo prije 20-ak godina kreativni i talentirani stručnjaci su čeznuli za radnim mjestom u društvima za tržišno komuniciranje. Ako ste željeli definirati kulturu i promijeniti svijet i pritom zaraditi, nije bilo boljeg mjesta nego karijera u društvu za tržišno komuniciranje. Društva za tržišno komuniciranje, suočene s novom konkurencijom a to su tehnoloških poslovne organizacije i *startupovi* koji mijenjaju način poslovanja ali kreiraju nova tržišta. U korak s najnovijim promjenama, poslovanje društava za tržišno komuniciranje na polju talenta neće biti nimalo lakši. Sada se moraju natjecati s poslovnim organizacijama i internim agencijama za najbolje kreativne stručnjake. Ako društva za tržišno komuniciranje žele poslovati na novim tržištima i koristiti novu tehnologiju, trebaju im tehnološki stručnjaci za analizu i izdvajanje iz prikupljenih podataka. Slijedom toga, to znači da društva za tržišno komuniciranje konkuriraju i konzultantskim i tehnološkim poslovnim organizacijama, poput Accenture-a, Google-a i Facebook-a.

Prema izvješću IPA, 40 % društva za tržišno komuniciranje složilo se da je natjecanje u talentima jedan od njihovih većih izazova (IPA, 2018). S više od dvije trećine društva za tržišno

komuniciranje koje zapošljavaju, gotovo polovica njih izjavila je da ima poteškoća s popunjavanjem radnih mjesta. Društva za tržišno komuniciranje ne mogu parirati Facebooku ili Amazonu u pogodnostima i dionicama. Društva za tržišno komuniciranje mogu konkurirati s njihovim specifičnostima, njihovim uvjetima i istaknuti svoju jedinstvenost dizajniranjem postupka zapošljavanja i brenda poslodavca koja naglašava njihovu kulturu i strategiju.

Jedini način na koji društva za tržišno komuniciranje imaju bilo kakve šanse za opstanak u privlačenju talenata je promjena njihove kulture, vrijednosti i radnih praksi. Štoviše, kad su stručnjaci jedina prava vrijednost koju društva za tržišno komuniciranje ima, ovo postaje rizik koji prijeti samim osnovama postojanja društava za tržišno komuniciranje.

Promjene na tržištu su nove mogućnosti za društva za tržišno komuniciranje u smislu novog načina poslovanja, suradnji i novom poslovnom modelu (Freytag i Clarke, 2012). Prihvaćajući brze promjene i nova tržišta, poslovni učinak društva za tržišno komuniciranje ovisit će o tome koliko učinkovito testiraju, uče i inoviraju u smislu upravljačkih praksi i procesa.

2.1.2.1.2. Izazovi suradnje klijenta i društva za tržišno komuniciranje

Nakon što poslovna organizacija odabere društvo za tržišno komuniciranje, obje strane moraju surađivati na razvoju i održavanju suradnje na različitim projektima za klijenta. Nekoliko je čimbenika važno za uspješan odnos društva za tržišno komuniciranje i klijenta, a nezadovoljstvo klijenta sa suradnjom dovest će do prekida suradnje i pokrenuti postupak odabira novog društva za tržišno komuniciranje. Potencijalni prekid i problemi u suradnji društva za tržišno komuniciranje i klijenta mogu se smanjiti boljom komunikacijom obiju strana, financijskom naknadom, transparentnošću, edukacijom, resursima, te smanjenom razinom odobravanja klijenata i formalnih procedura između klijenata i njihovih društva za tržišno komuniciranje (Hotz i sur., 1982; Henke, 1995). Waller (2004) sugerirao je da je jasna komunikacija informacija i unaprijed definiranje uloga na projektu važna za održavanje odnosa društva za tržišno komuniciranje i klijenta. Beverland i sur. (2007) i Fam i Waller (2008) također su tvrdili da je komunikacija važan čimbenik u kontinuiranoj suradnji i uspješnim zajedničkim projektima.

LaBahn i Kohli (1997) analizirali su radne odnose kroz rad društva za tržišno komuniciranje i raspoloženje klijenta prema društvu za tržišno komuniciranje i otkrili da se s porastom učinka uspješnosti projekata društvo za tržišno komuniciranje povećava i nivo povjerenja kod klijenta. Suprotno tome, sukob smanjuje razinu predanosti klijenta i kreativnu kvalitetu društva za

tržišno komuniciranje. Izdvaja se pet ključnih mjera uspješnosti te suradnje: (1) doprinos postizanju marketinških ciljeva klijenta, (2) doprinos ugledu klijentovog brenda, (3) kreativni rezultat, (4) vrijednost za novac; i (5) kvaliteta usluge (Lace, 1998; Beverland i sur., 2007; IPA, 2016).

Kriteriji za odabir društva za tržišno komuniciranje razlikuju od kriterija koji se koriste za odlučivanje hoće li se zadržati društvo za tržišno komuniciranje (Henke, 1995; Davies i Prince, 2010). Primjerice, uloga kreativnosti smanjuje se kako se odnos društva za tržišno komuniciranje i klijenta razvija. Odnosi na relaciji - klijent i društvo za tržišno komuniciranje - su promjenjivi i promjena može dogoditi brzo (Tablica 2.4.). Promjene se također mogu dogoditi vrlo brzo u krizi ili u slučaju neuspješnog projekta odnosno kampanje za klijenta. Davies i Prince (2005) promatrao je pitanje prestanka rada društva za tržišno komuniciranje zaključuju da su glavni izvori nezadovoljstva kreativni dizajn, stručnjaci društva za tržišno komuniciranje koje nije dovoljno obraćalo pažnju na račun klijenta i nepoštivanje rokova. Iz navedenog može se uočiti da nekoliko čimbenika odlučuje o odnosu i uspješnoj suradnji društva za tržišno komuniciranje i klijenta. Stoga se društva za tržišno komuniciranje trebaju za njih pripremiti i na njih odgovoriti na odgovarajući način, odnosno upravljati promjenama kontinuirano.

Tablica 2. 4 Pregled odnosa društva za tržišno komuniciranje i poslovnih organizacija (oglašivača)

Navodi istraživanja	**Izvor**
Gotovo polovica CMO (41%) predviđa povećanje posla koji rade s agencijskim partnerima, a samo 6% očekuje da će u budućnosti raditi manje	Dentsu CMO survey, (2020)
Agencijske investicije prevladavaju gotovo četvrtinom ukupnih marketinških investicija, što ukazuje na to da je trend internih agencija precijenjen. Trend prema internim agencijama utječe na opseg, a ne na vrijednost posla koji je prepušten vanjskim društvima za tržišno komuniciranje, što odražava promjenu opsega mnogih društva za tržišno komuniciranje. Niže marže i komoditizirane usluge društva za tržišno komuniciranje ustupile su mjesto dugoročnim strateškim angažmanima s većom maržom, poput digitalne transformacije, strateških ili tehnoloških projekata.	Gartner Annual CMO Spend Survey (2020)
Jedino područje u koje bi poslovne organizacije (oglašivači) radili interno su jeftine, brze kreativne egzekucije.	World Federation of Advertisers Study (2019)

WARC je izvijestio da se brendovi i dalje oslanjaju na vanjske društva za tržišno komuniciranje za ideje i tržišnu komunikaciju velikih brendova, a njihovo istraživanje Marketer's Toolkit 2019 otkrilo je da je globalno stvaranje internih agencija relativno nizak prioritet oglašivača (kojeg je imenovalo samo 15%), iza pitanja poput kulture, automatizacija i e-trgovina.	WARC Marketer's Toolkit (2019)
S obzirom na navalu razdvajanja medija iz 1990-ih, vjerojatnije je da će kupnja medija biti privlačna kao interna funkcija mnogim poslovnim organizacijama. Osim troškova talenta, ulaganje u tehnologije posluživanja oglasa koje su potrebne kako bi se interno programski isplatilo može izbrisati potencijalne uštede manjih poslovnih organizacija, a klijenti često smatraju da mogu profitirati od pregovaranja o medijskoj cijeni od utjecaja vanjskih društava za tržišno komuniciranje. WFA očekuje da će društva za tržišno komuniciranje imati koristi od 80% ispitanika iz 2019. godine koji očekuju da će 'donekle' ili 'značajno' povećati potrošnju na kupnju tradicionalnih medija.	WFA The state of advertising (2019)
Za funkcije internih agencija koje se ne odnose na *search* i *programmatic*, oko polovice poslovnih organizacija (oglašivača) i dalje se oslanja na društva za tržišno komuniciranje za pomoć u tim aktivnostima.	Digiday Survey (2019)
Oko 25 % internih agencija bavi se *programmatic-om (*programskom kupnjom medija). Studija marketinških stručnjaka iz Digidaya iz 2018. izvijestila je da je za svaku funkciju programske kupnje medija, kreativne strategije i *search* otprilike trećina ispitanika rekla da ih planira dovesti interno u bliskoj budućnosti. Ipak, *programmatic* je eksternalizirana usluga, prema 43 % od 120 CMO-a.	New Base (2018)

Izvor: izradila autorica

Oglašivači su uvijek smatrali zamamljivima ideju *internih agencija*, posebno zbog pretpostavke da će uštedjeti novac. Isti argumenti za i protiv pozivaju se već stotinjak godina. Stvari su se relativno tiho tinjale početkom 2000-ih, sve do recesije 2008, kada su nepovoljni ekonomski uvjeti iziskivali pažljivu ponovnu procjenu marketinških investicija i doveli do ponovnog interesa za interne društva za tržišno komuniciranje. U 2008. godini ANA je utvrdila da su najčešće odgovornosti internih agencija: izravna pošta i promotivni materijali, interne komunikacije i videozapisi poslovne organizacije i aktivnosti identiteta brenda (ANA, 2008). Od tada su uspon digitalnih tehnologija, tehnologije i društvenih medija pridonijeli rastu internih agencija ili visokospecijaliziranih odjela koji obavljaju usluge tržišnog komuniciranja. Novije discipline koje poslovne organizacije često nazivaju internim rukovanjem u 2010-ima

su mediji koji se mogu licitirati (plaćeno pretraživanje, programski i plaćeni društveni oglasi), stvaranje sadržaja, društveni mediji i *influencer* marketing.

Neki oglašivači koji osnivaju interne agencije ili donose više funkcija u poslovne organizacije posljednjih godina su T-Mobile, Duracell, Lego, Nestle, Pernod Ricard, Chobani (4A's, 2020; WARC, 2020), Allstate i PetSmart. Istodobno, Lenovo i Under Armor mjenjaju vlastite timove interne agencije za društva za tržišno komuniciranje, Burger King se u potpunosti odlučio za društva za tržišno komuniciranje, Reebok ima neke interne timove, ali se za svoje velike globalne kampanje oslanja na vanjske društva za tržišno komuniciranje i Intelova interna agenciju osnovana 2004. godine zatvorena je 2018. godine (4A's, 2020).

Društva za tržišno komuniciranje mogu popuniti praznine, dopunjujući ili zamjenjujući interno poslovanje oglašivača po potrebi (Bergen i sur. 1992; Dowling 1994; Gennaro, 2009). Neka su društva za tržišno komuniciranje stvorena ili su restrukturirana kako bi pomogle poslovnim organizacijama (oglašivačima, klijentima) u njihovim poslovima tržišnog komuniciranja, kao što su Oliver, MightyHive, Filter, Inside Ideas Group i Beeswax (4A's, 2020; WARC, 2020). Ostaje za vidjeti hoće li se interne agencije trajno ukorijeniti ili će umjesto toga zauzeti svoje mjesto među mnogim i stalnim promjenama u djelatnosti oglašavanja, ali malo je vjerojatno da će se postavke odnosa društva za tržišno komuniciranje i klijent vratiti u potpunosti kako su nekada bile. Bez obzira na to, to ne predstavlja naznaku za nestanak društva za tržišno komuniciranje nego promjene na tržištu i poslovanju na koje treba odgovoriti.

2.2. Pregled i značaj djelatnosti tržišnog komuniciranja

Djelatnost tržišnog komuniciranja pripada kreativnim djelatnostima i također se može razjasniti kao poslovna usluga koje zahtijeva znanje. Bettiol i sur. (2012) ističu da se aktivnosti ZIPU-a u dizajnu i komunikaciji mogu analizirati kao kreativne djelatnosti.

Tržišno komuniciranje je presudno za poticanje distribucije i prodaje svih djelatnosti, pa može utjecati na razvoj cjelokupnog gospodarstva (Chowdhury, 1994; Callahan, 1986). Uloga oglašavanja je informiranje i utjecaj na jednog ili više ljudi putem bilo koje plaćene komunikacije (Kotler, 2012). Uz to, tržišno komuniciranje pomaže poslovnim organizacijama da izgrade svoje brendove kako bi se razlikovale od ostalih (Kotler, 2012).

2.2.1. Značaj djelatnosti tržišnog komuniciranja

Marketing i prodaja mnogih proizvoda uvelike ovisi o oglašavanju. Poslovne organizacije su postale toliko ovisne o oglašavanju da čak i njegovi negativni utjecaji ne mogu nadmašiti brojne pozitivne učinke u društvu i za gospodarstvo. Značaj tržišnog komuniciranja može se u određenoj mjeri sagledati kroz ekonomski, kulturni, socijalni i moralni aspekt, koji naravno u realizaciji ovisi o ciljevima i kampanja oglašavanja.

Jedan od razloga je taj što se tržišno komuniciranje može promatrati kao generička poslovna usluga koja zahtijeva znanje, koja podržava i potiče distribuciju i prodaju u svim djelatnostima. Takvo tržišno komuniciranje može utjecati na ukupni učinak cjelokupnog gospodarstva. Drugi je razlog taj što tržišno komuniciranje služi kao posrednička veza između proizvođača i potrošača (Leslie 1997).

Ekonomija oglašavanja druga je po veličini u Europi, a Europske poslovne organizacije potrošile su 90 milijardi eura na tržišno komuniciranje u 2020. godini (Statista), čime značajno pridonose BDP-u (Deloitte: The economic contribution of advertising in Europe). Prema Deloittovom istraživanju, investicije u tržišno komuniciranje podržavaju preko 5,4 milijuna radnih mjesta što je 2.6 % zaposlenih EU. Osim toga, Deloitte također ističe da većina tih radnih mjesta, 74 %, dolazi iz opskrbnog lanca i učinaka dohotka. Europska kreativna djelatnost ovisi o djelatnosti tržišnog komuniciranja, što ukazuje na to da bi mnoge poslovne organizacije u kreativnoj djelatnosti nestale bez podrške djelatnost tržišnog komuniciranja (Deloitte: The economic contribution of advertising in Europe). Stoga je djelatnost tržišnog komuniciranja presudna za razvoj gospodarstva a time i društva.

2.2.1.1.1. Ekonomski aspekt

Tržišno komuniciranje ima važnu ulogu u tome kako ekonomski sustav vođen moralnim normama i za opće dobro doprinosi razvoju društva (Kaldor, 1950). Stoga tržišno komuniciranje može biti koristan alat za održavanje odgovorne konkurencije koja doprinosi gospodarskom rastu u službi razvoja privrede i društva.

Tržišno komuniciranje informira ljude o dostupnosti poželjnih novih proizvoda i usluga te poboljšanjima postojećih (Kaldor, 1950; Callahan, 1986). Pomaže u donošenju informiranih, razboritih potrošačkih odluka, stimulirajući gospodarski napredak rastom poslovanja i trgovine (Chowdhury, 1994). Stvara nova radna mjesta, veće prihode i bolji standard života (Chowdhury, 1994). Dok poslovanje i povezanost s medijima također doprinosi gospodarstvu

ali i društvu u cjelini. Primjer su mediji koji se danas većinom financiraju putem oglašavanja, a još uvijek su u manjini oni koji se financiraju putem pretplate.

Potrošačko društvo rezultira usredotočenosti na novost za potrošače što je rezultiralo i pomicanjem ekonomskog težišta s proizvodnje na prodajni napor. Naglasak na novostima i prodajnim naporima šteti potrošačima, jer planirano zastarijevanje proizvoda, da bi se potakla nova kupnja, zahtijeva pad kvalitete (Roberts i Manolis, 2000; Chowdhury, 1994). Viša cijena koju potrošač plaća se krije u kraćem životnom vijeku proizvoda ili većim troškovima računa za popravak. Iako *novost* šteti potrošaču, ona pozitivno utječe na gospodarstvo, jer se kontinuirani uspjeh tržišne ekonomije temelji na zastarjelosti i istrošenosti proizvoda, prolasku ili stavljanju na raspolaganje novog proizvoda. S druge strane ima pozitivan efekt u smislu poticaja porasta dohotka i zaposlenosti. Tržišna ekonomija naglašava interesantnu točku odnosa između oglašavanja i tržišta, jer glavna ekonomska funkcija oglašavanja nije premještanje potrošačkog novca u robu, već pozitivan utjecaj na razinu dohotka i zapošljavanje u društvu (Roberts i Manolis, 2000).

2.2.1.1.2. Društveni aspekt

Važno pitanje koje ovdje treba naglasiti nije utječe li sustav oglašavanja na motivaciju ljudi za akciju, već, kako proizvodni diskurs sustava oglašavanja u društvu masovnih potrošača održava same nejednakosti na kojima se temelji. Rasprava o društvenoj ulozi oglašavanja i načinu na koji tržišno komuniciranje funkcionira znači istraživanje dominantnih ideologija u oglašavanju i analiziranje sustava moći - onih koji imaju moć i načina na koji je distribuiraju (Gennaro, 2009; Bourdieu, 1984). Ova će rasprava naglasiti kako sustav oglašavanja djeluje na više razina, slično kao i ideologija. Pritom nastavlja raditi na održavanju modernog potrošačkog društva koje je stvorilo. Međutim, prodajni elementi oglasa često daju razlog za kupnju proizvoda izvan njegove korisnosti i obično su povezani s društvenim očekivanjima, osobnom željom i potrebom.

Cilj oglašavanja je pružiti potrošaču pregled svega što je isto i različito između njih samih i njihove potencijalne sreće (Gennaro, 2009). Ljudi obično ne žele da oglasi točno odražavaju njih same, njihove neposredne društvene odnose ili njihovo šire društvo.

Bourdieu tvrdi da društvene prakse kulturne potrošnje, koje uključuju stvaranje, obilježavanje i održavanje socijalnih razlika, pomažu sigurnim i legitimnim oblicima moći i dominacije ukorijenjenim u ekonomskoj nejednakosti (Bourdieu, 1984). Stoga, iako je socijalni aspekt u

konačnici ekonomski, oblik koji je poprimio zapravo je kulturološki. Dakle, izvor razlika i moći simbolično se prebacuje s ekonomskog na kulturni aspekt ostavljajući dojam da je društvena moć rezultat određenog kulturnog raspoloženja. Na taj način, proizvod i tržišno komuniciranje pomažu u stvaranju i reprodukciji društvenog prostora, društvene moći i društva u cjelini.

2.2.1.1.3. Kulturni aspekt

Većina mediji u smislu prihoda ovisi o oglašavanju, i tako tržišno komuniciranje može pozitivno utjecati na dostupnost i različitost medijskog sadržaja (Moriarty i Rohe, 2004). To se odnosi na slučajeve gdje tržišno komuniciranje podržava sadržajnu raznolikost, izvrsne intelektualne, estetske i moralne kvalitete predstavljene s obzirom na javni interes. Tržišno komuniciranje može pridonijeti boljitku društva optimizmom, edukativnošću i motivirajući ljude da djeluju na način koji koristi čitavom društvu (Moriarty i Rohe, 2004). Život mogu uljepšati duhoviti i zabavni oglasi. Naravno, postoji i druga strana, a to je da tržišno komuniciranje može imati negativan utjecaj na kulturu i kulturne vrijednosti.

2.2.2. Promjene u djelatnosti tržišnog komuniciranja

Kao i uvijek za svako poslovanje u bilo kojem trenutku promjene, najveći je izazov prilagoditi se i ostati konkurentan, ne samo u smislu poslovnog uspjeha, nego u smislu relevantnosti. Za agenciju to znači pružanje razine i kvalitete usluge koju zahtijevaju tržište i klijenti.

Tehnologija i novi mediji donijeli su najveće promjene u djelatnosti tržišnog komuniciranja, komunikaciji brendova i potrošača. Nove tehnologije kao što su umjetna inteligencija, robotika, softver kao usluga (engl. software as a service, nadalje SaaS), društveni mediji, *blockchain* i 3D ispis sve više preoblikuju način na koji ljudi rade (Pilkington i Teichert, 2006). Od organizacijskih struktura i radnih odnosa do identifikacije pojedinaca s organizacijama, ove se tehnologije sve više primjenjuju u gotovo svim procesima, oblicima i strukturama organizacije (Muller i Doloreux, 2009). Usvajanje i upotreba tehnologije i novih medija dovodi u pitanje naše temeljne teorije i postavke o djelatnosti tržišnog komuniciranja i društvima za tržišno komuniciranje .

Tržišta koja se brzo mijenjaju, novi konkurenti i novi zahtjevi tržišta vrše pritisak na postojeće poslovne modele društva za tržišno komuniciranje, prisiljavajući ih da se transformiraju kako bi ostali konkurentni (Freytag i Clarke, 2012; Faulconbridge i sur., 2010). U posljednjem

desetljeću društva za tržišno komuniciranje su implementirala operativne inovacije usredotočujući se na poslovne procese organizacije (na primjer, struktura agencijskih naknada, logistika, usluga klijentima), reagirajući na promjene na tržištu i djelatnosti. Stoga je zanimljivo istražiti te promjene i kako društva za tržišno komuniciranje u skladu s tim prilagođavaju upravljanje organizacijom.

Da bi se natjecale na novim tržištima, s novom konkurencijom ili bile ispred nove konkurencije, društva za tržišno komuniciranje ne mogu imati koristi od prakse iz prošlosti i tradicionalnog načina poslovanja. Procesi upravljanja pokretači su koji pretvaraju principe upravljanja u svakodnevnu praksu. Ovisnost i suradnja s različitim dionicima mogu biti dodatni izvori prilika i izazovi u upravljanju inovacijama (Patwardhan i sur., 2018). Stoga će vrijedan smjer budućih istraživanja biti proučavanje procesa inovacija u upravljanju i određenih vrsta inovacija u upravljanju za društva za tržišno komuniciranje.

Radi brzih promjena na tržištu, društva za tržišno komuniciranje imaju povećani utjecaj konkurencije koji će se zasigurno nastaviti ali i ubrzati u narednim godinama.

Ističu se problemi i izazovi koje možemo svrstati u tri grupe, povezani su i uzajamno progresivna ubrzavaju promjene koje utječu na poslovanje društva za tržišno komuniciranje:

1. konkurencija na tržištu koja više nisu samo društva za tržišno komuniciranje,
2. zatim dinamičnost tržišta rada gdje je sve veći izazov privući osobe s određenim znanjima;
3. i na kraju nove tehnologije i digitalni mediji koji zahtijevaju nove načine komunikacije brendova na tržištu.

Kao kod svih promjena, prvi važan korak u tom procesu je razumijevanje društva za tržišno komuniciranje i tržišta na kojem društva za tržišno komuniciranje posluju.

Broj društva za tržišno komuniciranje koje posluju na tržištu kontinuirano raste, a konkurencija se svela na konkuriranje nižim cijenama (Davies i Prince, 2010). Dodatno opterećenje je što oglašivači prihvaćaju poslovanje na cjenovno osjetljivoj platformi. Takav pristup je dugoročno neodrživ i ekonomski neisplativ. Kako bi društva za tržišno komuniciranje poslovala i bila konkurentna na duži vremenski period, njihova organizacija poslovanja treba biti prihvatljiva širem krugu interesno-utjecajnih skupina s kojima surađuje ali i konkurira.

Na tržištu rada su nove generacije stručnjaka koji posjeduju potencijal za preoblikovanje postojećeg poslovnog razmišljanja i menadžerske prakse. Pritom treba napomenuti kako njihova tehnološka snalažljivost nije ključna komponenta, već je to njihov svjetonazor. Ovdje

nije bitan njihov opći stav prema zaposlenju u poslovnoj organizaciji da je ono dosadno, beskorisno i pogubno za međuljudske odnose, već je potrebno naglasiti da se u njihovom slučaju taj dojam s vremenom učvrstio. Utjecaji koji su doveli do ovakvog dojma negativni su prikaz u medijima tijekom devedesetih godina 20. stoljeća, neposredno iskustvo i posredno iskustvom njihovih roditelja, koji su tijekom navedenog razdoblja radili pod velikim stresom i bez gotovo ikakve sigurnosti. Takva se situacija korjenito razlikovala od vremena nakon kraja 20. stoljeća, kada su zajamčen ugovor o radu i sigurna mirovina bili nešto što se podrazumijevalo samo po sebi. Osobe koje su postigle ravnotežu između poslovnog i privatnog života obično su zdravije, sretnije i produktivnije. Ova situacija postavlja izazov suvremenom društvu za tržišno komuniciranje, jer nova generacija stručnjaka ne želi žrtvovati niti jedan vid svog života te traži prikladnu ravnotežu. Isključiva posvećenost karijeri, a time i korporativnim ciljevima konkurentnosti i profita, sve više dolazi u pitanje i zahtijeva promjene.

Nove komunikacijske platforme i nevjerojatan napredak tehnologije omogućavaju nove mogućnosti poslovanja. To zahtijeva visoku razinu produktivnosti u svakom dijelu poslovanja i stvaranje nove vrijednosti koja se razlikuje od integralne produktivnosti. U isto vrijeme, važnost istraživanja i razvoja stalno raste, a životni vijek proizvoda i usluga je sve kraći. Ovo čini dvostruki pritisak na društva za tržišno komuniciranje: organizacijski, kojim moraju riješiti i maksimizirati produktivnost novih vidova organizacije poslovanja i kreativni, u kojem moraju prilagoditi svoje usluge i procese učenja kako bi dostavili optimalna rješenja za komuniciranje svojih klijenata s ciljnim skupinama. Također, ritam razvoja novih tehnologija ubrzava ritam potrebnih inovacija.

2.2.2.1. Promjene pod utjecajem tehnologije

Izazovi novih tehnologija i digitalnih medija donose značajne mogućnosti djelatnosti tržišnog komuniciranja, ali povećali su rizik održivog poslovnog modela za društva za tržišno komuniciranje (Wind i Sharp, 2009; Freytag i Clarke, 2012). Uglavnom kao odgovor na promjene, društva za tržišno komuniciranje uvode nove usluge ili proizvode za svoje klijente zadržavajući svoj postojeći poslovni model (Freytag i Clarke, 2012). Štoviše, kombiniraju nove tehnologije i mogućnosti digitalnih medija u svoje tradicionalne usluge i aktivnosti.

Povijesno gledano, prema tradicionalnim agencijskim organizacijama, društva za tržišno komuniciranje obavljaju četiri glavne aktivnosti: upravljanje brendom, kreativni rad, proizvodnja i planiranje i kupnja medija (de Gregorio i sur., 2012.). Unutar tradicionalnog

modela društva za tržišno komuniciranje za tržišno komuniciranje postoji prostor za inovacije u operativnim aktivnostima kao što su iskustvo kupaca, integrirane mogućnosti planiranja, uvidi u stvarnom vremenu, sposobnost integriranja kvantitativne i kvalitativne analize podataka u stvarnom vremenu, zajedničko stvaranje, kupnja mrežnih medija optimizacija i upravljanje projektima (Hipperson, 2012). U operativnim aktivnostima važnu ulogu imaju kreativnost i inovacije što je značajno povećano novim tehnologijama i digitalnim medijima.

U usporedbi s tradicionalnim tržišno komuniciranjem, nove tehnologije i digitalni mediji otvorili su nove mogućnosti za brendove i potrošače - nove komunikacijske kanale i mogućnost stvaranja emocionalne veze između brendova i potrošača (Hargadon i Sutton, 2000). Razvoj tržišta pokazuje da digitalni mediji mogu generirati nove oblike oglašavanja. Kroz različite vrste kanala brendova, potrošači imaju mogućnost interakcije s brendom ili traženja podataka o brendovima kada im to odgovara (Kotler, 2012).

Kako društva za tržišno komuniciranje dobivaju sve veći pristup točnim i neposrednim podacima, to će posebno utjecati na način provođenja kampanja. Ima sve manje prostora za *amaterizam*, jer većina odluka traži stručnost, nova znanja, analize i argumente u podacima.

Dakle, budućnost će biti u kombiniranju kreativnosti s podacima i postojanju ljudi koji mogu analizirati podatke na kreativne načine. Za sada će pretvaranje podataka u uvid i dalje biti najveći izazov za društva za tržišno komuniciranje. Pogotovo za tradicionalna društva za tržišno komuniciranje koje su se uglavnom fokusirale na kreativnost.

Nove tehnologije omogućuju nove pristupe inovacijama i suradnji unutar i među organizacijama. Kako se ljudi i organizacije uključuju u nove oblike suradnje poput otvorenih inovacija, internetskih zajednica, ili razvoja otvorenog koda, oni ubrzavaju novu kombinaciju ideja i razvoj novih proizvoda i procesa. Također brzo narušavaju postojeće tržišne i strukture djelatnosti. Štoviše, organizacijske granice postaju sve slabije. U mnogim slučajevima ideje i znanja koja se pokazuju najrelevantnijima za inovacije dolaze izvan organizacije ili kroz suradnju s vanjskim suradnicima. Novi oblici suradnje narušavaju rigidne tradicionalne, organizacijske, intelektualne svojine i granice, a dodana vrijednost postaje značajan element strategije i suradnje (Kumar, 2004). Istodobno, globalizacija može poprimiti veću važnost dok lokalni i financijski akteri pokušavaju razviti klastere inovacija, neki se temelje na regionalnim snagama, neki na novoj tehnologiji, a neki kombiniraju obje (Srinivasan i sur., 2009).

Složenost današnje djelatnosti tržišnog komuniciranja dovodi do promjene u interakciji i suradnji društva za tržišno komuniciranje, brendova i potrošača (Deuze, 2007; Auletta, 2005),

a time i prema potrebi za inovacijama u organizaciji i upravljanju društvom za tržišno komuniciranje. Inovacije su potrebne ne samo u radu društva za tržišno komuniciranje, već i u suradnji i procesima, u pristupu tome kako društva za tržišno komuniciranje rade ono što rade.

Brendovi i potrošači traže nove načine suradnje od društva za tržišno komuniciranje (Deuze, 2007). Uloga i snaga potrošača u digitalnim medijima su značajni, a društvo za tržišno komuniciranje više nema isključivu ulogu kreatora i producenta. Njihova je uloga promijenjena u moderatora i su-kreatora u komunikaciji brendova i potrošača koja se odvija u digitalnim medijima (Deuze, 2007). Time se položaj društva za tržišno komuniciranje i njihovih usluga mijenjaju se stalno i nepovratno.

Novi odnosi pružaju nove načine upravljanja komunikacijom, interakcijom, isporukom informacija i nove dimenzije odnosa brendova i potrošača. To je razlog zašto brendovi mijenjaju svoje strategije oglašavanja i budžete za tržišno komuniciranje na svim medijskim kanalima.

Izazovi novih tehnologija i digitalnih medija podrazumijevaju izazove za upravljanje i organizaciju društva za tržišno komuniciranje. Možemo sažeti tri skupine promjena za društva za tržišno komuniciranje. Prva se odnosi na povećanje broja i raznolikosti medijskih kanala što rezultira novim znanjima, strategijama, planiranjem i upravljanjem. Druga je skupina upravljanje stalnim promjenama na tržištu oglašavanja. Nadalje, treća je organizacija i suradnja društva za tržišno komuniciranje, klijenata, medija i potrošača. Slijedom toga, vrste usluga koje pružaju društva za tržišno komuniciranje promijenjene su i rezultirale su potrebom za inovacijama u upravljanju - u pristupu kako društva za tržišno komuniciranje rade ono što rade.

2.2.2.2. Promjene u medijima

Prije deset godina oglašivači su usmjeravali oko 12 % svojih globalnih budžeta na digitalne kanale, a danas je to oko 40 % (WARC Media Strategy Report) jer potrošači su veći dio svog vremena provode online (Athey i Gans, 2010). To je dovelo do promjena u radu društva za tržišno komuniciranje koje svoje usluge mijenjaju u smjeru digitalnih medija, strategijama planiranja i kreativnom radu relevantnom za digitalne i društvene medije. To ne znači da tradicionalnom oglašavanju koje se oslanja na komunikaciju masovnih poruka putem televizije, tiskanih medija, radija, i vanjskog tržišno komuniciranje nije mjesto u digitalno vrijeme. Ili to što se potrošači sve više oslanjaju na preporuke prijatelja i članova obitelji o odlukama o kupnji, a ne na tržišno komuniciranje prodaja poruka (Buttle, 1998). Budući da digitalno tržišno

komuniciranje sve više dobiva na značaju, to donosi izazove za društva za tržišno komuniciranje, strategije oglašavanja temeljene na tradicionalnim medijskim modelima i iskustvima su se značajno promijenile (Truong i sur., 2010), a organizacijske promjene u djelatnosti čine se neizbježnima u eri u kojoj su društveni mediji ključni za opstanak mnogih brendova i kampanja. Tržišno komuniciranje se promijenilo, te se moraju promijeniti i društva za tržišno komuniciranje (Hackley i Kover, 2007). Díaz-Méndez i Saren (2019) su istaknuli da je trenutni model jednog društva za tržišno komuniciranje za sve postao tržišno neodrživ. Društva za tržišno komuniciranje moraju postati raznovrsnije, nudeći svojim klijentima različite specijalizirane usluge i dodanu vrijednost. Općenito, društvima za tržišno komuniciranje se savjetuje da integriraju digitalne stručnjake u organizacijsku strukturu (Hipperson, 2012) i usvoje strategije integrirane tržišne komunikacije koje uključuju nove i digitalne medije (MacRury, 2018).

Većina globalnih društva za tržišno komuniciranje su u vlasništvu holding tvrtki Omnicom, WPP, Publicis i Interpublic. Društva za tržišno komuniciranje u vlasništvu holding kompanija mogu imati koristi od ere digitalnih medija (MacRury, 2018) budući pokrivaju veliki broj zemalja i imaju međunarodne klijente koji donose relativno stabilne prihode. Međutim, također se tvrdi da postoje potencijalne slabosti ovih grupacija koje ih mogu ograničiti, poput nefleksibilnosti u poslovanju i sporih promjena. Velike organizacije mogu biti nezgrapne i sporo se mijenjati zbog njihove čvrsto izgrađene kulture i uvjerenja u poslovnim organizacijama, ali im nedostaje i stručnjaka za digitalne medije (MacRury, 2018). Neki su iskoristili trendove uzimanja vanjskih dobavljača kako bi dobili nove uvide od strane digitalnih stručnjaka, konkurirajući tako globalnim društvima za tržišno komuniciranje.

2.2.2.3. Promjene u organizaciji

Promijenilo se tržište, promijenile su se uloge sudionika na tržištu, promijenili su se mediji, promjene na tržištu su stalne. Stoga ih treba prevesti u oblik modernizacije poslovanja društva za tržišno komuniciranje. To dovodi do potrebe za novim poslovnim modelima, novim načinima organiziranja, planiranja, vođenja i suradnje (Freytag i Clarke, 2012).

Mnoga su društva za tržišno komuniciranje promijenila svoje poslovne usluge ili poslovni model kako bi iskoristile tržišne prilike. Promatramo unatrag, ponajprije kao reakcije na promjene na tržištu i osiguravanje opstanka. Danas društva za tržišno komuniciranje nisu

pokretač inovacija koji gradi tržišta za brendove (Kotler, 2012; MacRury, 2018) kao što su to bile u 20. stoljeću.

Pokušaji reorganizacije postojećih praksi korištenjem starih pristupa ili uvođenje novih usluga kao odgovor na potrebe tržišta nije rezultirao novim konkurentskim prednostima ili željenim napretkom za društva za tržišno komuniciranje (de Waal Malefyt i Morais, 2010).

Problem integriranja različitih disciplina kreativnog oglašavanja uključuje i tehnička i kulturna pitanja (Smith i sur. 2007). Tehnički izazovi uključuju vještine potrebne za izvršavanje zadataka među različitim procesima, dok se kreativni izazovi odnose na nedostatak kreativnih lidera koji mogu prihvatiti znanje cijelog procesa, s tradicionalne i digitalne perspektive. Pitanja naslijeđa organizacije i briga oko profita također su postali prepreka društvima za tržišno komuniciranje (Smith i sur. 2007).

Promjene u medijima i djelatnosti tržišnog komuniciranja donijele su velik pritisak na stručnjake koji rade u društvima za tržišno komuniciranje, uključujući kreativce (Hackley, 2011) pa su neka društva za tržišno komuniciranje provela transformaciju organizacijske prilagodbe i promjene organizacijskih struktura (Hipperson, 2012). Na primjer, Grey prešao je s digitalnih usluga *outsourcinga* na internu agenciju varijantu, kako bi ih izgradio u vlastitoj kući. VMLY&R stavljaju veći fokus na svoje *e-commerce* i digitalne funkcije na koje su reagirali s nekoliko inicijativa. Cilj ovih prijedloga je voditi društva za tržišno komuniciranje da postignu održiv i profitabilan rast za poslovnu organizaciju i njene klijente, istovremeno reagirajući na promjene u medijskom okruženju ali i potrebama tržišta.

Međutim, brzi razvoj digitalne i mobilne komunikacijske tehnologije, te sve veća razina osnaživanja i angažmana potrošača, doveli su do nepostojanja granica između različitih disciplina marketinške komunikacije i između uloga koje se obavljaju u tradicionalnim društvima za tržišno komuniciranje (de Gregorio i sur. 2012; de Waal Malefyt i Morais, 2010; Sinclair, 2016). Potrošači, planeri i menadžeri u društvu za tržišno komuniciranje uključeni su svojim doprinosom u kreiranje sadržaja u novim medijima (Hackley i Kover, 2007).

Potrošači aktivno sudjeluju u stvaranju, proizvodnji i ocjenjivanju marketinških aktivnosti. Tako da društva za tržišno komuniciranje koje su nekad jednosmjerno kreirale sadržaj i oglase za svoje klijente te ih plasirale u medije, danas moderiraju proces kreiranja sadržaja. Društveni mediji nude platformu na kojoj brendovi komuniciraju s potrošačima, generiraju sadržaj u kampanje, postaju su-kreatori i producenti (Gotsi i sur., 2010). Takve interakcije između potrošača na platformama društvenih medija i porast sadržaja koji generiraju korisnici

predstavljaju posebne izazove kreativcima u smislu njihovog profesionalnog identiteta, novih vještina, poslovnog odnosa društvo za tržišno komuniciranje - klijent i brend - potrošač (Faulconbridge i sur., 2010; Freytag i Clarke, 2012; Fuchs i Schreier, 2011). Kreativna kontrola nad tržišno komuniciranjem u društvima za tržišno komuniciranje spornija je nego ikad prije (Deuze, 2007.), ali ta su pitanja još uvijek nedovoljno istražena.

Neki su istraživači, poput MacRury i Patwardhan i sur. ponudili savjete za društva za tržišno komuniciranje da odgovore na nove izazove tržišta, uključujući nove vještina stručnjaka da bi povećali konkurentnost i optimizaciju nabave radi smanjenja troškova i maksimiziranja koristi za klijente (MacRury, 2018; Patwardhan i sur., 2018). Međutim, ovi prijedlozi nude malo smjernica za upravljanje tržišno komuniciranjem i stručnjake u pogledu načina na koji bi se oni mogli primijeniti. Nadalje, Nov i Jones (2006) je uočio da bi odgovori na promjene mogli otežati društvima za tržišno komuniciranje transformaciju ako im nedostaje sposobnost da razumiju koje promjene djeluju i kako rade u novim okruženjima.

Neki istraživači (Townley i sur., 2009) opisali su nove vještina koje kreativci koriste u realizaciji strategija kao ključne za održavanje izvrsnosti u oglašavanju. Sheehan i Morrison (2009) istaknuli su da nedostaje edukacije za odgovaranje na promjene i da je to glavni izazov za kreativce. Štoviše, mnogi kreativci nisu bili spremni promijeniti se, bili su suočeni s izazovom učenja i promjena, te su nerado izlazili iz svoje zone komfora (Smith i sur. 2007).

Uz kreativce, ostali tradicionalni agencijski stručnjaci su planeri i menadžeri ključnih klijenata, koji svi imaju različite uloge u svakodnevnim praksama oglašavanja u društvima za tržišno komuniciranje (Hackley i Kover, 2007). Promjene i nevidljive granice pojedinih pozicija u društvu za tržišno komuniciranje ali i mogućnosti sudjelovanja u kampanji dovode do napetosti u odnosima između kreativaca i drugih stručnjaka društva za tržišno komuniciranje, što ima štetan utjecaj na poslovanje i razvoj oglašavanja. Ako je razvoj društvenih medija utjecao na uloge i kreativne prakse, također utječe na poslovne odnose između kreativaca i menadžera, planera i klijenata.

Izazovno je integrirati kreativce s profesionalcima koji imaju različitu stručnost kako bi radili u timu, te je potreban novi sustav upravljanja tržišno komuniciranjem kako bi se spriječilo da tradicionalni kreativci nadglasaju ostale stručnjake (Smith i sur. 2007). Novi sustav upravljanja predložio je novi koncept za strukturu kreativnih timova, koji je nazvan „kreativna hidra“ - čudovište s više glava i više mozgova. Ovaj koncept sadrži uključivanje novih uloga u tradicionalno partnerstvo. Uz tradicionalne uloge u timu - *copywritera* i kreativnog direktora, ovaj koncept uključuje u tim i tehničkog kreativnog direktora i dizajnera za digitalni sadržaj.

Ovaj koncept također pretpostavlja da planeri surađuju s kreativnim timom oko pružanja smjernica i inspirativnog planiranja za suočavanje s novim izazovima oglašavanja. Umjesto tradicionalnog oglašavanja, koje uključuje analize i velike ideje ili posebnu poruku, planeri trebaju kreativcima pružiti uvid u četiri dimenzije: percepcijsku, bihevioralnu, tehničku i kulturnu (Nov i Jones, 2006). To pojačava potrebu za organizacijskim restrukturiranjem u društvima za tržišno komuniciranje radi integriranja komunikacije zasnovane na digitalnoj stručnosti kako bi se zadovoljile potrebe klijenata i potrošača u ovom dobu digitalnih i društvenih medija (Miles, 2005; Beverland i sur., 2007; Kerri Richards, 2020). Međutim, implikacije takvih organizacijskih promjena na radne uloge, radne prakse i profesionalni identitet kreativaca uvijek su podložne procesu promjena.

2.3. Značaj i specifičnosti društva za tržišno komuniciranje

U dinamičnom okruženju razvoj djelatnosti tržišnog komuniciranja pokreće brzi uspon tehnoloških inovacija, eksponencijalni uspon digitalnih medija, novo ponašanje potrošača, globalizacija, promjena povrata ulaganja i promjena uloge brendova i društava za tržišno komuniciranje. Razvoj digitalnih medija promijenio je ulogu brendova i društava za tržišno komuniciranje te način na koji oni komuniciraju s potrošačima, a partnerska suradnja klijenata i društva za tržišno komuniciranje može pomoći poslovnim organizacijama da rade učinkovitije i više suradnički. To se očituje u tome da je globalna investicija oglašavanja u digitalnim medijima u 2019. godini premašila tržišno komuniciranje na televiziji, što naglašava važnost digitalnog oglašavanja i ukazuje na to da se društva za tržišno komuniciranje moraju prilagoditi digitalnom poslovnom okruženju.

Tradicionalna društva za tržišno komuniciranje provode mnoge aktivnosti spajanja kako bi dobile potrebnu stručnost i mogućnost poslovanja u digitalnoj eri (Green i Miles, 2007). Pratt tvrdi da je u djelatnosti tržišnog oglašavanja presudan pomak konkurencija u djelatnosti tržišnog oglašavanja usmjerena na kreativno rješenje i inovativnost. Kreativnost kao intenzivna poslovna usluga znanja je vođena velikim ekonomskim pritiskom bez transparentnosti, odgovornosti i mjerljivosti (Pratt, 2006). Nadalje, ovo potiče rast kompleksnih odnosa između oglašivača i društava za tržišno komuniciranje u pregovorima o sadržaju oglasa i kampanja (Pratt, 2006.) te naglašava važnost kreativnih ideja u razvoju poslovanja društva za tržišno komuniciranje. Stoga je konceptualizacija prirode inovacija u društvima za tržišno komuniciranje važan element koji im da razviju inovativnije i kreativnije ideje.

U današnjem dinamičnom i konkurentnom okruženju, društvima za tržišno komuniciranje je postao novi izazov kako zadržati inovativne sposobnosti. Mnoga su društva za tržišno komuniciranje već shvatila da je potrebno ulagati u kreativnost svojih zaposlenika jer je kreativnost zaposlenika izvor inovacija (Zhou i Shalley, 2003). Dodatno, sposobnost kako proizvesti i predstaviti nove ideje klijentima, postala je oblik inovacije koja uključuje nove ideje u uslugama oglašavanja i produkciji (Sheehan i Morrison, 2009; Zhou, 2008).

2.3.1. Uloga društva za tržišno komuniciranje u djelatnosti tržišnog komuniciranja

Interes za kreativnost u poslovanju i uloga kreativne ekonomije posljednje desetljeće dobiva znatnu pozornost. Djelatnost tržišnog komuniciranja može se smatrati proizvodnjom kreativnosti u smislu da su kampanje kreativne i da se proizvodi i usluge koji se promoviraju često povezuju s određenom simboličkom vrijednošću koju pripisuju kampanje.

Kao što je spomenuto, djelatnost tržišnog komuniciranja važna je za gospodarstvo, a društva za tržišno komuniciranje su važan sudionik te djelatnosti pa je ovo istraživanje namijenjeno razumijevanju ne samo uloge nego i značaja inovacija u društvima za tržišno komuniciranje. Kako djelatnošću tržišnog komuniciranja dominiraju društva za tržišno komuniciranje (Pratt, 2006.), istraživanje društva za tržišno komuniciranje, njihove organizacije i poslovanja važno je za razumijevanje djelatnosti, ali i promjena i mogućnosti koje donose nove tehnologije, inovacije i kreativnost.

Na mnogo načina tržišno komuniciranje je pokretač različitih djelatnosti. Osim kreativnosti i povezivanja proizvođača i potrošača, tržišno komuniciranje može biti i poveznica između kreativne i tradicionalne ekonomije. Djelatnost tržišnog komuniciranja sadrži elemente i komercijalnih i umjetničkih vrijednosti. Nekada se tržišno komuniciranje smatralo poslovnom uslugom, ali danas govorimo o kreativnoj djelatnosti (Deuze, 2007). Još jedan aspekt višestrane prirode oglašavanja jesu razne vrste kreativnog sadržaja i kreativne ideje na koje se oslanja, kombinirajući znanje iz ostalih djelatnosti, poput književnosti, filma, dizajna i glazbe. Stoga se inovacije u djelatnosti oglašavanja i društva za tržišno komuniciranje odvijaju na sjecištu povezanih kompetencija, pojedinaca, poslovnih organizacija i djelatnosti.

Kao znanjem intenzivna poslovna usluga, tržišno komuniciranje također povezuje proizvode i usluge. Proizvode i usluge treba gledati uzajamno, jer su proizvodnja proizvoda i usluga povezane kroz vrijednosti koju stvaraju u procesu realizacije (Deuze, 2007). Proizvodi se neće samo proizvoditi, već će se i dizajnirati, razvijati, prodavati i transportirati. Usluge nasljeđuju

karakteristike proizvodnje proizvoda, poput standardizacije, dok se poslovne organizacije sve više fokusiraju na proizvode u kojima usluge tržišne komunikacije čine značajan dio (Faulconbridge i sur., 2010). Usluge tržišne komunikacije ugrađene u proizvode imaju sve veću ulogu u konkurenciji između poslovnih organizacija u današnjem gospodarstvu. Jedan od razloga za to je što konkurencija teže može kopirati znanje i znanjem intenzivnu poslovnu uslugu.

Trenutno, paralelno s drugim kreativnim djelatnostima, djelatnost tržišnog komuniciranja pokušava pronaći i zauzeti svoj novi položaj u internetskoj paradigmi (Deuze, 2007). Internet predstavlja nove izazove ali i nove mogućnosti za djelatnost tržišnog komuniciranja a time i za društva za tržišno komuniciranje.

Djelatnost tržišnog komuniciranja se nalazi usred procesa tehnološke transformacije u kojem se različiti akteri trebaju prilagoditi novoj tehnologiji, novim kompetencijama i vještinama. Ovaj postupak usvajanja ne uključuje samo razumijevanje nove tehnologije, nego i uvid u to kako novi principi mogu promijeniti način poslovanja i način na koji se mijenjaju komunikacijske promjene na tržištu. Trenutni proces tehnološke prilagodbe u oglašavanju i tržišnoj komunikaciji može se smatrati empirijskim primjerom kako primjena kreativno uništava postojeće poslovne modele i uvjete (Freytag i Clarke, 2012).

Djelatnost tržišne komunikacije izložena je promjenama i transformira se. To predstavlja brojne izazove za društva za tržišno komuniciranje. Budući da se tempo promjena u marketinškoj i djelatnosti tržišnog komuniciranja nastavlja ubrzavati, transformacija društava za tržišno komuniciranje biti će prioritet. Većina društava za tržišno komuniciranje za tržišno komuniciranje još uvijek radi s istim ili sličnim tradicionalnim praksama upravljanja. Stoga se očekuje da se osnovni principi i procesi upravljanja malo razlikuju od jednog do drugog društva za tržišno komuniciranje. Transformacija potiče novine u upravljanju, a ne samo pokretanje novih usluga i ulaganje u rješavanje novih zadataka.

2.3.2. Organizacija i struktura poslovanja društva za tržišno komuniciranje

Organizacijska struktura može se opisati kao skup načina na koje se organizacijski rad dijeli na zasebne zadatke, delegirajući i koordinirajući ih za postizanje korporativnih ciljeva (Mintzberg, 1983; Phelps i sur., 2007). Struktura konfigurira kontekst unutar kojeg se vrši moć i kontrola, ispunjavaju se dužnosti, formuliraju strateške opcije i omogućuje provedba tih opcija (Hipperson, 2012). Ona utječe na raspodjelu resursa, favorizira unutarnju i vanjsku

komunikaciju i jača organizacijsku sposobnost da odgovori na promjene u poslovnom okruženju, da uči i inovira (Martínez-León i Martínez-Garcia, 2011; MacRury, 2018; Hipperson, 2012).

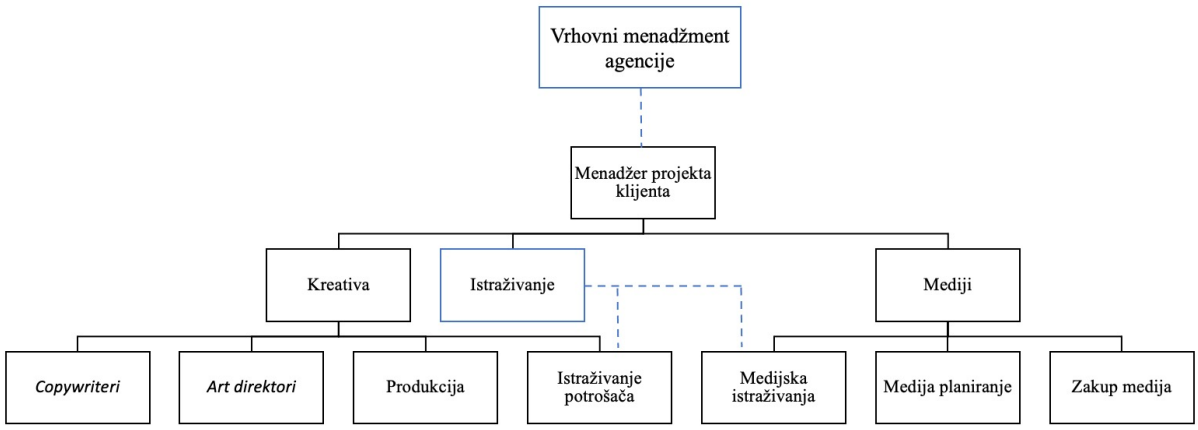
Društva za tržišno komuniciranje sinonimom su za fleksibilne organizacije i rad temeljen na projektima (MacRury, 2018; Grabher, 2001). Unutar projektne organizacije postoje zahtjevi za različitim portfeljima znanja i različitim skupovima vještina, koji trebaju međusobno komunicirati i razumjeti se, što predstavlja potrebne preduvjete za razvijanje dinamike temeljene na projektu (Hipperson, 2012).

Organizacijska struktura zagovara se kao jedan od ovih organizacijskih resursa koji može presudno doprinijeti jačanju sposobnosti organizacije za inovacije (Camison i Villar-Lopez, 2014; Mol i Birkinshaw, 2009; Ettlie i sur., 1984). Način na koji je organizacija strukturirana, poslovi delegirani i koordinirani, utječe na suradnju i unutarnju komunikaciju, na slobodan protok informacija i razmjenu ideja, favorizira ili ometa eksperimentiranje, generiranje i širenje novog znanja.

Brojna su istraživanja na temu povezanosti organizacijske strukture i menadžmenta s inovacijskim performansama (Birkinshaw i sur., 2008; Birkinshaw i Mol, 2006). Oslanjanje organizacije na standardizirana pravila i postupke smanjuje kreativnost, ometa eksperimentiranje i inovativno rješavanje problema. Kad se članovima tima ne dopušta odstupanje od postojećeg znanja i unaprijed definiranih obrazaca ponašanja, njihova sposobnost stvaranja novih ideja i razvijanja inovativnih i učinkovitijih radnih praksi znatno je ograničena (Hartline i sur., 2000; Vaccaro i sur., 2012). S druge strane, postoje oni istraživači koji tvrde da strukturna formalizacija potiče generiranje ideja i prijedloga koji favoriziraju poboljšanje organizacijskih rutina (Zollo i Winter, 2002; Palmer i sur. 2007). Poboljšane rutine tada se standardiziraju i postaju dijelom svakodnevnog rada organizacije (Benner i Tushman, 2003). Palmer i Dunford (2002) ističu pozitivan utjecaj formalizacije na razvoj novih radnih praksi, dok drugi ističu da formalizacija značajno olakšava širenje novog znanja, njegovo korištenje i pretvaranje u inovativne i konkurentne proizvode i usluge (Menguc i Auh, 2008; Green i sur., 2005).

Način strukturiranja društva za tržišno komuniciranje prilično se razlikuje ovisno o veličini društva za tržišno komuniciranje. Svako društvo za tržišno komuniciranje, bez obzira na veličinu, imat će neku funkciju menadžmenta projekta klijenta. U manjim društvima za tržišno komuniciranje to uključuje direktore društva za tržišno komuniciranje; u velikim društvima za tržišno komuniciranje to je odjel s više timova (Slika 2.2.).

Slika 2. 2 Uobičajena organizacija projekta za klijenta u društvu za tržišno komuniciranje



Izvor: prilagođeno prema Horsky (2006)

Kampanje obično kreira i izrađuje tim različitih stručnjaka unutar i izvan društva za tržišno komuniciranje, uključujući razne *freelencere* (Moeran, 2009). Neki istraživači (Townley i sur., 2009) opisuju ovaj tim različitih stručnjaka kao kombinaciju profesionalaca s različitim vještinama i specijaliziranim područjima rada, koji svojim kreativnim organizacijama donose i svoje osobne preferencije i interese. Jedna skupina tih stručnjaka - kreativaca, uključujući umjetnike, *copywritere*, umjetničke direktore i kreativne direktore, dugo je igrala ključnu ulogu u stvaranju kreativnih ideja i u kreativnoj produkciji oglašavanja (Pratt, 2005; Townley i sur., 2009), kao i u upravljanju i održavanju kontrole proizvodnog procesa (de Waal Malefyt i Morais, 2010).

Uloge u timu za menadžment projekta klijenta slične su ulogama u produkciji, s direktorima projekta klijenta i menadžer projekta klijenta. Ponekad postoji dodatni sloj administratora projekta klijenta. Uobičajeno su direktori projekta klijenta odgovorni za nekoliko menadžer ključnih klijenata, s ukupnom odgovornošću za proračun i izvedbu. Oni su uključeni na visokoj razini u razvoj strategije i projekta klijenta. Menadžer ključnih klijenata odgovoran je za većinu osobnih kontakata s klijentom i za osiguravanje da se svakodnevni poslovi izvršavaju prema vremenu, proračunu i standardima kvalitete, nadgledajući ostale članove tima. Menadžeri projekta klijenta osiguravaju da klijent uvijek može razgovarati s nekim tko zna za njihov projekta, čak i ako je menadžer projekta klijenta nije prisutan. Menadžeri trebaju biti izuzetno dobro organizirani, s izvrsnom pažnjom prema detaljima vodeći računa o projektu i zadanom vremenu.

Većina društva za tržišno komuniciranje ima vlastiti studio i kreativne resurse, premda manja društva za tržišno komuniciranje češće koriste vanjske kreativne resurse. Veća društava za tržišno komuniciranje će obično u svojoj organizaciji imati kreativni studio za lokalne potrebe ali kojem daljinski pristupaju i njihovi regionalni ili internacionalni uredi. Kao i većina društva za tržišno komuniciranje, kreativni tim sastoji se od kreativnih direktora, dizajnera i *copywrightera*. Svaki će pojedinac imati različitu specijalističku vještinu i stil, tako da društvo za tržišno komuniciranje u cjelini može klijentima ponuditi čitav niz kreativnih pristupa, usluga i alata.

Društva za tržišno komuniciranje se razlikuju u načinu na koji upravljaju planiranjem i zakupom medija. U većim društvima za tržišno komuniciranje postoji zaseban odjel koji se bavi svim poslovima vezanim za medije uključivši istraživanja i analize. Prednost za klijente je integrirana usluga s ostalima koje društvo za tržišno komuniciranje pruža a nedostatak je taj što obično u tom slučaju klijenti imaju kontakt samo sa svojim timom za upravljanje projektom. Ako oni nisu uključeni u planiranje i zakup medija, ne mogu pružiti savjete ili raspravu o medijima kad klijenti to zahtijevaju. Stoga će se u mnogim manjim i srednjim društvima za tržišno komuniciranje tim za upravljanje projektima baviti istraživanjem medija, savjetima i kupnjom kao dijelom svojih svakodnevnih poslova.

Opet, ovisno o veličini društva za tržišno komuniciranje, može postojati zasebni istraživački odjel koji sadrži podatke o plaćama i naknadama i druge informacije bitne za zapošljavanje, poput ekonomskih i socijalnih trendova u različitim regijama i tržištima zapošljavanja. Oni također mogu provoditi specifične istraživačke projekte, koje su klijenti preporučili menadžerima ključnih klijenata, poput anketa o stavovima zaposlenika ili potencijalnih zaposlenika o poslovnoj organizaciji ili regionalnim anketama o stavovima ljudi o radu na određenoj vrsti posla. Te informacije pomažu društvima za tržišno komuniciranje da se preciznije usredotoče na aktivnosti komunikacije oko zapošljavanja i prilagode poruke kako bi privukli prave stručnjake.

Ključna uloga tima za upravljanje projektima klijenata je nesmetano obavljanje poslova i komunikacija između društva za tržišno komuniciranje i klijenta. Oni svakodnevno razgovaraju s klijentom, savjetuju, uzimaju *brifove* i pružaju povratne informacije, prezentiraju kreativni rad, planiranje kampanje i strategiju, čak i ako su drugi odjeli društva za tržišno komuniciranje uključeni ali nisu izloženi. Oni su ključni za čitav spektar usluga društva za tržišno komuniciranje.

Glavni odjeli u društvima za tržišno komuniciranje su menadžment projekta klijenta, odjel za kreativne usluge, odjel za planiranje i zakup medija i odjel za planiranje i istraživanje (Nyilasy i Reid, 2009; Gürel i sur., 2017). Osnovne aktivnosti društva za tržišno komuniciranje su istraživanje i uvid u potrošače, upravljanje marketinškim aktivnostima ili komunikacijskim planovima klijenata, produkcija oglasa, promocija, kampanja odnosa s javnošću i planiranje i zakup medija (Nyilasy i Reid, 2009; Gürel i sur., 2017).

Društva za tržišno komuniciranje su uglavnom je neovisna od klijenta. To može biti interni odjel ili društvo za tržišno komuniciranje koja pruža vanjsko gledište napora prodaje klijentovih proizvoda, usluga ili vanjska poslovna organizacija.

2.3.2.1.1. Menadžment projekta klijenata

U današnjim društvima za tržišno komuniciranje točka kontakta za klijenta je menadžer projekta u rasponu od direktora zaduženog za projekt klijenta do menadžera ključnih klijenata (Horsky, 2006). Posao menadžera ključnih klijenata je održavati kontakt s klijentom, izgrađujući potpuno razumijevanje marketinške i poslove tržišnog komuniciranja klijenta, kako bi on mogao obavijestiti ostale odjele u društvu za tržišno komuniciranje o tome što treba učiniti (Hower, 2013). Menadžer tada, kao dio agencijskog tima, pomaže u analizi problema s tržišno komuniciranjem i pronalaženju odgovarajućih rješenja. Dodatno ima zadatak predstaviti agencijsko rješenje na jasan i artikuliran način klijentu. Konačno, nakon što klijent odobri kampanju, menadžer ključnih klijenata odgovoran je za njezinu provedbu. To podrazumijeva nadzor nad cijelim postupkom izrade reklama za tisak i plakate u njihovom konačnom obliku, pripremu umjetničkih djela, provjere itd., snimanje televizijskih spotova i osiguravanje da se cjelokupni program tiska i proizvodnje u zadanom vremenskom roku. Kako bi izvršio ovaj zadatak, menadžer ključnih klijenata oslanja se na niz odjela unutar društva za tržišno komuniciranje.

2.3.2.1.2. Odjel za planiranje

U većini društava za tržišno komuniciranje zadatak odlučivanja koju strategiju treba slijediti u izradi kampanje u osnovi pripada izvršnom direktoru koji radi zajedno s kreativnim timom (Horsky, 2006). Veća društva za tržišno komuniciranje, obično imaju posebnu poziciju (onu za planiranje projekta klijenta) za osobu kojoj je povjereno obavljanje glavnog dijela ovog zadatka (Horsky, 2006). Kako planeri ne pišu oglase, svrha planiranja i istraživanja oglašavanja je od

pomoći ljudima koji to rade. Zadatak planera je prikupiti sve dostupne informacije o klijentovim proizvodima, uslugama i njihovom tržištu, dobivenim iz klijentovog sažetka, iz objavljenih izvora podataka i iz istraživanja tržišta koje je naručio klijent i / ili društvo za tržišno komuniciranje (Hower, 2013). Te se informacije analiziraju i prevode u strategiju kampanje, koja pruža osnovu na kojoj će kreativni tim raditi kod osmišljavanja oglašavanja.

2.3.2.1.3. Kreativni odjel

Poslovne organizacije, oglašivači, se obraćaju društvima za tržišno komuniciranje kako bi razvili, pripremili i implementirali svoju kreativnu strategiju, jer su ta društva za tržišno komuniciranje stručna za kreativni dio oglašavanja (Horsky, 2006). Za neke je kreativni odjel najvažniji odjel jer realizira uslugu za koji postoji društvo za tržišno komuniciranje. Stručnjak za kreativnost ili kreativni tim odgovorni su za razvijanje učinkovitog načina prenošenja poruke tržišnih djelatnika kupcu. To se obično sastoji od kombiniranja uloga i vještina umjetničkog direktora i pisca teksta. Umjetnički direktor odgovoran je za izradu vizualnih ideja, dok će pisac teksta napisati tekst odnosno tekstualni sadržaj oglasa. Realizacija kreativne usluge u oglašavanju proces je u nekoliko faza. Razvoj kreativne strategije temelji se na specifičnim ciljevima klijenta i na brojnim čimbenicima, uključujući ciljnu skupinu, osnovni problem koji tržišno komuniciranje mora riješiti, cilj koji poruka želi postići i koju glavnu prodajnu ideju ili ključnu korist oglašivača želi komunicirati.

2.3.2.1.4. Medijski odjel

Odjel u društvu za tržišno komuniciranje koja učinkovito troši proračun za tržišno komuniciranje je odjel za medije. Ovaj je odjel odgovoran za potpuno upoznavanje sa svim dostupnim medijima za tržišno komuniciranje, s posebnim osvrtom na mijenjanje obrazaca ciljne skupine ili trendova, promjenu medija koji se koriste i troškove oglašavanja (Hower, 2013). Sve veća sofisticiranost i fragmentarnost medijske scene, uz rast neovisnih medija, doveli su do toga da agencije s punom uslugom ovu funkciju sve više prepuštaju vanjskim partnerima, medijskim agencijama specijaliziranim za menadžment medijskih poslova planiranja i zakupa medija (Horsky, 2006). Medijski odjel sastoji se od istraživača, medija planera i stručnjaka koji rade zakup medija.

2.3.2.1.5. Produkcija

Produkcijski odjel odgovoran je za izradu dogovorenih dizajna oglašavanja i njihovo pretvaranje u materijal spreman za upotrebu u odabranim medijima (Hower, 2013). Produkcijski odjel usko će surađivati s kreativnim odjelom kako bi utvrdio potrebnu vrstu umjetničkog djela, slova, fotografije itd., A zatim naručiti vanjskim dobavljačima da izvrše posao. Jasno je da će priroda zadatka odrediti stupanj do kojeg će vanjski dobavljači biti prepušteni vanjskim partnerima.

3. INOVATIVNOSTI U DRUŠTVU ZA TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE

U ovom poglavlju dan je relevantan teorijski pregled pojma inovativnosti, ali i specifičnosti istog u društvima za tržišno komuniciranje. Najprije će biti definirani inovacija i prikazane vrste istih, a zatim će se objasniti dimenzije inovacija u uslužnoj djelatnosti zasnovanoj na znanju. Nakon toga će se istražiti relevantni stručni i akademski izvori na teme kreativnosti i inovativnosti u društvima za tržišno komuniciranje. Zatim slijedi teorijski okvir za proučavanje procesa inovacije u društvu za tržišno komuniciranje, kroz nove modele razvoja usluga, važnosti učenja i samog inovacijskog procesa. Na kraju ovog poglavlja je prikaz dosadašnjih istraživanja o inovativnosti u društvima za tržišno komuniciranje.

3.1. Teorijski pregled pojma inovativnosti

Istraživanja inovacija usluga bilježe nagli rast zadnjih godina, ali još uvijek postoji malo istraživanja koja se tiču procesa inovacija ili novog procesa razvoja usluga u ZIPU (Alam i Perry, 2002), a još rjeđa su istraživanja inovacija u organizaciji agencija. Razlog je možda zato što je proces inovacija u ZIPU u određenoj mjeri složeniji od postupka inovacije proizvoda, budući da za razliku od većine razvoja novih proizvoda, razvoj usluga mora u proces uključiti dionike kao što su klijenti agencije a ponekad i potrošače, što povećava složenost procesa (Den Hertog i sur., 2010; Edvardsson i sur., 2006; Obendhain i Johnson, 2004).

Što se tiče procesa inovacija u uslužnim djelatnostima, Barras (1986) predložio je obrnuti ciklus proizvoda koji počinje poboljšanjem procesa, nastavlja se inovacijom procesa i na kraju inovacijom proizvoda. Obrnuti ciklus proizvoda ima tri glavne faze: na početku se odnosi na poboljšanja procesa koja trebaju olakšati učinkovitost postojećih usluga, zatim slijede procesne inovacije koje poboljšavaju kvalitetu postojećih usluga i na kraju kreiranje novih vrsta usluga koje dovode do inovacija proizvoda.

U uslužnim djelatnostima sustav inovacija vezanih za usluge nije čvrsto strukturiran proces što znači da ima čestih odstupanja ali se mogu izdvojiti četiri glavne karakteristike (Sundbo i Gallouj, 2000). Prvo, susret s potrošačem djeluje kao glavna pokretačka snaga inovacija usluga. Većina inovacija u uslugama su male su i ne ponavljaju se, i dodatno mnoge usluge ovise o osobnom kontaktu što također čini razliku. Na kraju, sustav inovacija usluga relativno je slabo

povezan i organizacijski strukturiran. Karakterizira ga manje istraživanja i razvoja, mnogo više poduzetništva, strateškog promišljanja i odrednice profesionalnih usluga. Takav sustav inovacija usluga može podloga je za istraživanje odrednica i struktura u procesu inovacija usluga ali i u upravljanju promjena i ostalim inovacijama u organizaciji. Osim toga, brzim razvojem tehnologije i brzom promjenom poslovnog okruženja, inovacije u uslugama postaju kompleksne. Uzimajući u obzir inovacije u uslužnim djelatnostima većina njih su inovacije koja rješavaju probleme u poslovanju ili s klijentima, te su rijetko definirane u strukturi ili ponavljajućem procesu (Den Hertog i sur., 2010; McManus i Ardley, 2019).

Većini poslovnih organizacija u uslužnom sektoru je teško strukturirati inovacijski proces i organizaciju na sustavan način (Sundbo i Gallouj, 2000). Budući da je u ZIPU većina aktivnosti prilagođena različitim projektima (Miles, 2005), postupak inovacija je teško organizirati na strukturiran linearni način. Što znači nije moguće definirati isti strukturirani proces za različite projekte. Iako se ne može organizirati linearno, proces inovacija u uslužnim djelatnostima teži sistematičnosti i se temelji na određenim procesima, osobito u ZIPU (Den Hertog i sur., 2010; Sundbo i Gallouj, 2000). U usporedbi s inovacijskim procesom u proizvodnim poslovnim organizacijama, inovacijski proces u ZIPU rjeđe se organizira sustavno.

Uspjeh inovacija uvelike ovisi o inovacijskom procesu, što zahtjeva minimalizaciju rizika inovacija usluga za učinkovitost inovacijskog procesa (Battisti i Stoneman, 2010). Stoga je poznavanje inovacijskog procesa prilično važno za društva za tržišno komuniciranje kako bi pružala bolje usluge kupcima, ostvarivale dobre poslovne rezultate i održivost poslovnog modela.

Istraživanja o procesu inovacija usluga i njihovom upravljanju nisu česta, ali još uvijek postoje neki istraživači koji proučavaju novi proces razvoja usluga i određuje postupak inovacija (Gallouj, 2002; Den Hertog i sur., 2010; Sundbo i Gallouj, 2000).

3.1.1. Definicija inovativnosti

Inovacije se mogu promatrati kao nove ideje, novi načini gledanja na određeni problem, nove metode, ili proizvodi koji imaju novu vrijednost (Obendhain i Johnson, 2004). Inovacija sadrži ideju koja rezultira nečim novim, odnosno proizvesti ili učiniti nešto drugačije, učiniti nešto da se dogodi ili primijeniti nešto novo (Camison i Villar-Lopez, 2014).

Inovacija je proces kroz koji se generiranjem i razvojem novih ideja realizira novi proizvod ili usluga (West i Farr, 1990; Priem, 2012), a koji s vremenom daju nova rješenja problema i

postaju korisni za pojedince, poslovne organizacije ili društvo u cjelini (Gallouj, 2002). Stoga inovacija započinje s prijedlogom i generiranjem novih ideja, a završava korištenjem i komercijalnim iskorištavanjem rezultata (Tonnessen, 2005; Paulus, 2002).

Koncept inovacije može uključivati različite dimenzije, na primjer, uvođenje novog proizvoda ili usluge, nove proizvodne procese, pokretanje novih tržišta, promjene dobavljača ili čak inovativne poslovne modele za poslovnu organizaciju ili organizacije (Gallouj i Weinstein, 1997; West i Farr, 1990; OECD 2005; Du Plessis, 2007; Obendhain i Johnson, 2004).

Poslovnim organizacijama inovacije pružaju stratešku orijentaciju za prevladavanje problema s kojima se susreću (Gunday i sur., 2011) nastojeći postići održivu konkurentsku prednost (Drucker, 1994). Tako povezane su s promjenama, jer organizacije koriste inovacije kao alat za utjecaj na okolinu ili prilagodbu zbog promjene u okruženju (Baregheh i sur. 2009; Gunday i sur., 2011). Međutim, inovacije mogu uključivati širok raspon različitih vrsta promjena, ovisno o resursima, mogućnostima, strategijama i zahtjevima organizacije.

Inovacija gotovo uvijek uključuje rješavanje nekog problema a ustrajnost je neophodna da bi se ideje na kraju realizirale. U poslovanju inovacije su daleko šireg opsega od proizvodnih ili tehnoloških inovacija (Sawhney i sur., 2006). Sawhney i sur. definiraju poslovnu inovaciju kao stvaranje značajne nove vrijednosti za kupce i poslovnu organizaciju kreativnom promjenom jedne ili više dimenzija poslovnog sustava. Ova definicija dovodi do ističe tri važne karakterizacije: da se odnosi na stvaranje nove vrijednosti, može se odvijati u bilo kojoj dimenziji poslovnog sustava, i zahtijeva pažljivo razmatranje svih aspekata poslovanja.

Da bismo pokazali raznolikost definicija inovacija, u Tablici 3.1. izdvojeno je nekoliko definicija inovacije koje ističu različite aspekte inovacije.

Tablica 3. 1 Prikaz definicija inovacije

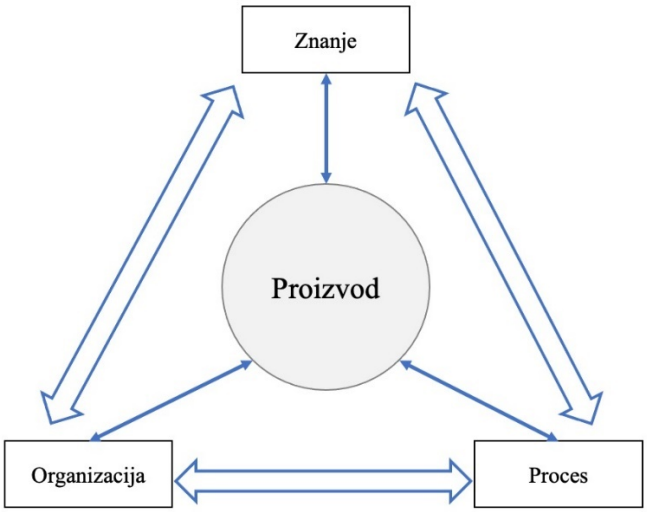
Autor	Definicija inovacije
Du Plessis (2007: 21)	„Inovacija kao stvaranje novih znanja i ideja za ostvarivanje novih poslovnih rezultata, usmjerena je na poboljšanje internih poslovnih procesa i struktura, te stvaranje proizvoda i usluga vođenih tržištem. Inovacija obuhvaća i radikalne i postupne inovacije.“
Damanpour (1996: 694)	„Inovacija je zamišljena kao sredstvo za promjenu organizacije, bilo kao odgovor na promjene u vanjskom okruženju, bilo kao preventivno djelovanje na utjecaj na okoliš. Stoga je ovdje inovacija široko definirana da obuhvaća niz vrsta, uključujući novi proizvod ili uslugu, novu procesnu tehnologiju, novu organizacijsku strukturu ili administrativne sustave ili nove planove ili programe koji se odnose na članove organizacije.“

West i Anderson (1996: 2)	„Inovacija se može definirati kao učinkovita primjena novih postupaka i proizvoda u organizaciji, koji su namijenjeni organizaciji i njezinim dionicima.“
Kanter (1983: 20)	„Postupak korištenja bilo koje nove ideje za rješavanje problema… inovacija je generiranje, prihvaćanje i primjena novih ideja, procesa, proizvoda ili usluga.“
Kimberly (1981: 108)	„Postoje tri faze inovacije: inovacija kao proces, inovacija kao zasebna stavka koja uključuje proizvode, programe ili usluge; i inovacija kao atribut organizacije.“
Thompson (1965: 2)	„Inovacija je generiranje, prihvaćanje i primjena novih ideja, obrada proizvoda ili usluga.“
Schumpeter (1934: 66)	„Uvođenje nove robe ... uvođenje nove metode proizvodnje ... otvaranje novog tržišta ... osvajanje novog izvora opskrbe sirovinama ili poluproizvedenom robom ... i provođenje nove organizacije bilo koje industrije.„

Izvor: izradila autorica

U definicijama možemo izdvojiti dva elementa inovacije koja se ponavljaju, a to su generiranje ideja i provedba ideje. Minimalni zahtjev za to mogu li se postupak, marketinška metoda, organizacijska metoda ili proizvod tretirati kao inovacija ovisi o tome je li on značajno poboljšan ili je nov za poslovnu organizaciju. Takve proizvode, procese, metode ili ideje poslovna organizacija ne mora predlagati ili razvijati, a mogu ih razvijati i druge organizacije. Iz perspektive organizacije je važno je li novo, a ne odakle potječe i da se realizira. Slika 3.1. prikazuje četiri dimenzije inovacija.

Slika 3. 1 Četiri dimenzije inovacije



Izvor: Yang i sur. (2015: 162)

Većina istraživača usmjerena je uglavnom na dimenzije proizvoda, procesa i organizacije. Budući da je znanje održivi izvor konkurentske prednosti (Gopalakrishnan i Bierly, 2001), inovacije mogu obuhvaćati širi opseg, uključujući proces, organizaciju i znanje (Yang i sur., 2015). Organizacija i proces odnose se na organizacijske i procesne strukture koje posreduju između ulaznih i izlaznih rezultata inovacijskog procesa, stoga inovacijsku sposobnost dijelimo na tri dimenzije: organizacijsku sposobnost, procesnu sposobnost i sposobnost znanja (Yang i sur., 2015). Eksploatacija znanja provodi se u unutarnjim interakcijama procesne i organizacijske dimenzije. Zaposlenici izvode niz aktivnosti kako bi postigli nove, čak i kreativne rezultate. Proizvod je rezultat interakcije između prve tri dimenzije. Stoga su periferne dimenzije glavni su način za simulaciju, razvoj i jačanje inovacija (slika 3.1 Četiri dimenzije inovacije).

3.1.2. Vrste inovacija

U istraživanja o inovacijama standardna je klasifikacija inovacije kategorizirati je kao procesnu inovaciju i inovaciju proizvoda (Gunday i sur., 2011). Od 1960-ih do 1990-ih, mnogi su istraživači proučavali ove dvije vrste inovacija (na primjer Utterback i Suarez, 1993), dok su se gotovo svi koncentrirali na istraživanje industrijskih inovacija. Slijedeći tradicionalni način kategorizacije inovacija jest klasificiranjem inovacija kao radikalnih i postupnih inovacija. Takva se klasifikacija temelji na radikalnosti inovacije u usporedbi s trenutnom tehnologijom (Francis i Bessant, 2005). Međutim, ove dvije vrste tradicionalnih metoda klasifikacije prikladnije su primijeniti u razvoju robe, a ne u razvoju usluga. Budući da ova teza uglavnom govori o inovacijama u uslugama, vrijedi navesti značenja različitih vrsta inovacija u uslugama.

3.1.2.1. Inkrementalna i radikalna inovacija

Inovacije se mogu smatrati nečim što uključuje ili postupnu promjenu ili radikalnu promjenu (Bessant, 2005; Tonnessen, 2005; Francis i Bessant, 2005). Ova dva gledišta dovela bi do klasifikacije ovisno o razini ili stupnju postignute inovacije (Tablica 3.2.). U najnižem opsegu imali bismo dimenziju nepostojanje inovacije, zatim bismo imali inkrementalnu dimenziju inovacije, sve do najvišeg opsega gdje bismo imali radikalnu dimenziju inovacije (Rowley i sur., 2011).

Tablica 3. 2 Pregled inkrementalne i radikalne inovacije

Inovacija	Opis	Autori i istraživači
Inkrementalna inovacija	• sustavni proces koji je dobro isplaniran i organiziran te uzrokuje promjene u proizvodnim procesima i u radnim praksama, što rezultira poboljšanjima • uključuje postupne promjene (npr. poboljšanje postojećih proizvoda)	Miralles Insa i Marín-García, 2010; Marín- García i sur., 2009; Readman i Bessant, 2007; Hyland i sur., 2007; Dabhilkar i Bengtsson, 2007; Wu i Chen, 2006; Prybutok i Ramasesh, 2005; Lok i sur., 2005; Bateman i Rich, 2003; Albors, 2002; Grütter i sur., 2002.
Radikalna inovacija	• sastoji se u stvaranju nečega potpuno novog (proizvodi, procesi, tehnologija ili bilo koji drugi element), iskorak ili preokret koji uzrokuje značajan utjecaj na tržište i poduzetništvo • uključuje radikalna promjena (generiranje nečeg novog)	Leifer, 2000; Ali, 1994; Ettlie, Lee i Na, 1994; Stopford i Baden-Fuller, 1994; Henderson, 1993; Bridges i O'Keefe, 1984.

Izvor: prilagođeno prema Baregheh i sur. (2009); Ettlie i sur. (1984)

Izdvojene specifičnosti u pojmovnom određenju radikalne i inkrementalne inovacije možemo sažeti da radikalna inovacija u potpunosti zamjenjuje postojeći model i uspostavlja novi sustav ili vrijednost. Dok se inkrementalna inovacija odnosi na niz malih poboljšanja u postojećim proizvodima ili uslugama poslovne organizacije koja pomažu u daljnjem razlikovanju poslovne organizacije od konkurencije, nadovezujući se na trenutnu ponudu.

3.1.2.2. Inovacije u organizaciji

Inovacije u organizaciji uključuju preispitivanje opsega aktivnosti poslovne organizacije i redefiniranje uloga, odgovornosti i poticaja ljudi (Sawhney i sur., 2006). Priručnik OECD iz Osla (2005), koji je primarna međunarodna osnova smjernica za definiranje i procjenu inovacijskih aktivnosti, kao i za prikupljanje i uporabu podataka, uzet je kao temeljni referentni izvor za klasificiranje i opisivanje inovacija u organizaciji. U priručniku su navedene četiri vrste inovacija: inovacije proizvoda, marketinške inovacije, inovacije procesa, i organizacijske inovacije. Inovacije proizvoda i procesa usko su povezane s konceptom tehnološkog razvoja. Inovacija proizvoda odnosi se na uvođenje usluge koja je nova ili značajno poboljšana u pogledu njezinih karakteristika ili namjene, a može uključivati značajna poboljšanja u tehničkim specifikacijama, komponentama i materijalima, ugrađenom softveru, jednostavnosti za upotrebu ili drugim funkcionalnim karakteristikama (OECD Oslo priručnik, 2005).

Inovacije proizvoda koriste nova znanja i tehnologije, a mogu se temeljiti na novim namjenama ili kombinacijama postojećeg znanja i tehnologija. Pojam proizvoda obuhvaća i robu i usluge. Inovacija proizvoda težak je proces vođen napretkom tehnologija, promjenom potreba kupaca, skraćivanjem životnih ciklusa proizvoda i povećanjem globalne konkurencije. Za uspjeh mora uključivati snažnu interakciju unutar poslovnih organizacija i dalje između poslovnih organizacija i njegovih kupaca i dobavljača (Lam, 2005).

Inovacija procesa definira se kao primjena značajno poboljšanih ili novih metoda u proizvodnji ili isporuci. U uslugama se procesna inovacija bavi korištenjem značajno poboljšanih ili novih pristupa stvaranju ili pružanju usluga (OECD Oslo Manual, 2005). Na primjer, konzultantska poslovna organizacija razvija novu tehniku upravljanja projektima. Lam (2005) naglašava da iako se obično pretpostavlja da uvođenje novih proizvoda ima jasan, pozitivan učinak na rast dohotka i zaposlenosti, ali ipak inovacijski procesi zavise o organizacijskoj sposobnosti za promjene i prilagodbu.

Primjena nove marketinške metode koja uključuje značajne promjene u dizajnu ili pakiranju proizvoda, plasmanu proizvoda, promociji proizvoda ili cijenama je marketinška inovacija (OECD Priručnik iz Osla, 2005.). Prema Gupta i sur. (2016.) postoji veza između marketinških inovacija u poslovnim organizacijama i povećanja konkurentnosti brenda i poslovne organizacije. Marketinške inovacije ciljaju na bolje rješavanje potreba kupaca, otvaranje novih tržišta ili novo pozicioniranje proizvoda poslovne organizacije na tržištu s namjerom povećanja prodaje poslovne organizacije. Kao takve, marketinške inovacije su više od razumijevanjem postojećih marketinška pravila (Kotler, 2012).

Inovacija u organizaciji je primjena nove organizacijske metode u poslovnoj praksi poslovne organizacije, organizaciji radnog mjesta ili vanjskim odnosima. Organizacijske inovacije imaju tendenciju povećanja učinka poslovne organizacije smanjenjem administrativnih i transakcijskih troškova, poboljšanjem zadovoljstva na radnom mjestu (a time i produktivnosti rada), dobivanjem pristupa ne razmjenjivoj imovini (poput ne-kodificiranog vanjskog znanja) ili smanjenjem troškova opskrbe (OECD Priručnik iz Osla, 2005.). Primjeri bi bili uvođenje praksi za kodificiranje znanja uspostavljanjem baza podataka o najboljim praksama, naučenim lekcijama i drugim znanjima, kako bi oni bili lakše dostupni drugima: uvođenje programa obuke za razvoj zaposlenika i poboljšanje zadržavanja zaposlenika ili pokretanje program razvoja dobavljača. Stoga su organizacijske inovacije snažno povezane sa svim administrativnim naporima na obnavljanju organizacijskih rutina, postupaka, mehanizama,

sustava itd. Radi promicanja timskog rada, razmjene informacija, koordinacije, suradnje, učenja i inovativnosti.

3.1.2.3. Poslovne inovacije

Uspješna poslovna inovacija zahtijeva pažljivo razmatranje svih aspekata poslovanja. Sawhney i sur. (2006.) su predložili da menadžeri cjelovito razmišljaju u smislu svih mogućih dimenzija kroz koje njihove organizacije mogu inovirati. U skladu s tim, pojmovno su odredili poslovnu inovaciju kao stvaranje nove vrijednosti za kupce i poslovnu organizaciju kreativnom promjenom jedne ili više dimenzija (Sawhney i sur., 2006), te su prema tom određenju identificirali dimenzije inovacija (Tablica 3.3.).

Tablica 3. 3 Dimenzije poslovne inovacije

Poslovne inovacije	Dimenzija i pojmovno određenje
Ponuda	Razviti inovativne nove proizvode ili usluge.
Platforma	Upotrijebiti uobičajene komponente ili sadržaje za izradu novih ponuda.
Poslovna rješenja	Stvoriti integrirane i prilagođene ponude koje rješavaju probleme kupca.
Kupci	Otkriti nezadovoljene potrebe kupaca ili prepoznati nedovoljno uslužene segmente kupaca.
Iskustvo kupaca	Redizajnirati interakciju s kupcima na svim dodirnim točkama i u svim trenucima kontakta.
Realizacija vrijednosti	Redefinirati način na koji poslovna organizacija ostvaruje prihode ili stvara nove inovativne izvore prihoda.
Procesi	Redizajnirati osnovne operativne procese kako biste poboljšali učinkovitost i djelotvornost.
Organizacija	Promijeniti oblik, funkciju ili opseg djelatnosti poslovne organizacije.
Lanac opskrbe	Razmišljajte drugačije o izvorima i nabavci.
Prisutnost	Stvoriti nove kanale distribucije ili inovativna mjesta prisutnosti, uključujući mjesta na kojima kupci mogu kupiti ili koristiti ponudu.
Umrežavanje	Stvoriti inteligentne i integrirane ponude usmjerene na mrežu.
Brend	Iskoristiti brend u nove područjima.

Izvor: Sawhney i sur. (2006: 78)

Inovacija se može odvijati u bilo kojoj dimenziji poslovnog sustava (McGrath i MacMillan, 2000), ali i s promjenama uz pomoć novih tehnologija (Thomke, 2003). Ona je relevantna samo

ako stvara vrijednost za kupce, a time i za poslovnu organizaciju. Uspješna poslovna inovacija zahtijeva pažljivo razmatranje svih aspekata poslovanja. Prilikom inovacije, društva za tržišno komuniciranje bi trebala uzeti u obzir sve dimenzije svog organizacijskog i poslovnog sustava. U konačnici, inovacija bi mogla voditi način na koji društva za tržišno komuniciranje upravljaju sve složenijim poslovnim sustavima putem kojih dodaju vrijednost, omogućujući inovacije izvan proizvoda i tehnologija. Pritom bi inovacijski okvir mogao postati važan alat za društva za tržišno komuniciranje koja planiraju rast putem inovacija.

3.1.2.4. Inovacija temeljene na uslugama

Osim gornje klasifikacije različitih vrsta inovacija, neki istraživači predložili su nove kategorije inovacija temeljenih na uslugama. Prema Gallouju i Savoni (2010.), inovacije se mogu promatrati kao promjena jedne ili više karakteristika (tehnička, uslužna ili kompetentnost). Ističu da takve promjene donose brojne operacije, na temelju kojih se može identificirati niz inovacijskih modela: radikalna inovacija, meliorativna inovacija, inkrementalna inovacija, rekombinativna inovacija i formalizirana inovacija (Gallouj i Savona, 2010; Den Hertog i sur., 2010). Radikalna inovacija odnosi se na stvaranje novih karakteristika i kompetencija. Meliorativna inovacija označava povećanje određene karakteristične kvalitete, ali bez ikakvih promjena u strukturi kompetencija i karakteristika. *Inkrementalna* inovacija predstavlja dodavanje karakteristika. Rekombinativna inovacija odnosi se na disocijaciju i povezanost karakteristika. Formalizirana inovacija odnosi se na oblikovanje i standardizaciju karakteristika.

Različite vrste klasifikacije inovacija u uslugama odražavaju kompleksnost inovacija u uslužnim djelatnostima. U praksi iz organizacijske perspektive poslovne organizacije koje se bave uslužnom djelatnosti su svjesne važnosti inovacija usluga, a i za daljnja istraživanja inovacija usluga postoji niz područja koja su neistražena. Budući da se većina postojećih koncepata i teorija inovacija temelji na inovacijama proizvoda, razvoj novih inovativnih koncepata i teorija temeljenih na uslužnim djelatnostima vjerojatno će poboljšati naše razumijevanje inovacija usluga. Stoga je važno razumijevanje inovacija usluga prvi korak u proučavanju inovacija usluga prepoznavanje prirode inovacija usluga.

3.1.3. Inovacijska sposobnost

Inovacijska sposobnost je teorijski okvir za opisivanje inicijativa i poslova koji se mogu uspostaviti da bi se unaprijedile inovacijske aktivnosti (Lawson i Samson, 2001). Stoga se može reći da je inovacijska sposobnost nematerijalna imovina poslovne organizacije koja je usmjerena na stvaranje vrijednosti u budućnosti. Odnosno kao sposobnost organizacije da se pozicionira u na novim tržištima poput razvoja novih proizvoda, tehnologije i drugog napretka koji rezultira konkurentskim prednostima u odnosu na svoje suparnike (Saunila i Ukko, 2014).

Na temelju prethodne analize znanjem intenzivne poslovne usluge, inovacijska sposobnost je sposobnost kontinuirane transformacije znanja i ideja u nove proizvode, procese i sustave u korist poslovne organizacije i njezinih dionika. Stoga inovacije mogu obuhvaćati proces, organizaciju i znanje (Yang i sur., 2015). Organizacija i proces odnose se na organizacijske i procesne strukture koje posreduju između ulaza i rezultata inovacijskog procesa (Lawson i Samson, 2001), dok se znanje provodi se u unutarnjim interakcijama procesne i organizacijske dimenzije. Unutar organizacije se izvode niz aktivnosti kako bi postigli nove rezultate, a proizvod je rezultat interakcije između te tri dimenzije (Lawson i Samson, 2001).

3.1.4. Dimenzije inovacija u uslužnoj djelatnosti zasnovanoj na znanju

Iako inovacije usluga igraju značajnu ulogu u gospodarskom razvoju, priroda inovacija usluga nije dovoljno istražena (Den Hertog i sur., 2010). Istraživanje inovacija usluga bilježi rast ali zbog nejasne prirode usluga izazov je precizno karakterizirati inovativnu uslugu ili odlučiti koji se element može smatrati inovativnim u ponudi obnovljene usluge (Den Hertog, 2000).

U djelatnosti koja se temelji na znanju, usluge su bitne i sve je važnija njihova uloga u inovacijskim procesima (Den Hertog i sur., 2010). Kao što su inovacije u uslužnoj djelatnosti izuzetno raznolike, tako je i uloga poslovnih organizacija zasnovanim na znanju u inovacijskim procesima raznolika. Suočeni s brzim promjenama, novom konkurencijom i nesigurnošću, mnogi lideri u uslužnim poslovnim organizacijama inovacije smatraju presudnima za poslovni uspjeh (Den Hertog i sur., 2010). Tri su temeljna modela dimenzija inovacija usluga navedena u pregledu u Tablici 3.4.

Tablica 3. 4 Prikaz modela dimenzija inovacije

Autor	Model	Dimenzije inovacije
Den Hertog (2000)	4-dimenzionalni model za analizu raznolikosti inovacija usluga	1. koncept usluge 2. sustav pružanja usluga 3. sučelje klijenta 4. tehnologija
Green i Miles (2007)	Model "Dijamant inovacije" za istraživanje inovacija u kreativnim djelatnostima	1. proces proizvodnje 2. kulturni proizvod 3. korisničko sučelje 4. kulturni koncept 5. dostava 6. tehnologija
Den Hertog i sur. (2010)	6-dimenzionalni model za analizu uslužnih inovacija u ZIPU-u	1. novi koncept usluge 2. nova interakcija s kupcem 3. novi poslovni partner 4. novi model prihoda 5. novi sustav isporuke (kadrovski, organizacijski, kulturni) 6. novi sustav isporuke (tehnološki)

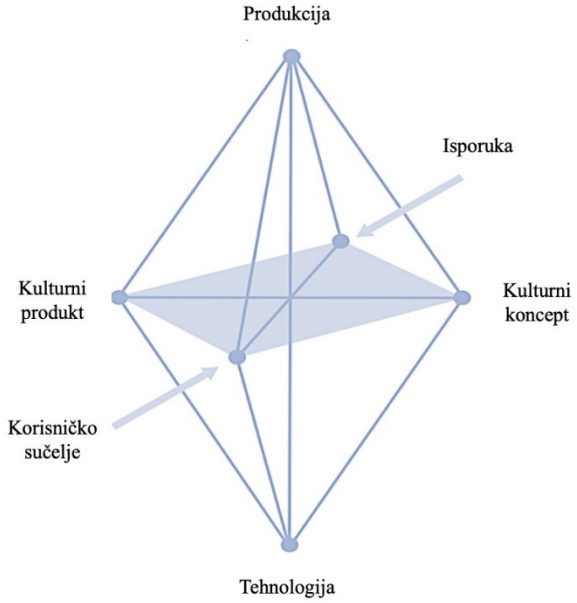
Izvor: izradila autorica

U uslužnim poslovnim organizacijama Den Hertog određuje četiri dimenzije inovacije usluga: koncept usluge, sučelje klijenta, sustav pružanja usluga i tehnologija (Den Hertog, 2000). Dimenzija koncepta usluge odnosi se na novost novog koncepta na određenom tržištu, a ne na cijelo tržište. Dimenzija sustava pružanja usluga predstavlja promjene zbog kojih zaposleni u uslužnoj djelatnosti rade bolje i proizvode i pružaju inovativnije usluge. Dimenzija sučelja klijenta odnosi se na promjene u načinu na koji se uslužne poslovne organizacije bave klijentima. Dimenzija tehnologije pomaže uslužnim poslovnim organizacijama da rade učinkovitije i razvijaju učinkovitije usluge.

Green i Miles razvili su model dijamant inovacije (Slika 3.2. Dijamant inovacija u kreativnoj djelatnosti) koji naglašava važnost proizvodnje procesa i kulturnog koncepta u inovacijama u kreativnim djelatnostima, a uključuje dimenzije kulturnog proizvoda, korisničko sučelje, kulturni koncept, proizvodnju, isporuku i tehnologiju (Green i Miles, 2007). Kulturni proizvod se odnosi na proizvod koji nosi kulturna značenja i informativni sadržaj (film, video igra, scenska izvedba, skulptura ili niz dizajnerskih specifikacija). To se djelomično preklapa s idejom tehnoloških inovacija proizvoda, iako neki novi elementi mogu imati malo veze s novom tehnologijom. Kulturni koncept je informativni sadržaj proizvoda, kao što su likovi,

pripovijesti, prikazi opipljivih predmeta ili manje opipljive ideje. Dostava je način na koji je proizvod dostupan potrošačima. Na kraju korisničko sučelje, kako potrošač komunicira s proizvodom kako bi stekao iskustvo koje je rezultat kreativne aktivnosti.

Slika 3. 2 Dijamant inovacija u kreativnoj djelatnosti



Izvor: Green i Miles, (2007: 16).

6-dimenzionalni model je sveobuhvatniji i sadrži širi raspon dimenzija, što implicira da se može primijeniti na širok raspon ZIPU-a, a uključuje novi koncept usluge, novu interakcija s kupcem, novog poslovnog partnera, novi model prihoda, novi sustav isporuke - organizacijski, kulturni i tehnološki (Den Hertog i sur., 2010).

Neovisno da li se gleda dijamantni model ili 6-dimenzionalni model, koncept inovacije, kanal isporuke, korisničko sučelje i tehnologija, koji su ključne dimenzije inovacija usluga, igraju presudnu ulogu u dimenzijama inovacije. Oba ova dva modela usko su povezana s konceptualizacijom inovacija u oglašavanju.

Neka istraživanja promatraju inovaciju kao proces i određuju inovaciju uslužne djelatnosti kroz faze ako što su generiranje ideja, transformacija u inovacijski projekt, razvoj i provedba (Sundbo i Gallouj, 2000) Na temelju studije konzultantske industrije, Gadrey i Gallouj (1998) određuju inovacijski proces kroz četiri faze:

(1) faza preliminarne studije i identifikacija problema,
(2) faza prikupljanja informacija i proučavanje problema,
(3) faza preporuke i
(4) faza provedbe.

U kreativnim djelatnostima inovacije karakteriziraju umjetničke značajke i kreativnost u sadržaju što povećava složenost i poteškoće u definiranju inovacije (Koslow i sur., 2006). Budući da je kreativnost je presudna, određivanje inovacija je subjektivno (Stuhlfaut i Yoo, 2013), i u usporedbi s inovacijama proizvodnih poslovnih organizacija, inovacije usluga lakše je kopirati i brže provesti.

3.2. Kreativnost i inovativnost u društvu za tržišno komuniciranje

Kreativnost i inovacije iznijansirani su pojmovi koji uključuju niz različitih, ali usko povezanih procesa koji rezultiraju različitim, ali često usko povezanim ishodima (Anderson i sur., 2004). S obzirom na složenu i dinamičnu prirodu kreativnosti i inovacija, možda nije iznenađujuće što se pokazalo da ih je teško definirati i izmjeriti ali i definirati (do Amaral Adamy i sur, 2016; Andreson i sur., 2004). Postoje istraživanja koja su raspravljala o definicijskoj zabuni i ograničenjima koja ona proizlaze, a većina je dala neke preporuke kako bi se dobila definicijska jasnoća. Izdvojit ćemo primjer Andersona i sur. koji pojmovno određuju kreativnost i inovativnost na radnom mjestu kao procese, ishode i proizvode te razvoj i uvođenje novih i poboljšanih načina rada (Anderson i sur., 2014). Faza kreativnosti ovog procesa odnosi se na stvaranje ideja, a inovacije na sljedeću fazu implementacije ideja prema boljim postupcima, praksama ili proizvodima (Anderson i sur., 2014).

Amabile (1988, str. 126). definira kreativnost kao „stvaranje novih i korisnih ideja od strane pojedinca ili pojedinaca iz male skupine koji rade zajedno“ i organizacijske inovacije kao „uspješna primjena kreativnih ideja u organizaciji“. Prema navedenom kreativne ideje su osnovni elementi i preduvjet inovacije. Ovdje ideja može biti bilo što, poput ideja za nove usluge, proizvode, procese, organizacijske postupke ili politike unutar organizacije. Postoji velik broj i različite definicije inovacije. Među tim različitim definicijama inovacije neke su od njih slične definiciji kreativnosti, što znači da je naglasak takvih definicija na kreativnim idejama a ne na implementaciji (Amabile, 1988).

U djelatnosti tržišnog komuniciranja biti kreativan i inovativan ne odnosi se na revolucionarne ideje ili radikalne inovacije, nego o kreativnosti i inovacijama iz perspektive usluga.

Kreativnost i inovacije su temelj djelatnosti i bitan su dio poslovanja agencije. Prema akademskim istraživanjima i stručnim publikacijama kreativnost je jedan od najvažnijih elemenata uspjeha u oglašavanju (Smith i sur., 2007; Smith i Yang, 2004). Dvije važne dimenzije kreativnosti su originalnost i novost (West i sur., 2008), a iz perspektive tržišnog komuniciranja su novost, značajnost i emocionalni sadržaj (Sasser i Koslow, 2008). Novost karakterizira razlike oglasa od dosadašnjeg, relevantnost poruke koju brend prenosi, a emocionalni sadržaj govori o osjećajima koje oglas potiče (Sasser i Koslow, 2008). Prema tome značajke kreativnosti u tržišnoj komunikaciji su originalnost, fleksibilnost, sinteza, razrađenost i umjetnička vrijednost. Pojmovno određenje kreativnosti u tržišnoj komunikaciji naglašava novost sadržaja oglašavanja i ističu da se kreativnost odnosi na sadržaj oglašavanja.

Kreativnost zahtijeva promišljanje, potiče angažman i razvija samopouzdanje i odgovornost. To je način razmišljanja koje pojedincima omogućuje primjenu mašte da bi generirali ideje, eksperimentirali s alternativama i usmjerili realizaciju vlastitih i tuđih ideja u konačni proizvodi (Kampylis i Berki, 2014). Sposobnost i sklonost kreativnosti bitni su za uspješnost budući da je značajna za velik broj poslova a posebno u djelatnosti tržišnog komuniciranja. Mnogo je drugih prednosti maksimiziranja kreativnog potencijala (Richards i Curran, 2002) i aktivan proces nužno uključen u inovacije. Kreativnost je u srži inovacija i često se pojmovi koriste naizmjenično ili zajedno (Anderson i sur., 2014).

3.2.1. Pojmovno određivanje kreativnosti u društvu za tržišno komuniciranje

Postoje mnoge perspektive prema proučavanju kreativnosti (Tablice 3.5). Iz perspektive društva za tržišno komuniciranje kreativnost uključuje stvaranje novih i korisnih ideja i proizvoda (Ang i Low, 2000; Mumford, 2003). Većina suvremenih istraživanja ovisi o novosti i korisnosti ideja kao mjerila kreativnosti (Ang i Low, 2000; Mumford, 2003). Novost se odnosi na originalnost, odnosno proizvodnju nečeg novog, a korisnost se odnosi na prikladnost ideje u rješavanju razmatranog problema.

Kreativnost se smatra jednom od najvažnijih odrednica u određivanju učinkovitosti i uspjeha tržišnog komuniciranja (Smith i sur., 2007), a time i društva za tržišno komuniciranje. Smith i Yang iznose da su dvije značajne odrednice kreativnosti: divergencija i relevantnost (2004). Divergencija znači da bi proizvod ili usluga trebao sadržavati neke jedinstvene, nove, neobične, nove ili originalne elemente. Dok se relevantnost odnosi na to da su neki elementi proizvoda ili usluge korisni, vrijedni ili značajni za ciljanu publiku (Smith i sur., 2007; Smith i Yang, 2004).

Wells i sur. (2000) ističu da kreativni koncept u tržišnoj komunikaciji treba imati dvije značajke: originalnost i strategiju. Originalnost predstavlja da bi ideja trebala biti drugačija, nova i neočekivana, dok strategija znači da bi ideja trebala odgovarati proizvodu i ciljanim potrošačima (Wells i sur., 2000.). Ang i Low (2000) prepoznaju značajke kreativnosti kao smislenost, novost i emocionalni sadržaj. Smith i sur. (2007) zaključuju da su odrednice kreativnosti povezane s originalnošću, fleksibilnošću, sintezom, razradom i umjetničkom vrijednošću. Pregled koncepta i pojmovnog određenja kreativnosti dan je u Tablici 3.5.

Tablica 3. 5 Prikaz koncepta i pojmovnog određenja kreativnosti

Autor(i)	**Koncept i pojmovno određenje kreativnosti**	
Amabile, 1996; Oldham i Cummings, 1996; Shalley, 1991; Woodman i sur. 1993; Zhou, 1998	Koncept kreativnosti	„Kreativnost se odnosi na stvaranje novih i korisnih ideja koje se tiču proizvoda, usluga, procesa i postupaka.“
Gangadharbatla, 2010; Kahl i Hansen, 2015; Nakamura i Csikszentmihalyi, 2001	Koncept kreativnosti	„Kreativnost je interakcija između inovativne osobe, simboličke domene i društvenog polja. Kreativnost je model kulturne evolucije, što znači da pojedinac generira varijacije; polje djeluje kao mehanizam odabira, a domena određuje da li se stvaranje prenosi naprijed.“
Zhou (2008: 3)	Pojmovno određenje kreativnosti	„Kreativnost je ideja koja je nova, ima potencijalnu vrijednost ili praktičnost u poslovnom kontekstu.“
Plucker i sur. (2004: 90)	Pojmovno određenje kreativnosti	„Kreativnost je interakcija između sklonosti, procesa i okoline s pomoću koje pojedinac ili grupa stvara zamjetan proizvod koji je istovremeno nov i koristan kako je definiran u društvenom kontekstu.“
Lubart (2003: 278)	Pojmovno određenje kreativnosti	„Kreativnost je sposobnost stvaranja novih i prilagođenih rješenja u određenom kontekstu.“
Roger (2002)	Pojmovno određenje kreativnosti	„Kreativnost je isto što i kreativni proces i aktivnost koja dovodi do stvaranja novog proizvoda, što je rezultat jedinstvene osobnosti stvaratelja, s jedne strane, i materijala, događaja i povijesti njegovog života s druge strane. To je sposobnost da se ažurira, pokaže vlastite sposobnosti i sposobnosti.“

Nakamura i Csikszentmihalyi (2001: 337)	Pojmovno određenje kreativnosti	„Kreativnost je začetnik ideje ili varijacije; stvaranje kao krajnji rezultat kreativnosti; i kreator kao netko tko komunicira s poljem i domenom kako bi ovjekovječio stvaranje.“
Cropley (1999: 12)	Pojmovno određenje kreativnosti	„Kreativnost je isto što i kreativni proces i aktivnost koja dovodi do stvaranja novog proizvoda, što je rezultat jedinstvene osobnosti stvaratelja, s jedne strane, i materijala, događaja i povijesti njegovog života s druge strane. To je sposobnost ažuriranja, pokazivanja vlastitih sposobnosti i sposobnosti.“
Torrance (1993: 233)	Pojmovno određenje kreativnosti	„Kreativnost kao senzibiliziranje za probleme, nedostatke, praznine u znanju, nedostajuće elemente, disharmonija, prepoznavanje poteškoća, traženje rješenja, pokušaji formuliranja hipoteza u vezi s uočenim nedostacima, ponovljeno testiranje formuliranih hipoteza i konačno objavljivanje rezultata njihovog rada.“
Stein (1953: 311)	Pojmovno određenje kreativnosti	„Kreativnost kao proces koji dovodi do novog proizvoda koji je prihvaćen kao koristan ili prihvatljiv za određenu skupinu u određeno vrijeme.“

Izvor: izradila autorica

Različita pojmovna određenja kreativnosti u društvu za tržišno komuniciranje i tržišnog komuniciranja ističu važnost novosti, relevantnosti i emocionalnog učinka sadržaja, što sugerira važan odnos između inovacije u sadržaju i kreativnosti tržišnog komuniciranja. Iako mnogi stručnjaci za tržišno komuniciranje izjavljuju da ne postoji formula kako generirati kreativne i inovativne ideje, postoje korisni elementi pojmovnog određenja koji nam pomažu u razumijevanju kreativnosti u društvu za tržišno komuniciranje. Društva za tržišno komuniciranje putem svojih usluga i kreativnosti povećavaju interes potrošača za brendove, ne prenošenjem nove poruke, već prenošenjem iste poruke na novi način (Dahlén i sur., 2008).

Postoje dva opća principa generiranja kreativnih ideja u društva za tržišno komuniciranje . Prvo je načelo da se razvoj kreativnih ideja može smatrati novom kombinacijom postojećih elemenata (Dahlén i sur., 2008). Drugo načelo se odnosi na sposobnost pojedinaca da uvedu stare elemente u nove kombinacije što u velikoj mjeri ovisi o njihovoj sposobnosti da vide veze između starih elemenata (Young, 2003). Za društva za tržišno komuniciranje je važna sposobnost međusobnog povezivanja različitih elemenata i utvrđivanja njihove povezanosti između nepovezanih elemenata inovacije. Takva sposobnost se može organizirati i kad se generiraju kreativne ideje kroz proces: (1) prikupljanje specifičnih i općih materijala prije

početka projekta, (2) razmišljanje i analiziranje na osnovu tih materijala, (3) faza inkubacije u zajedničkom radu na materijalima, (4) finalizacija kreativne ideje i na kraju (5) realizacija kreativne ideje u praktičnu korist (Young, 2003).

Ovaj proces se ne može uzeti kao formula generiranja kreativnih ideja u društva za tržišno komuniciranje, ali dobar je prikaz strukture organizacije i procesa. Budući da se u slučaju kreativnih ideja radi o kreiranju novih kombinacija elemenata, neki elementi imaju odlučujuću ulogu u odlučivanju i realizaciji. Osim važnosti pripreme u stvaranju inovativnih ideja, važnu ulogu ima i akumulirano znanje koje posjeduju pojedinac i organizacija.

3.2.2. Pojmovno određivanje inovativnosti u društvu za tržišno komuniciranje

Poslovno okruženje postaje sve konkurentnije i dinamičnije a društva za tržišno komuniciranje koriste inovacije kako bi diferencirale usluge oglašavanja (Green i Miles, 2007). Strategija diferencijacije može pomoći društva za tržišno komuniciranje u smislu konkurentnih prednosti u visokokonkurentnom okruženju. Kategorizacija inovacijske sposobnosti u društva za tržišno komuniciranje je vrlo općenita, pa stoga treba navesti inovacijsku sposobnost. Sustav pokazatelja ocjenjivanja inovacijske sposobnosti obuhvaća tri elementa: proces, organizaciju i sposobnost znanja. Pokazatelji za procjenu inovacijske sposobnosti u društva za tržišno komuniciranje prema do Amaral Adamy i sur. (2016) predloženi su u Tablici 3.6.

Tablica 3. 6 Pokazatelji za procjenu inovacijske sposobnosti

Perspektiva	Aspekti	Pokazatelji
Sposobnost znanja	idealizacije	Generiranje novih ideja Nove mogućnosti i poslovi Uvid u potrebe potrošača Analiza trendova Ponovno korištenje starih ideja
	konceptualizacije	Procjena potencijala novih usluga Poboljšanje koncepata novih usluga Praćenje i definiranje razvoja novih usluga
Sposobnost procesa	eksperimentiranja	Izrada prototipa Smanjenje nesigurnosti u procesu razvoja novih usluga Finaliziranje detalja novih usluga

Sposobnost organizacije	implementacije	Ubrzanje inicijativa razvoja novih usluga Povećanje broja projekata razvoja novih usluga Procjena uspješnosti nakon provedbe razvoja novih usluga
	mogućnosti inovacije vlastitih proizvoda ili usluga	Poslovna organizacija može zamijeniti zastarjele proizvode Poslovna organizacija može proširiti asortiman proizvoda Poslovna organizacija je u mogućnosti poboljšati dizajn proizvoda

Izvor: prilagođeno do Amaral Adamy i sur. (2016: 319); Yang, Zhang i Ding (2015: 163)

Iz pojmovnog određenja inovativnosti i kreativnosti, kreativnost je prvi korak inovacije. Kreativnost tržišnog komuniciranje se može podijeliti na tri aspekta koja se odnose na osobe koje doprinose inovativnim idejama, na postupak koji se koristi za generiranje inovativnih ideja i na mjesto koje utječe na radnu učinkovitost kreativnih stručnjaka (Sasser i Koslow, 2008).

Prema Greenu i Milesu dobar dio inovacija u kreativnim djelatnostima je skriven (Green i Miles, 2007). Veliki dio aktivnosti u kreativnim djelatnostima uključuje istraživanje i razvoj novih proizvoda što se obično ne opisuje u kreativnim terminima (Slika 3.3). Drugi oblik skrivenih inovacija tiče se inovacija u organizacijskim oblicima ili poslovnim modelima. Treća vrsta skrivenih inovacija su nove kombinacije postojećih tehnologija i procesa budući kreativne industrije često koriste postojeći sadržaj u nove svrhe. Na kraju, brojne se inovacije događaju na radnom mjestu tijekom stvaranja novih proizvoda i ne uspijevaju biti prepoznate ili replicirane. Usluge društva za tržišno komuniciranje zahtijevaju inovativno rješavanje problema, ali mnoga nova rješenja su jednokratna (Green i Miles, 2007).

Slika 3. 3 Mjesta inovacija u društva za tržišno komuniciranje

Izvor: Green i Miles (2007: 67)

Mnoga društva za tržišno komuniciranje su manje poslovne organizacije za što je potrebno potpuno razumijevanje inovacijskih performansi kreativne industrije i često se inovacije susreću u više područja, a organizacijske, procesne, tehnološke i potrošačke inovacije mogu se kombinirati i možda čak biti u koliziji (Green i Miles, 2007).

Inovativnost društva za tržišno komuniciranje se odnosi na praksu predstavljanja novih i kreativnih ideja, proizvoda, usluga i poslovnih procesa pa se za potrebe istraživanja ove disertacije koriste aspekti inovacije. Aspekti inovacije su idealizacije, konceptualizacije, eksperimentiranja i provedbe, a društva za tržišno komuniciranje koriste većinu aspekata koje predlažu autori do Amaral Adamy i sur. (2016).

3.2.3. Specifičnosti kreativnosti u društvu za tržišno komuniciranje

Društva za tržišno komuniciranje je dio kreativne djelatnosti i u svojem djelovanju ima specifično područje interesa što je kreativnosti (Gotsi i sur., 2010). Budući da je u društvu za

tržišno komuniciranje kreativnost kompleksno strukturirati i procijeniti, posebno za one koji su izvan određene domene stručnosti kreativnost često uključuje stručnost ali i individualnost osoba koje rade taj posao. Iako individualnost najbolje označava ono što se naziva kreativnošću u profesionalnom smislu, rad kreativnog stručnjaka može sadržavati elemente autorskog djela (Hackley i Kover, 2007). Ako individualnost kreativne osobe nije dobro usklađena sa stvarnim obavljenim poslom, ona se može nositi s ovom divergencijom stvarajući distancu između sebe i projekta ili tima (Oldham i Cummings, 1996). Posao kreativnog stručnjaka je kompleksan u strukturiranom određenju jer pojedinac kombinira elemente željene profesionalne diskrecije i područja nadležnosti te stvarne uvjete pod kojima se rad odvija u koherentan i koristan produkt. Drugim riječima, rad kreativnog stručnjaka treba uskladiti s interesima i potrebama između organizacijske strukture, kreativnih aktivnosti i standardiziranog rutinskog rada koji zajednički omogućuje kreativne doprinose i dostignuća (Zhou i Shalley, 2003; Zhou i Shalley, 2010; West i Farr, 1990).

Glavni elementi potrebni za individualnu kreativnost su: relevantne vještine, vještina kreativnosti i intrizična motivacija (Amabile, 1988). Relevantne vještine odnose se na činjenično znanje, tehničke vještine i posebne talente vezane za temu projekta ili posla. Vještina kreativnosti ovisi o kognitivnim, percepcijskim i motoričkim sposobnostima pojedinaca te formalnom i neformalnom obrazovanju. Intrizična motivacija uključuje osnovni stav pojedinaca prema zadatku i percepcija pojedinca o razlogu za preuzimanje zadatka u određenom slučaju (Amabile, 1988).

U srži kreativnosti agencije je razumijevanje stvaranja i kreiranja. Proces rada agencije odnosno model tijeka rada je specifičan a nema značaj ako sprečava individualnu kreativnost ali i kreativnost i inovativnost agencije (Tablica 3.7). Burgoyne je prikazao proces kroz ključne korake, kada i gdje ih usvojiti od projekta do projekta kako bi osiguralo da tim stvara i proizvodi najbolji mogući rad (Burgoyne, 2013). Prikazuje da je važnije je postaviti i uspostaviti pravila i očekivanja kako se posao obavlja nego način na koji se obavlja. Namijenjen je društvu za tržišno komuniciranje sa zajedničkim upravljanjem projektima, gdje menadžeri ključnih klijenata rade zajedno s kreativnim timom, ali i klijentima i produkcijom kako bi uspješno realizirali projekte. Zato je uobičajeno stajalište da je kreativnost misija društva za tržišno komuniciranje (Koslow i sur., 2006), ali ono što je ističe od ostalih djelatnosti je potreba za individualnom kreativnošću.

Tablica 3. 7 Proces rada agencije

Korak	Aktivnost	Opis
1	Definiranje projekta i procjena troškova	Ovo je vrijeme kada procjenjujete dostupne resurse (tko će raditi na projektu interno i eksterno), koliko će to trajati i koliko će stvari koštati.
2	Kreativni kratak: početak rada na projektu klijenta	Jasan kreativni brif objašnjava izazove i postavlja neka ograničenja.
3	Početak projekta	U agenciji svaki projekt bi trebalo tretirati kao kreativni zadatak.
4	Početni sastanak (*engl. kick-off meeting*)	Za glavne kreativne ili strateške zadatke menadžer projekta klijenta za glavne kreativne ili strateške zadatke organizirat će sastanak s klijentom. Voditelj projekta ili menadžer ključnih klijenata će interno organizirati sastanak s timom.
5	Kreativna faza	Tijekom kreativne faze svi rade kao tim i međusobno surađuju. Najveći rizik je držanje rasporeda ili proračuna u dogovorenim parametrima. Zbog toga članovi tima ovise jedni o drugima kako bi projekt završio uspjehom.
6	Faza produkcije	Posljednji korak u procesu je kontrola kvalitete. Bez obzira na vrstu projekta koju agencija proizvede ili kreira, svi sudjeluju u osiguravanju da posao koji se izvodi bude što uspješniji.
7	Završetak projekta	Produkcijski tim odgovoran je za popunjavanje svojih financijskih listova, pregled računa i osiguravanje ispravnosti svih računa. Uređivanje, razvojni tim i dizajnersko osoblje odgovorni su za pravilnu organizaciju svojih datoteka na poslužitelju za arhiviranje i spremanje kako bi se rad mogao ponovno probuditi i ponovno upotrijebiti. Voditelji projekata ili menadžeri ključnih klijenata također bi trebali ispuniti i završni obrazac projekta, a svi bi projekti trebali dobiti konačnu ocjenu.

Izvor: prilagođeno Burgoyne (2013); Marshak (1996: 189)

Uspjeh društva za tržišno komuniciranje pozitivno povezan s njezinim nastojanjima da zaposlenike usredotoče na nove ideje, potrebe i mogućnosti (West i sur., 2008). Kao što je gore spomenuto, kreativnost je nužna komponenta inovacije, što ukazuje na to da istraživanje kreativnosti pomaže u razumijevanju inovacija u tržišnom komuniciranju, i obrnuto.

3.2.4. Specifičnost inovativnosti u društvu za tržišno komuniciranje

Kreativna sposobnost, nova usluga i upotreba nove tehnologije najznačajniji su pokazatelji u mjerenju konkurentnosti poslovnih organizacija u tržišnom komuniciranju, što je u korelaciji s inovacijskom sposobnošću društva za tržišno komuniciranje (Koslow i sur., 2006; Dahlén i sur., 2008). Inovativnost u društvu za tržišno komuniciranje uključuje dva aspekta, inovacije u smislu razvoja novih ideja u uslugama oglašavanja i inovacije u poslovanju i organizaciji.

Društva za tržišno komuniciranje se smatraju inovativnima u osnovi svoje djelatnosti; inovativna u pružanju usluga klijentima i inovativna u internim procesima u smislu poboljšanja poslovanja s klijentima i strateškog odlučivanje Dahlén i sur., 2008). Dok Teece (2015) ističe važnost novog sadržaja oglašavanja i inovativni postupak izrade tržišne komunikacije, te tvrde da je sposobnost stručnjaka društva za tržišno komuniciranje da klijentima predstave nove ideje isto može smatrati oblikom inovacije.

Korištenje novih tehnologija može pomoći društvima za tržišno komuniciranje da potaknu svoje klijente ali i potrošače da aktivno sudjeluju u inovacijama usluga i integriraju najnovije tehnologije za razvoj svojih usluga oglašavanja (Teece, 2015.). Stoga agencije moraju obratiti pažnju na kreativnost, inovacije i uporabu novih tehnologija te naglasiti uključenost klijenata i dionika u inovacijski proces, što inovaciju iz perspektive društva za tržišno komuniciranje čini kompleksnom u smislu određenja, strukture i procesa.

Prema Helgesenu nagrade za tržišno komuniciranje su opće prihvaćene kao priznanje za društva za tržišno komuniciranje performanse s naglaskom na kreativnost (Helgesen, 1994). Ove nagrade često sponzoriraju i mediji i sami oglašivači kako bi dali profesionalne ocjene, pružili promocije djelatnosti tržišnog komuniciranja i utvrdili njezinu legitimnost i društvenu prihvaćenost. Kriteriji za ocjenjivanje često ističu kreativnost u smislu inovativnosti i originalnosti (Helgesen, 1994). Takve su kvalifikacije presudne u odnosima društva za tržišno komuniciranje sa svojim klijentima, na koje utječu različiti kriteriji izvedbe. Tako poredak inovativnosti agencija u nekom međunarodnom natjecanju u tržišnom komuniciranju (Tablica 3.8), važan je element koji utječe na poslovanje društva za tržišno komuniciranje i nove poslove odnosno nove klijente (West i sur., 2003; Kübler i Proppe, 2012). Stoga su ova natjecanja poput sustava izbora koji pomaže poslovnim organizacijama da pronađu odgovarajuću društva za tržišno komuniciranje za svoj brend i svoje poslovanje u području tržišnih komunikacija. Ova su natjecanja dobar pristup agencijama za izgradnju njihove reputacije, a time i privlačenje više klijenata.

Tablica 3. 8 Pregled važnijih nagrada u području tržišnog komuniciranja

Nagrada	Područje ili značenje
American Advertising Awards	Najveće i najreprezentativnije natjecanje američke djelatnosti tržišnog komuniciranja
American Advertising Federation Hall of Fame	Nagrada za legende u industriji, koje su se tijekom svoje karijere istaknule izvanrednim, nacionalno i globalno priznatim profesionalnim dostignućima
Art Directors Club of Europe Awards	Najbolji od najboljih, nagrade ADCE, postavljaju najvišu razinu kreativne izvrsnosti u Europi
British Television Advertising Awards	Odaje priznanje najboljem oglašavanju u Velikoj Britaniji
Cannes Lions Awards	Najprestižnije kreativne nagrade odražavaju kreativnu izvrsnost u globalnoj industriji komunikacija s brandovima
Clio Awards	Nagrada za inovaciju i kreativnu izvrsnost u oglašavanju, dizajnu i komunikaciji
Creative Circle Awards	Nagrada za osobu ili organizaciju koja je imala najveći utjecaj na oglašavanje, najbolja kreativna ideja
Cresta International Advertising Awards	Kreativna izvrsnost u međunarodnom oglašavanju, digitalnom dizajnu i marketinškim komunikacijama
Cristal Festival Awards	Nagrade se dodjeljuju reklamnim agencijama, proizvođačima i oglašivačima
D&AD Pencils	Nagrade za promidžbu izvrsnost u dizajnu
Digiday Awards	Priznanje poslovnih organizacija, kampanja i kreativno moderniziranje medija i marketinga
DMACS Awards	Nagrade za kreativni talent za digitalni marketing i marketing za industriju zabave
Epica Awards	Nagrada za izvanrednu kreativnosti
Eurobest European Advertising Festival	Nagrada za kreativnu izvrsnost u kreativnim komunikacijama, oglašavanju i srodnim poljima u Europi
Galaxy Award	Nagrada za produkciju za televiziju, radio i oglašavanje
Golden Trailer Awards	Izvrsnost u marketingu filmova, filmskim najavama, plakatima i televizijskim oglasima
Graphis Advertising Awards	Međunarodne žirirane nagrade promiču izvrsnost u oglašavanju i dizajnu. Dobitnici nagrada prikazuju se na mreži i u Godišnjaku nagrada
International ANDY Awards	Nagrada za kreativnu izvrsnost u oglašavanju i povisite standarde izrade u industriji
Kyiv International Advertising Festival	Godišnji ukrajinski međunarodni festival
Lion of St. Mark (award)	Nagrada za životno djelo u kreativnosti i oglašavanju

London International Awards	Nagrađuje se kreativnost, inovativne ideje i nova tehnologija u oglašavanju, digitalnim medijima, produkciji, dizajnu
Lynx Dubai	Nagrada za kreativnost i oglašavanja, Bliski Istok
National Student Advertising Competition	Nagrada za studentske projekte u području oglašavanja
OAAA OBIE Awards	Nagrada za kreativnost u industriji oglašavanja
Promax Awards	Nagrada za dizajn i marketing
REGGIE Awards	Nagrada za inovativne, dojmljive i revolucionarne kampanje za aktivaciju brenda
Shorty Awards	Nagrada za najbolje oglašavanje na društvenim medijima
Spikes Asia	Nagrada za kreativnost i oglašavanja, Azija
Summit Awards	Izvrsnost u komunikacijskoj i marketinškoj industriji
The Loeries	Nagrade za brend komunikacija u Africi i na Bliskom Istoku
The One Club	Nagrada u oglašavanju, dizajnu i digitalnom marketingu
Young Guns International Award	Nagrada za najbolje mlade stručnjake i studente iz područja oglašavanja, komunikacijskog dizajna, digitalnog kreativnog oglašavanja, reklamnih medija i odnosa s javnošću
White Square Awards	Nagrada za kreativnost i oglašavanja, Istočna Evropa

Izvor: izradila autorica

Kampanje koje su nagrađene na nekom od natjecanja jedanaest puta učinkovitije u poslovanju od onih koje ne osvoje kreativne nagrade (WARC Rankings 2020; Smith i sur., 2007). Stoga se smatra da je povećanje inovativnosti rezultata poslovanja društva za tržišno komuniciranje način da povećaju svoju uspješnost i izgrade svoju reputaciju. Obzirom na izazove i promjene kroz koje prolaze društva za tržišno komuniciranje inovacije su važan dio uspješnog poslovanja ali isto tako i realizacije mogućnosti budućeg poslovanja i projekata.

Činjenica da društva za tržišno komuniciranje troše puno vremena i energije natječući se za kreativne nagrade, iako nisu sigurne da ti napori zapravo povećavaju funkcionalnost njihova rada, sugerira da se kreativnost i inovativnost smatra važnom sama po sebi (Helgesen, 1994; West i sur., 2008). Kad klijenti odaberu svoju agenciju, značajan je kriterij je li agencija dobila neke kreativne nagrade. Pratt (2006.) također ističe da u djelatnosti tržišnog komuniciranja nagrada za kreativnost ili inovaciju igra značajnu ulogu u poticanju inovativnog smjera ili mode među kreativnim timovima. U djelatnosti tržišnog komuniciranja sve je veća pažnja posvećena

inovativnom idejama i kampanjama, koji su postali značajan element u natjecanjima za tržišno komuniciranje - što potvrđuje važnost inovacija u društvu za tržišno komuniciranje.

Međutim, u 21. stoljeću inovacije u djelatnosti tržišnog komuniciranja postaju složenije zbog digitalizacije (Sasser i Koslow 2008; Zhou, 2008). Sasser i Koslow (2008) tvrde da je preduvjet inovacije dobro razumijevanje ponašanja potrošača i brendova. U budućnosti će rast djelatnosti tržišnog komuniciranja potaknuti novi oblici inovacija, koji su usko povezani sa značajkom digitalne ere i povećanjem svijesti i kupca o kupnji putem novih kanala tržišnog komuniciranja (Masiello, 2014). Iz tog razloga je važno da u području inovativnosti društva za tržišno komuniciranje usuglašavaju sposobnost integriranja fizičkih proizvoda s digitalnim uslugama.

Što se tiče inovacija u djelatnosti tržišnog komuniciranja, one su usko povezane s mogućnostima društva za tržišno komuniciranje i vrlo su povezane sa stavovima klijenta i brenda prema kreativnosti i tržišnom komuniciranju (Sasser i Koslow, 2008). Uzimajući u obzir važnost inovacija u tržišnom komuniciranju, većina poslovnih organizacija prihvaća važnost utjecaja inovacije na učinkovitost njihovog tržišnog komuniciranja (The Gunn Report, 2011). Osim toga, inovacije u tržišnom komuniciranju nisu samo korištenje najnovije nove tehnologije riječ je o ljudima, organizacijama i brendovima (Wagler, 2013; Sheehan i Morrison, 2009).

3.3. Proces inoviranja u društvu za tržišno komuniciranje

Temeljito razumijevanje inovativnog procesa u društvima za tržišno komuniciranje pomoći će im u stvaranju inovativnog oglašavanja i povećati njegovu učinkovitost (Hackley i Kover, 2007). Za razliku od ostalih poslovnih organizacija ZIPU-a u kojima projektno rješenje uglavnom provodi poslovna organizacija klijenta, društvo za tržišno komuniciranje odgovorno je za izvršenje kreativne ideje (Patwardhan i sur., 2018; Windels i Stuhlfaut, 2018). Stoga je odgovornost društva za tržišno komuniciranje je planiranje, stvaranje i provođenje tržišne komunikacije za svoje klijente.

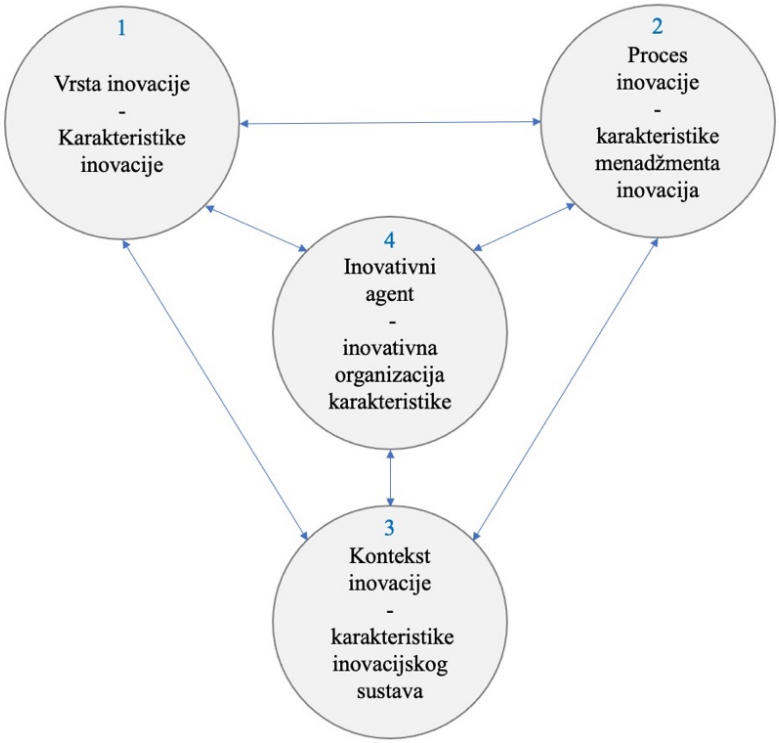
Prema Najafi-Tavani i sur. (2018), inovacijski proces igra presudnu ulogu u određivanju uspjeha inovacije. Jedan od načina za učinkovit nadzor inovacijskog procesa je smanjenje nesigurnosti i rizika razvoja inovacija u uslugama.

Obendhain i Johnson (2004) određuju inovacije kao nelinearni proces u uslužnim djelatnostima. Dok Aarikka-Stenroos i Jaakkola (2012) i Miles (2012) ističu da je većina ZIPU-ovih aktivnosti prilagođena određenim klijentima, označavajući kako je njihove inovacijske procese nemoguće

linearno organizirati i izazov je imati isti postupak među različitim projektima. Velik broj poslovnih organizacija u uslužnim djelatnostima, a to se odnosi i na društva za tržišno komuniciranje, ima poteškoća s formalnom i sustavnim sistematiziranjem i upravljanjem inovacijskim procesom (Sundbo i Gallouj, 2000). Unatoč linearnoj organizaciji inovacijskog procesa, poslovne organizacije obično razvijaju svoje inovacijske procese na određenim putanjama i pokušavaju proces učiniti sustavnijim, posebno u profesionalnim uslužnim poslovnim organizacijama (Sundbo i Gallouj, 2000).

Elementi inovacija međusobno su povezani: priroda inovacijske organizacije može odrediti (i zauzvrat na nju utjecati) vrsta poduzetih inovacija, način upravljanja njima i širi sistemski kontekst u kojem se nalazi , na primjer. Slika 3.4. prikazuje veze između ova četiri elementa koja su detaljnije razmatrana u privremenom izvješću.

Slika 3. 4 Elementi inovacija u društva za tržišno komuniciranje



Izvor: prilagođeno prema Green i Miles (2008: 77)

Iako su studije o razvoju usluga i upravljanju procesom inovacija usluga relativno rijetke, neke studije još uvijek konceptualiziraju proces inovacija usluga (Aarikka-Stenroos i Jaakkola, 2012; Gadrey i Gallouj, 1998). Tako su Song i sur. (2009) predložili model inovacije usluge, koji

uključuje idealan pregled, poslovanje, analizu tržišnih prilika, dizajn usluge, testiranje usluge i pokretanje usluge. Ipak, ovaj se model temelji samo na četiri temeljite studije slučaja. Iako su intervjuirane uslužne poslovne organizacije, nisu sve poslovne organizacije ZIPU-a. Aarikka-Stenroos i Jaakkola (2012.) predložili su postupak su-stvaranja vrijednosti utemeljen na istrazi nekih poslovnih organizacija ZIPU-a. Njihov postupak su-stvaranja vrijednosti uključuje pet koraka: identifikacija potreba kupaca, dizajn i razvoj rješenja, aranžmani rada i resursa, upravljanje sukobima vrijednosti i implementacija rješenja.

3.3.1. Novi modeli razvoja usluga u društvu za tržišno komuniciranje

Nova usluga može se smatrati novim postupkom razvoja usluge, a inovacija proizvoda se može promatrati kao podskup novih usluga u uslužnim poslovnim organizacijama (Flikkema i sur., 2007). Novi model razvoja usluga u društvu za tržišno komuniciranje može se odrediti kao skup aktivnosti, poslova, zadataka i procjena koji projekt pomiču iz faze ideje do realizacije, a glavne faze razvoja usluga su stvaranje koncepta, analiza poslovanja, razvoj ideje i pokretanje (Izzo i sur., 2013; Thiel, 2005).

Novi modeli razvoja usluga uključuje aktivnosti na poboljšanju djelotvornosti i djelotvornosti razvoja novih usluga (Izzo i sur. 2013; Vermeulen i van der Aa, 2003). Dok, drugi istraživači sugeriraju da novi modeli razvoja usluga, usmjereni na potrošače povećavaju šanse da nove usluge postignu uspjeh, i uključuju važnost potrošača u svakoj fazi u modela razvoja usluge (Slater i Narver, 1998).

U društvima za tržišno komuniciranje a postoje dva ključna elementa u razvoju novih usluga: sama usluga i pružanje usluga. Važno je novi model razvoja usluga promatrati kao inovacijski proces s detaljnim fazama. Raščlanjivanja inovacijskog procesa na faze je važno i zato je razvio model koji uključuje osam koraka: razvoj poslovne strategije, razvoj nove strategije proizvoda, generiranje ideja, razvoj i procjena koncepta, poslovna analiza, razvoj i ispitivanje proizvoda, ispitivanje tržišta i komercijalizacija (Bowers, 1989; Edgett, 1994). Ovaj model naglašava važnost strategije u procesu, koju mnogi postojeći novi procesi razvoja usluga zanemaruju. Hull i Tidd (2003) saželi su novi model za razvoj proizvoda, koji uključuje pet komponenata: strategiju, proces, organizaciju, tehnologiju i sistem.

Alam i Perry (2002) su predložili novi model razvoja usluga koji uzima u obzir interakcije kupaca i proizvođača, te ističe važnost odabira ideja, dizajna usluge i faza testiranja. Kao što je prikazano u tablici 3.9 njihov model ima deset faza i to su: strateško planiranje, generiranje

ideja, pregled ideja, poslovna analiza, formiranje višefunkcionalnih timova, dizajn usluga i dizajn procesnih sustava, obuka osoblja, servisno testiranje i pilot vožnja, testni marketing i komercijalizacija.

Tablica 3. 9 Model razvoja usluga društva za tržišno komuniciranje

Faza	Aktivnost	Prikaz
1	Strateško planiranje	plan što bi kupci trebali staviti su povratne informacije o financijskim podacima
2	Generiranje ideja	kupci trebaju navesti svoje potrebe, probleme, kritizirati postojeću uslugu, utvrditi nedostatke na tržištu, pružiti popis želja o zahtjevima usluge i navesti nove kriterije za usvajanje usluge. Ovo pruža pružatelju usluga pregled poslovanja klijenta
3	Odabir ideja	kupci daju prijedloge o svojim preferencijama, značajkama, prednostima i atributima željenim rješenjima, konceptima i stavovima
4	Analiza poslovanja	kupci imaju ograničene povratne informacije o financijskim podacima. Oni mogu dati podatke o nekim konkurentima i druge izvore kako bi pružatelju usluga pomogli u provjeri profitabilnosti koncepata
5	Formiranje višefunkcionalnog tima	kupci moraju donijeti odluke zajedno s upravljačkim timom pružatelja usluga kako bi odabrali neke prikladne članove tima
6	Dizajn usluge i dizajn procesa	trebaju pregledati i zajednički razviti nacrte rješenja te provjeriti dizajn usluge i identificirati neke točke neuspjeha
7	Obuka osoblja	kupci se moraju pridružiti probnom procesu pružanja usluga, ponašati se kao pilot korisnici i predlagati poboljšanja
8	Testiranje usluge i pilot usluge	kupci će predložiti konačna poboljšanja i promjene dizajna sudjelovanjem u simuliranom postupku pružanja usluga
9	Test marketing	kupci će dati nekoliko komentara na marketinški plan i svoje zadovoljstvo marketinškim mješavinama
10	Komercijalizacija	klijenti prihvaćaju uslugu u probnom razdoblju i daju povratne informacije o ukupnoj izvedbi usluge i željenim poboljšanjima. Ako su zadovoljni, uputit će neke preporuke ostalim kupcima.

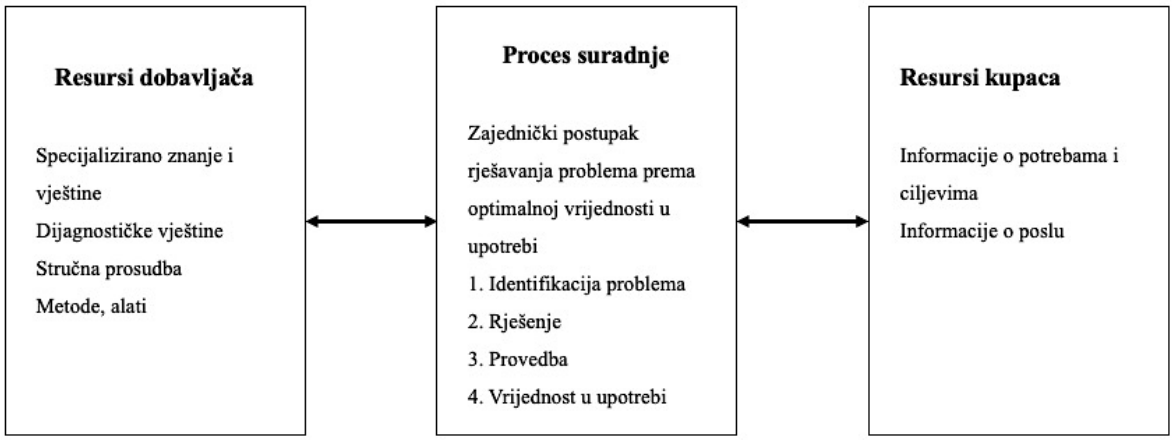
Izvor: Alam i Perry (2002)

Ovaj model jasno navodi koje inpute kupci pružaju s kojim vrstama sudjelovanja u svakoj fazi. Iako se ne može izravno koristiti za društva za tržišno komuniciranje, može dati neke implikacije pri istraživanju napora koje bi klijent trebao uložiti u novi proces razvoja oglasa. Još važnije, ovaj model pokazuje interakciju između pružatelja usluga i njihovih kupaca

(klijenata u društvima za tržišno komuniciranje), što stvara neke temelje za istraživanje njihovih interakcija.

Proces inovacija u uslugama društva za tržišno komuniciranje u velikoj je mjeri interaktivan, kako vanjski tako i unutarnji (Sundbo i Gallouj, 2000). Stoga je interakcija s klijentima presudan element u procesu inovacija usluga (Alam 2002). Međutim, navedeni modeli ne prepoznaju ulogu koju kupac ima u svakoj fazi projekta, a vrlo malo istraživanja govori o tome kako se kupci uključuju u zajedničko stvaranje. Dobavljači bi trebali stvoriti učinkovit dijalog ili interakciju sa svojim klijentima u procesu su-stvaranja. Iako opsežna interakcija i suradnja igraju presudnu ulogu u projektima društva za tržišno komuniciranje, malo empirijskih istraživanja proučava međusobni proces inovacija koji je prikazan na slici 3.5 (Aarikka-Stenroos i Jaakkola, 2012)

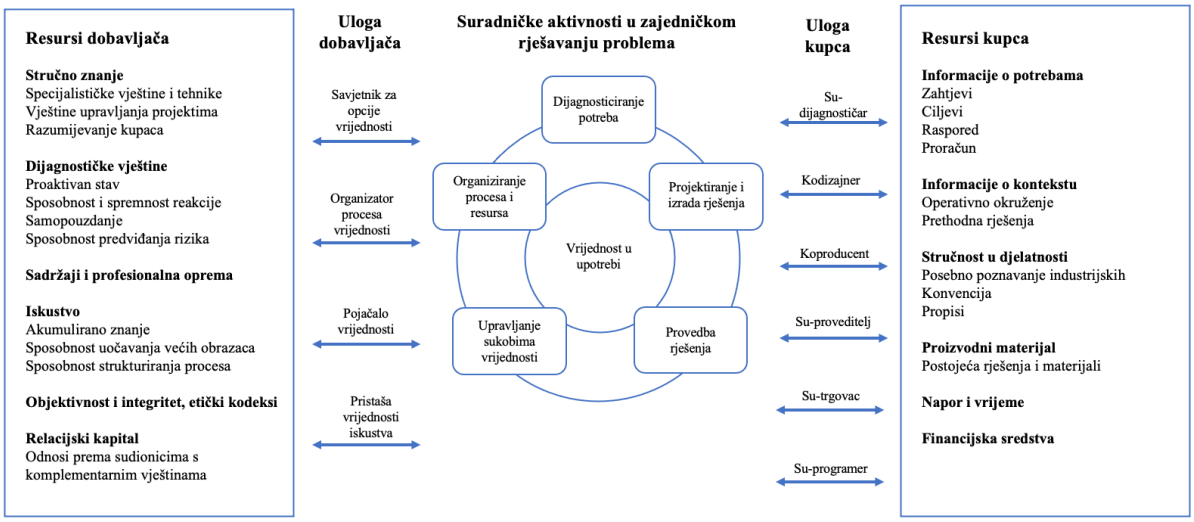
Slika 3. 5 Okvir za su-stvaranje vrijednosti kao zajednički proces rješavanja problema



Izvor: Aarikka-Stenroos i Jaakkola (2012: 17)

Su-stvaranje je važan sastavni dio novih modela razvoja usluga u društva za tržišno komuniciranje te je za njih primjenjiv proces su-stvaranja vrijednosti za poslovne organizacije koje pružaju znanjem intenzivne poslovne usluge (Aarikka-Stenroos i Jaakkola, 2012). Taj proces je organiziran u pet glavnih koraka: dijagnosticiranje potreba, dizajniranje i izrada rješenja, primjena rješenja, upravljanje sukobima vrijednosti i organizacija procesa i resursa (Slika 3.6.) (Aarikka-Stenroos i Jaakkola, 2012).

Slika 3. 6 Zajedničko stvaranje vrijednosti u znanjem intenzivnim poslovnim uslugama



Izvor: Aarikka-Stenroos i Jaakkola (2012: 22)

Ovaj model je značajan za društva za tržišno komuniciranje budući da identificira uloge dobavljača i kupaca u svakoj fazi i zaključuje koja znanja i resursi pružatelji usluga i kupci stavljaju u model su-stvaranja vrijednosti. Model pružatelje usluga tretira kao savjetnike i suorganizatore procesa i kreiranja vrijednosti, a uloge kupaca su zasnovane na komunikaciji i uključenosti u proces. Pružatelji usluga trebaju imati stručna znanja i vještine u području u kojem pružaju uslugu kako bi pomogli kupcima u rješavanju problema. Također trebaju posjedovati prostor i profesionalnu opremu koja im omogućava pružanje usluge. Resursi korisnika podijeljeni su u šest kategorija: podaci o potrebama, podaci o kontekstu, stručnost u industriji, proizvodni materijal, trud i vrijeme te financijski resursi. Izvori informacija o potrebama naznačeno je da kupci trebaju jasno komunicirati svoje zahtjeve, ciljeve, rokove i budžet, ali i informacije o svom operativnom okruženju i koja su njihova prethodna rješenja.

Odlučujuće elemente u inovacijskom procesu u društva za tržišno komuniciranje koje pružaju uslugu uglavnom pokreću unutarnje snage, poput zaposlenika, menadžera i strategije, istraživanja i razvoja (Sundbo i Gallouj, 2000). Međutim, vanjski akteri, klijenti, konkurencija, dobavljači i ostali poslovni suradnici također igraju važnu ulogu u inovacijskom procesu.

Prema navedenom a značajno za društva za tržišno komuniciranje izdvojit treba tri nova modela razvoja usluga koji su prikazani u tablici 3.10.

Tablica 3. 10 Pregled modeli razvoja usluga značajna za društva za tržišno komuniciranje

Autor	Faze modela razvoja usluga
Aarikka-Stenroos i Jaakkola, (2012)	1. dijagnosticiranje potreba 2. dizajniranje i izrada rješenja 3. primjena rješenja 4. upravljanje sukobima vrijednosti 5. organizacija procesa i resursa
Alam i Perry (2002)	1. Strateško planiranje 2. Generiranje ideja 3. Odabir ideja 4. Analiza poslovanja 5. Međusobno funkcioniranje timova 6. Dizajn usluge i dizajn procesnog sustava 7. Osposobljavanje osoblja 8. Servisno testiranje i pilot projekt 9. Test marketing 10. Komercijalizacija
Bowers (1989)	1. Razvoj poslovne strategije 2. Razvoj nove strategije proizvoda 3. Generiranje ideja 4. Razvoj i evaluacija koncepta 5. Analiza poslovanja 6. Razvoj i ispitivanje proizvoda 7. Tržišno testiranje 8. Komercijalizacija

Izvor: izradila autorica

Klasifikacija ZIPU uključuje širok raspon djelatnosti koje imaju i sličnosti i razlike. Iznenađujuće je da drugi uslužni sektori nisu dobili puno pažnje, poput kreativnih djelatnosti, poznatih po svojoj originalnosti i kreativnosti. U pogledu razlika u ZIPU-u, netko se bavi njihovim klijentima i krajnjim korisnicima njihovih usluga, što znači da su u nekim djelatnostima njihovi klijenti (kupci) ujedno i krajnji korisnici njihovih usluga. Suprotno tome, kod nekih drugih njihovi se klijenti (kupci) razlikuju od krajnjih korisnika usluga. Iako se ti modeli ne mogu izravno koristiti u djelatnosti tržišnog komuniciranja, oni omogućavaju istraživačima da razumiju novi model razvoja usluga i pridonose stvaranju sveobuhvatnijeg novog modela razvoja usluga.

3.3.2. Važnost procesa učenja u društvu za tržišno komuniciranje

Inovacijski proces je u velikoj mjeri oblikovan specifičnim znanjem u poslovnoj organizaciji, a kreativne industrije prvenstveno se temelje na simboličkoj bazi znanja (Den Hertog i Bilderbeek, 2019). Prema Asheim i sur. (2005) baze znanja trebale bi biti različite u svim elementima: vještine i kvalifikacije koje poslovne organizacije zahtijevaju, kombinacija kodificiranog i prešutnog znanja, ograničenja i mogućnosti kodifikacije, inovacijski pritisci i izazovi, i uključene institucije sve bi trebale biti različite. Ističu da bi u različitim bazama znanja vještine i kvalifikacije koje poslovne organizacije zahtijevaju, kombinacija kodificiranog i prešutnog znanja, ograničenja i mogućnosti kodifikacije, inovacijski pritisci i izazovi, te uključene institucije trebale biti različite (Asheim i sur., 2005). Što je karakteristično za društva za tržišno komuniciranje koja karakteriziraju usluge s intenzivnim ljudskim kapitalom i znanjem, visokim stupnjem nematerijalnosti usluga, poteškoćama u standardizaciji usluga i intenzivnim procesom interakcije između dobavljača i klijenata (Koslow i sur., 2006).

Društva za tržišno komuniciranje se bave poslovima za koja su potrebna specifična znanja, odnosno pružaju usluge koje zahtijevaju stručno znanje, imaju izraženu interakciju sa svojim klijentima i rade na rješavanju problema (Den Hertog, 2000). U pogledu znanja iz domene koje posjeduju različiti ZIPU postoje tri aspekta znanja: tehničko znanje (tehnologija), kulturno znanje (kreativnost) i administrativno znanje (profesionalno) (Miles, 2012). U osnovi definiranja suštinskog znanja Milesa (2012) je u skladu s bazama znanja koje su predložili Asheim i sur. (2005), osim što je fokus Milesa (2012) u ZIPU-u, dok je konceptualizacija Asheim i sur. (2005) usmjerena na sve djelatnosti.

Poveznica između pružatelja profesionalnih usluga i korisnika dovodi u pitanje tradicionalnu definiciju inovacije i omogućava da razlika između inovacija proizvoda i procesa izgubi uobičajeno značenje (Gadrey i Gallouj, 1998). Prema Gadrey i Gallouj (1998) postoje tri vrste inovacija: ad hoc inovacije, inovacije na polju stručnosti i inovacije formalizacije. *Ad hoc* inovacije stvaraju i koriste sinergije iz dostupnog znanja i iskustva prikupljenog u prošlosti za stvaranje novih rješenja, novih znanja i znanja veće vrijednosti za klijente. To mogu biti nove strategije ili nova zakonska rješenja za klijente. Većina inovacija u profesionalnim uslugama, poput savjetodavnih i pravnih usluga*, ad hoc* su inovacije (Sundbo i Gallouj, 2000). Jedna od karakteristika *ad hoc* inovacija je da je većina takvih inovacija specifična za određenu situaciju i ne može se ponoviti (Gadrey i Gallouj, 1998). Međutim, to ne znači da se znanje i iskustvo realizirano na jednom projektu ne mogu primijeniti u drugim projektima.

Znanje, iskustva, prešutne i posebne tehnike prikupljene iz prakse i metode korištene za prijenos i realizaciju znanja mogu se reproducirati na različitim projektima. Stoga je iz perspektive društva za tržišno komuniciranje, učenje iz jednog projekta i primjena onoga što nauče presudno za njihov uspjeh, te pokazuje važnost procesa učenja nakon svakog različitog projekta. U određenoj mjeri također dokazuje da realizacija projekta nije završni korak inovacijskog procesa (Duhan i Sandvick, 2009). Budući da su u društva za tržišno komuniciranje znanjem intenzivna uslužna djelatnost, jedan od izvora inovacija dolazi iz procesa učenja. Nakon koraka implementacije i evaluacije, korak učenja dobar je za društva za tržišno komuniciranje da akumuliraju različite vrste znanja. Miles. (2012) također ističe da poslovnu uslugu s intenzivnim znanjem karakterizira učenje umrežavanjem i učenje što se može primijeniti na društva za tržišno komuniciranje. Treba naglasiti da je kod društva za tržišno komuniciranje akumulacija znanja o različitim djelatnostima u određenoj mjeri povezana s porastom mogućnosti za inovacije u uslugama (Duhan i Sandvick, 2009). Radi toga učenje igra presudnu ulogu u inovacijskim procesima poslovnih organizacija koje se bave znanjem, pa tako i u društva za tržišno komuniciranje.

3.3.3. Inovacijski proces u društvu za tržišno komuniciranje

U društvo za tržišno komuniciranje klijenti i projekti dolaze iz različitih djelatnosti, poslovnih organizacija različitih veličina i s različitim potrebama za uslugama. Tako društva za tržišno komuniciranje stječe znanja iz različitih područja dodajući ih na svoja stručna znanja iz područja tržišnog komuniciranja. Znanje koje su stekli može im pomoći da povećaju bazu znanja, što im zauzvrat pomaže u istraživanju novih poslovnih prilika i pružanju boljih usluga. Tako društva za tržišno komuniciranje povećavaju svoju konkurentnost zajedničkim stvaranjem s klijentima. Budući da iskustvo iz procesa zajedničkog stvaranja utječe i na izvedbu usluge koju klijenti percipiraju (Aarikka-Stenroos i Jaakkola, 2012), sustavni pristup upravljanju procesom stvaranja teži pružanju usluga da poboljšaju izvedbu svojih usluga.

Marasco i sur. su razvili konceptualni okvir koji je prikazan u tablici 3.11 i identificira ključne dimenzije razumijevanja uloge i sudjelovanja klijenata u inovacijama agencije (Marasco i sur., 2011). Okvir obuhvaća pet međusobno povezanih blokova: (1) višestranih inovacija koje agencija može postići doprinosom klijenta; (2) relevantne karakteristike klijenta koje mogu olakšati procese su-inovacije; (3) ulogu koju klijent može igrati u su-inovacijskim procesima; (4) načini namjernog uključivanja klijenta u inovacijske aktivnosti i (5) postavljanje i upravljanje odnosom agencija-klijent koji mogu promicati su-inovacije.

Tablica 3. 11 Uloga klijenata u inovacijskim procesima društva za tržišno komuniciranje

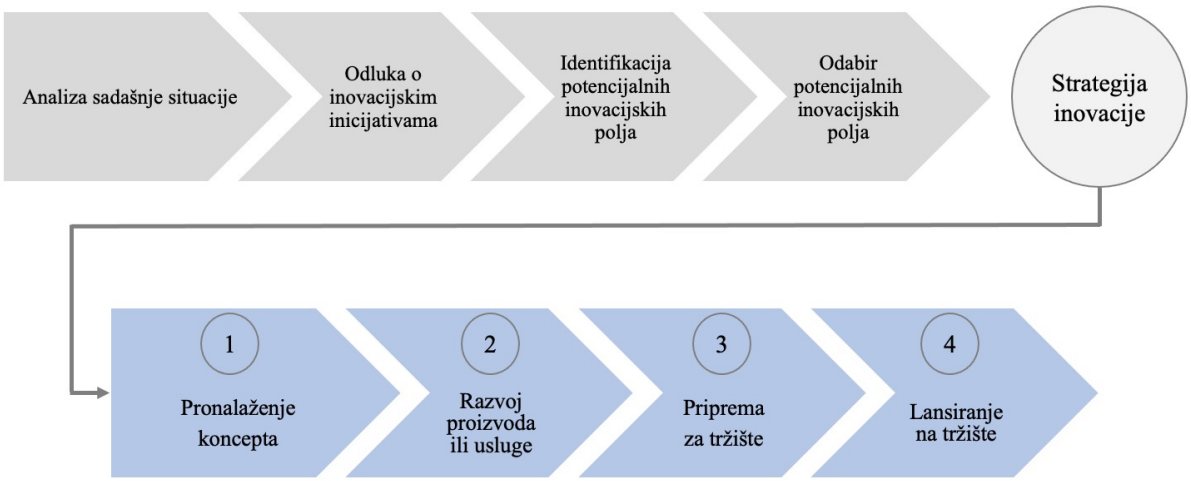
Dimenzija usluge	Dimenzija inovacije	Uloga klijenta
Novi kreativni koncepti	Reaktivni model 'vođen praksom'	Pokretač procesa Izvor ulaznih podataka i povratnih informacija
Novi kreativni proizvodi	Proaktivni model 'brze primjene'	Pilot klijent za razvoj i testiranje
Sučelje tehnologije / isporuka / sučelje klijenta	Proaktivni, formalizirani proces s namjenskim timom i resursima	Izvor povratnih informacija tijekom pružanja usluge
Produkcija	Inkrementalno, kontinuirano poboljšanje	Izvor povratnih informacija tijekom pružanja usluge

Izvor: Marasco, A., Masiello, B. i Izzo, F. (2011: 467)

Pozivajući se istraživanja u djelatnosti tržišnog komuniciranja (Pratt, 2006; Green i Miles, 2007) u ovoj disertaciji usvajamo široku definiciju inovacije u društva za tržišno komuniciranje koja nadilazi kreativni sadržaj oglašavanja, kampanje i tehnološku inovaciju. Osobito se pozivamo na šest dimenzija „dijamanta kreativnih djelatnosti“: kulturni proizvod, kulturni koncept, korisničko sučelje, isporuka, proces proizvodnje i tehnologija (Green i Miles, 2007). Ovaj se okvir smatra učinkovitom sintezom višedimenzionalne prirode inovacija u kreativnim djelatnostima. Konkretno, uz originalnost u sadržaju reklamne kampanje i tehnološka poboljšanja, omogućava uzimanje u obzir drugih značajnih dimenzija inovacija, uključujući nove marketinške koncepte i strategije, organizacijske promjene i napredne tehnike upravljanja.

U društvu za tržišno komuniciranje inovacija proces inovacije započinje strategijom. Prema Geschki (2015) sve faze inovacijskog procesa su značajne i korisne, ali identifikacija inovacijskih područja, najvažnija je za uspješno upravljanje inovacijama (Slika 3.7). Geschki ovu razinu smatra jezgrom inovacijske strategije i stavlja naglasak posebno na tu fazu inovacijske strategije (Geschka, 2015). Nekoliko je različitih metoda i postupaka u procesu koji se temelje na znanju i iskustvu, i ne znači da se sve metode trebaju primijeniti u jednom projektu ali sam proces je otkrivanje područja inovacija s potencijalom za uspjeh u društvima za tržišno komuniciranje.

Slika 3. 7 Proces pretraživanja područja inovacija u društvu za tržišno komuniciranje



Izvor: adaptirano prema Geschka (2015: 130)

Također prema Sundbo i Gallouj glavna pokretačka snaga u inovacijskom procesu je pojedinačna stručnost, odnosno znanje i kompetencije, te određuju šest inovacijskih obrazaca: klasični obrazac istraživanja i razvoja, obrazac profesionalnih uslužnih djelatnosti, organizirani, strateški obrazac inovacija, poduzetnički obrazac, obrtnički obrazac i mrežni obrazac (Sundbo i Gallouj, 2000). Društva za tržišno komuniciranje koriste svoje znanja i vještine za rješavanje problema klijenata i iz tog razloga nemaju strukturno formalizirane inovacijske strukture već ih prilagođavaju projektu klijenta. Dok se proces inovacije može se smatrati kolektivnim procesom u kojem sudjeluju svi stručnjaci koji su uključeni u projekt klijenta. Težište inovacija u obrascu usluga društva za tržišno komuniciranje ovisi o odnosu s klijentom, što naglašava važnost klijenta u inovacijskom procesu društva za tržišno komuniciranje. Polazna točka inovacijskog procesa u ovom obrascu je problem klijenta.

3.4. Prikaz dosadašnjih istraživanja o inovativnosti u društvima za tržišno komuniciranje

Istraživanja koja govore o inovacijama u društvima za tržišno komuniciranje i tržišnom komuniciranju su rijetka (Green i Miles, 2007). Malo je istraživanja posvećeno inovacijama u uslugama društva za tržišno komuniciranje, posebno zbog poteškoća u definiranju što je inovacija u tim djelatnostima. Da bismo pokazali značaj istraživanja inovacija u društva za tržišno komuniciranje, nudimo nekoliko područja istraživanja koja su povezana s inovacijama

u društva za tržišno komuniciranje gdje neki ističu različite aspekte inovacije, a drugi su posvećeni disciplini.

Studije o inovacijama u znanjem intenzivnim poslovnim uslugama u kreativnosti su također rijetke, i samo je nekoliko istraživača primijenilo inovacijsku perspektivu na kreativne djelatnosti (Bakhshi i sur., 2013). Priroda rezultata tih poslovnih organizacija ima relevantne implikacije na to kako se inovacije u tim uslugama mogu strukturirati i ostvariti.

Brojna su istraživanja naglasila doprinos klijenta (kupca) u inovacijskim procesima i njihovu ulogu kao ključnog pokretača uspješnosti novih usluga (Alam 2002; Edvardsson i dr. 2006; Sundbo i Gallouj, 2000; Sundbo i Toivonen 2011). U literaturi se ističe da je doprinos kupaca i vodećih korisnika u inovacijama usluga povezan s njihovim karakteristikama (Brem i sur., 2018; Alam, 2002, 2006; Edvardsson i sur. 2006), ali ne zaključuju jednoznačnu prosudbu o tome koje će karakteristike kupaca najbolje podržati inovacije u uslugama.

U okviru literature o djelatnosti tržišne komunikacije malo je istraživanja posvećeno identificiranju karakteristika klijenta koje pogoduju inovacijama društva za tržišno komuniciranje. Budući da i klijent i društva za tržišno komuniciranje su-kreiraju tržišnu komunikaciju i su-produciraju projekt odnosno kampanju (Koslow i sur., 2006). Značajna pažnja posvećena odnosima oglašavanja s klijentima (Zolkiewski i sur., 2008; Duhan i Sandvick 2009). Kako je odnos klijent-društvo za tržišno komuniciranje presudan za poboljšanje ukupnog učinka društva za tržišno komuniciranje (Koslow i sur., 2006; Duhan i Sandvik 2009), nema dovoljno istraživanja o ulozi klijenata koji podržavaju inovacije društva za tržišno komuniciranje (Taylor, 2017; Keegan i sur., 2017). Ovdje treba istaknuti istraživanje i rad Koslowa i sur. (2006) koji tvrdi da klijenti s visokom razinom iskustva, stručnosti i razumijevanja oglašavanja predstavljaju izvor za inovacije usluga, posebno za ZIPU i kreativne usluge.

Određivanje inovacija u kreativnim uslugama poput tržišnog komuniciranje posebno je složena (Green i Miles, 2010). Istraživanja o ovoj djelatnosti pružaju dokaze o većem intenzitetu i značaju odnosa društva za tržišno komuniciranje-klijenti, interakcijom s kupcima radi poboljšanja učinka društva za tržišno komuniciranje (Koslow i dr. 2006; Duhan i Sandvik, 2009; Chu i dr. 2019), recipročni procesi učenja , i inovacije (Green i Miles, 2007; Hermelin, 2009). Stoga tržišno komuniciranje pruža interesantno, iako djelomično neistraženo područje za istraživanje uloge i karakteristika klijenata koji bi mogli podržati inovacije u području usluga društva za tržišno komuniciranje. Detaljnije, nadovezujući se na postojeći model inovacije

„dijamanta kreativnih djelatnosti“, istražene su različite dimenzije inovacija kao preduvjet za naknadnu analizu koje vrste klijenata mogu bolje podržati inovacije društva za tržišno komuniciranje, a posebno uloga vodećih klijenata u tom procesu (Green i Miles, 2010).

Inovacijski su procesi u društva za tržišno komuniciranje su raznoliki i često prikriveni, te se isprepliću s isporukom proizvoda i usluge (Green i sur., 2007; Toivonen i Tuominen 2009). Primjerice, u svrhu prepoznavanja „skrivenih inovacija“ (tj. inovacijskih aktivnosti koje se ne bilježe s pomoću konvencionalnih pokazatelja), Green i sur. (2007) usredotočuju se na procesnu dimenziju inovacija u kreativnim djelatnostima, uzimajući u obzir aktivnost svakodnevnog rješavanja problema, koja dovodi do niza malih i novih inovacija koje oblikuju konačni kreativni proizvod. U daljnjem doprinosu, Green i Miles (2007) istražuju skrivene inovacije u kreativnim djelatnostima oslanjajući se na pristup koji je predložio Den Hertog (2000) za sistematiziranje inovacija usluga u ZIPU-u. Na temelju ove višedimenzionalne perspektive inovacija, studija Greena i Milesa (2007) pokazuje da su kreativne poslovne organizacije inovativne i sklonije poduzimanju širih inovacija koje daleko nadilaze tehnološku dimenziju, uključujući organizacijske promjene, nove marketinške koncepte i strategije, napredne tehnike upravljanja.

Postojeće studije o ZIPU-u, uključujući kreativne profesionalne usluge, ističu ulogu kupaca kao katalizatora inovacija (Toivonen i Tuominen 2009). U tim uslugama inovacije često pokreće zahtjevni klijent, a ne kao rezultat planiranog postupka. Posebno se to odnosi na adhoc inovacije koje su oblik nestrukturirane inovacije koja proizlazi iz nepredvidivog preuređivanja postojećeg znanja u cilju stvaranja originalnih rješenja i novih znanja koja pozitivno i originalno rješavaju problem ili dostavljaju rješenje za klijenta (Den Hertog, 2000). U takvom adhoc načinu inovacije, uloga klijenta je polazna točka inovacijskog procesa, koji se odvija istovremeno s uobičajenom pružanjem usluge, a klijent je u njega snažno uključen kao su-producent inovacije (Toivonen i Tuominen 2009).

Kreativnost je sastavni i procesni dio inovacije (Anderson i sur., 2014), što ukazuje na to da istraživanje koje se bavi kreativnošću može pomoći u razumijevanju inovacija u tržišnom komuniciranju. Stoga Anderson i sur. predlažu integrativnu definiciju kreativnosti i inovacija: „Kreativnost i inovacije u poslovanju su proces, ishodi i proizvodi pokušaja razvoja i uvođenja novih i poboljšanih načina rada. Faza kreativnosti ovog procesa odnosi se na stvaranje ideja, a inovacije na sljedeću fazu implementacije ideja prema boljim postupcima, praksama ili proizvodima. Kreativnost i inovacije mogu se pojaviti na razini pojedinca, radnog tima,

organizacije ili na više od jedne od ovih razina zajedno, ali će uvijek rezultirati prepoznatljivim prednostima na jednoj ili više od ovih razina analize.“ (Anderson i sur., 2014, str. 4).

Green i Miles (2007) u svom istraživanju „Skrivene inovacije u kreativnim djelatnostima“ predstavljaju sustavno proučavanje inovacija u društvima za tržišno komuniciranje i tržišnom komuniciranju. Olakšava pozornost istraživača proučavanju inovacija u tržišnim komunikacijama, budući da inovacije u kreativnim djelatnostima imaju tendenciju da imaju umjetničke, estetske ili stilske elemente (Gallouj i Savona, 2011). Zollo i Winter ističu da su kreativna sposobnost i nova uslužna sposobnost najznačajniji pokazatelji u mjerenju konkurentnosti društva za tržišno komuniciranje, što je u korelaciji s inovacijskom sposobnošću društva za tržišno komuniciranje (Zollo i Winter, 2002). Sposobnost novih usluga uključuje dvije vrste inovacija, inovaciju u razvoju novih ideja u uslugama tržišnog komuniciranja te poslovne postupke i organizacijske prakse. Kako poslovno u djelatnosti tržišnog komuniciranja okruženje postaje sve kompleksnije i konkurentnije, inovacije su način na koji društva za tržišno komuniciranje koriste za diversifikaciju u odnosu na konkurenciju i za konkuriranje u novim projektima (Green i Miles, 2007).

U 21. stoljeću inovacije u djelatnosti tržišnog komuniciranja postaju složenije zbog novih tehnologija. Kao što je Stoneman (2007) primijetio, većina inovacijskih studija naglašava tehnologiju i funkcionalnost, previđajući tako mnoge inovativne promjene u proizvodima koji su više estetske nego funkcionalne prirode, poput proizvoda u kreativnoj ekonomiji. Autor uvodi koncept „meke inovacije“ koji obuhvaća nefunkcionalne inovacije i tvrdi za više istraživanja kako bi se obuhvatile osobine inovacija u kreativnim djelatnostima koje su zabilježene ili neistražene u postojećim studijama. Prema Stonemanu (2007), „meke inovacije“ uključuju promjene u robama i uslugama koje prije svega utječu na osjetilnu percepciju, estetsku ili intelektualnu privlačnost, a ne na funkcionalne performanse. Danas preduvjet inovacije dobro razumijevanje ponašanja potrošača ali i primjena novih tehnologija (Matthing i sur., 2006). Stoga Teece raspravlja da društva za tržišno komuniciranje trebaju postati inovativna u pružanju usluga klijentima i unutarnjim procesima korištenjem novih tehnologija a time i novih mogućnosti (Teece, 2015). Nove tehnologije dodatno potiču klijente društva za tržišno komuniciranje da aktivno sudjeluju u inovacijama usluga i postaju su-kreatori u razvoju novih usluga u području tržišnih komunikacija (Teece, 2015; Matthing i sur., 2006). Navedeno ukazuje da tehnologija ima značajnu ulogu u društvima za tržišno komuniciranje što otvara mogućnost za istraživanja na tu temu.

U upravljanju znanjem fokus je na znanju koje je vitalno za inovaciju ili čak vrstu inovacije. Kao što napominje Du Plessis (2007: 21) inovacija stvara novo znanje i ideje za olakšavanje novih poslovnih rezultata, usmjerenih na poboljšanje internih poslovnih procesa i struktura i stvaranje proizvoda i usluga vođenih tržištem. Dok, korištenje nove tehnologije označava značaj aktivnog sudjelovanja klijenata u procesima inovacija usluga i integriranja novih tehnologija u razvoj usluga oglašavanja. Međutim, inovacije u društvima za tržišno komuniciranje ne odnose se samo na istraživanja o upotrebi najnovije nove tehnologije (Matthing i sur., 2006), već su povezane s procesom uloge brendova, ljudi i organizacija i uključuju važnost sudjelovanja kupaca (klijenata) u inovacijskom procesu (Koslow i sur., 2006). Nadalje, sposobnost kreativnosti djeluje kao srž razvoja inovativnih usluga društva za tržišno komuniciranje. Stoga u društvima za tržišno komuniciranje treba dati važnost znanju za korištenje novih tehnologija, kreativnosti i inovacija u svojim organizacijama te aktivnog sudjelovanja klijenata u inovacijskom procesu.

U budućnosti će rast djelatnosti tržišnog komuniciranja potaknuti nove oblike inovacija, koji su povezani s tehnologijom, novim medijima i komunikacijskim kanalima i uključenošću klijenta ali i potrošača u proces inovacije (Gallouj i Savona, 2010). Društva za tržišno komuniciranje bi trebala kontrolirati sposobnost integriranja fizičkih proizvoda s digitalnim uslugama, a glavni fokus je na inovacijama kao proizvodu povezanom s novom tehnologijom, kreativnošću i znanjem (Matthing i sur., 2006; Green i Miles, 2007; Teece, 2015; Anderson i sur., 2014).

4. UPRAVLJANJE PROMJENAMA U DRUŠTVU ZA TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE

Promjene su dio života, različite su i stalne. Kako utječu na naše živote, isto tako utječu i na organizacije. Promjene su uvijek prisutan element koji utječe na sve organizacije i imaju značajnu ulogu u potencijalnom uspjehu organizacije (Oreg, Vakola i Armenakis, 2011; Bartunek, Rousseau, Rudolph i DePalma, 2006). Time se organizacijske promjene smatraju se sastavnim dijelom organizacijskog života.

Promjena uključuje mijenjanje strukture i procesa organizacije kao odgovor na uočene ili predviđene promjene u okolini (Kotter, 2008). Također može olakšati prosperitet i rast poslovanja, čak i u nestabilnom, nesigurnom, i konkurentnom okruženju. Upravljanje organizacijskim promjenama je maksimiziranje organizacijske koristi za sve koji su uključeni u proces promjena i održivost cjelokupnog procesa promjena (Prosci, 2002).

Poslovne organizacije se mijenjaju kako bi se prilagodile promjenama u unutarnjem i vanjskom okruženju. Potreba za promjenom može nastati iz dvije vrste čimbenika - unutarnjih i vanjskih čimbenika (Burnes, 2004). Vanjski čimbenici uključuju konkurenciju, tehnološki napredak, inovacije, deregulaciju industrije, troškove radne snage, pristup resursima, međunarodne ekonomske promjene i vladine politike. Čimbenici unutarnjih promjena imaju tendenciju slijediti vanjske. Uključuju prilagodbu promjenama u korporacijskim misijama, tehnološkoj opremi i procesima, promjene u stavovima i ponašanju zaposlenika i korporativnoj kulturi (Cameron i Green, 2019). U slučaju društva za tržišno komuniciranje pokretački čimbenici mogu biti unutarnji i vanjski. Vanjski čimbenici bili su konkurencija, nova tehnologija, ili nova konkurencija. Unutarnji čimbenici koji su sudjeluju u poticanju na promjenu bili su unutarnja kruta kultura, novi alati, tehnologija i pitanja vezana uz zaposlene.

Organizacijska promjena igra značajnu ulogu u organizaciji što to utječe na prirodu poslova ili čak na postojanje poslova. Sposobnost poslovne organizacije da uspješno upravljaju promjenama mogu imati duboke implikacije na gospodarstvo i društvo.

4.1. Pojmovno određenje upravljanja promjenama

Danas promjena nije jednokratni događaj, već stalni neprekidni proces. Promjena ima svoj utjecaj i na procese i na ljude, te je nužno posvetiti pažnju na utjecaj tih promjena na procese i ljude u organizaciji. Praksa upravljanja organizacijskim promjenama osigurava usklađivanje

osobne imovine s poslovnom strategijom, tehnologijom i poslovnim procesom poslovne organizacije. Jones je organizacijsku promjenu određuje kao proces kojim se sadašnje struktura i procesi organizacije transformiraju u novi oblik i procese kako bi se poboljšala učinkovitost i uspješnost poslovanja (Jones, 2013). Dok je prema Greenanu organizacijska promjena u raspodjeli moći, vještina, informacija, vještina i zahtjeva za vještinama čime sugerira da ako se tradicionalna organizacija promijeni u agilnu, ona također treba promijeniti način na koji vrednuje različite dimenzije rada i procesa (Greenan, 2003). Moran i Brightman (2001) naglasak daju na kontinuirani proces upravljanja promjenama određujući upravljanje promjenama kao postupak kontinuiranog poboljšavanja procesa, strukture i sposobnosti organizacije kako bi se pozitivno iskoristile stalne promjene i potrebe vanjskih i unutarnjih dionika.

Upravljanje promjenama uzima pomoć osnovnih okvira i mehanizama za upravljanje bilo kakvim naporima organizacijskih promjena kako bi se maksimalizirale koristi i smanjili utjecaji promjena na ciljanu radnu snagu i izbjegle smetnje (Kotter, 2012). Dodatno, organizacijska kultura, konkurencija i razlozi za promjene razlikuju se od jedne organizacije do druge (Al-Haddad i Kotnour, 2015). Zbog učestalosti i važnosti promjena u poslovnom okruženju, upravljanje njima postaje važan element menadžmenta (Kotter i Cohen, 2002).

Prema Burnesu (2004), promjene su uvijek prisutna karakteristika organizacijskog života, na operativnoj ali i na strateškoj razini. Upravo radi toga značaj i usmjerenje organizacijske sposobnosti da identificira gdje treba biti u budućnosti i kako upravljati promjenama je neizostavno za poslovnu uspješnost. Slijedom toga, organizacijsku promjenu i organizacijske strategije značajne za poslovanje ali što je važnije i povezane (Burnes, 2004; Beckhard i Pritchard, 1992).

Organizacijske promjene mogu se smatrati preusmjeravanjem postupaka i tehnologija organizacije u skladu s okolinom s krajnjim motivom da se kapitaliziraju poslovne mogućnosti (Hayes, 2018), odnosno uključivanje inovacije i kreativnost zaposlenika za postizanje organizacijske učinkovitosti (Brown, 2011). Tako postupak provođenja promjena je istovremeno minimalizacija neuspjeha produktivnosti poslovne organizacije, maksimalizacija iskorištavanja mogućnosti koje se otvaraju na tržištu i jačanje konkurentske sposobnosti. Sposobnost poslovne organizacije da upravlja promjenama sustavno ali i dugoročno omogućuje organizaciji prednost u odnosu na konkurenciju u tržišnom natjecanju, odgovora na zahtjeve kupaca i izazove tržišta koji se javljaju u poslovnom okruženju (Anderson i Anderson, 2010). Bitno je razlikovati kako nije dovoljno raditi samo bolje od konkurencije - treba strateško

promišljanje koje podrazumijeva izvedbu drugačijih aktivnosti u odnosu na konkurenciju, sagledavanje nove konkurencije ili izvedbu sličnih aktivnosti na drukčiji način (Rune Todnem By, 2005).

U svakoj djelatnosti mijenjanju se trendovi, uvodi nova tehnologija, a mijenjaju se zahtjevi i potrebe tržišta koji će prije ili kasnije zahtijevati odgovor poslovne organizacije na promjene (Kerber, 2001). Razumijevanje novonastalih promjena koje će razviti novu vrijednost za tržište, osnova je da menadžment upravlja promjenama - osigura održivo poslovanje i uspješnost organizacije (Kotter, 2012). Tržište ili djelatnost nameću selektivne pritiske koje se iz pozicije poslovne organizacije vide kao promjene i zahtijevaju odgovor organizacije. Poslovne organizacije mogu osigurati održivost i rast poslovanja ako upravljaju promjenama odnosno uspješno se prilagođavaju zahtjevima tržišta, dok one koja se ne uspiju prilagoditi promjenama nestaju s tržišta (Spector, 2013).

Organizacijske promjene i upravljanje promjenama predstavljaju jedan od osnovnih preduvjeta za održivo poslovanje. Razlog tome su različiti čimbenici iz okoline koji nisu u kontroli menadžmenta, ali i novi problemi u poslovnoj organizaciji koji se mogu riješiti samo odgovarajućim promjenama (Williams, 2005). Poslovne organizacije koje su fleksibilne, otvorene za učenje, inovativne i kontinuirano unaprjeđuju svoje poslovanje, osiguravaju način održive uspješnosti i odgovor konkurentskoj okolini, te svoju snagu zasnivaju na vlastitim potencijalima, a ne samo na iskorištavanju prilika u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima (Kotter, 1996). Tako se održivost u smislu upravljanja promjenama odnosi na organizaciju koja pozitivno prihvaća promjenu stalno preispitujući interne mogućnosti i nove tržišne opcije (Gill, 2002; Anderson i Anderson, 2010). Organizacijska održivost i napredak ovise o sposobnosti menadžmenta da upravljaju promjenama, dok istovremeno efikasno grade organizaciju da ostvari te strategije i uspješno implementiraju potrebe za različitim vrstama organizacijskih promjena (Garratt, 2005).

Među razlozima radi kojih se provodi organizacijska promjena su nova tehnologija, snage vanjske konkurencije, zahtjevi kupaca ili promjena očekivanja radne snage (Pucik i sur., 2017; Cameron i Green, 2015). To utječe da uvođenje promjena može imati snažne posljedice unutar organizacija (Abrahamson, 2000). Iako je uobičajena reakcija zaposlenih na promjene otpor, u organizacijama u kojima vrhovni menadžment razumije važnost promjena i priprema planove za suočavanje s takvim zabrinutostima zaposlenika, upravljane promjenama određuju rezultate poslovanja organizacije, strateške izbore i razine uspješnosti (Hammel, 2008; Dalvi-Esfahani i sur., 2017; Hambrick i Mason, 1984). Globalizacije, tehnološke inovacije, rastuća radna snage

znanja, te promjene u socijalnim i demografskim trendovima, čini upravljanje promjenama danas kao sastavni dio upravljanja poslovnom organizacijom a time i jedan od zadataka menadžmenta svake poslovne organizacije (Hambrick i sur., 2005; Kotter, 2008; Mintzberg, 2019; Hammel, 2008).

4.1.1. Upravljanje promjenama u organizaciji

Danas je potreba za promjenama često nepredvidljiva, i sve se češće dešava da je reaktivna, diskontinuirana, *ad hoc*, i da je često pokreće situacija organizacijske krize (Burnes, 2004; Luecke, 2003; Birkinshaw, 2010). Iako je uspješno upravljanje promjenama prihvaćeno kao nužnost preživljavanja i uspjeha u današnjem visokokonkurentnom i kontinuirano promjenjivom okruženju (Luecke, 2003), stopa neuspjeha je oko 70 posto svih pokrenutih inicijativa i projekata promjena (Burnes, 2011). Ova loša stopa uspješnosti može sugerirati na osnovni nedostatak ispravne i konkretne metodologije kako provesti i upravljati organizacijskim promjenama, kao što je trenutno dostupno u istraživanjima i u praksi u širokom spektru teorija i metoda upravljana promjenama (Burnes, 2011; Abrahamson, 2000; Cameron i Green, 2019). Kotter ukazuje na to da je podrška inicijativama upravljanja promjenama važna za provođenje iste kao i važnost samog procesa upravljanja organizacijskim promjenama (Kotter, 1996). Mnogi procesi promjena tijekom posljednja tri desetljeća bili podložni temeljnim nedostacima, što je spriječilo uspješno upravljanje promjenama (Burnes, 2011; Al-Haddad i Kotnour, 2015).

Organizacijske promjene mogu se sagledati kao proces promjene i sposobnost prilagodbe organizacije novonastaloj situaciji. Uključuje primjenu istraživanja i iskustava povezanih s promjenama na sustavan način za poduzeće i organizaciju, i određuje sustavne inicijative i aktivnosti o promjeni. To zahtijeva organiziranje znanja o promjeni u ponovljivi, transparentan model koji se neprestano usavršava i poboljšava. Kao rezultat toga, upravljanje promjenama postaju sastavni dio poslovanja poslovne organizacije i podloga za menadžment stalnih promjena.

Iako je teško utvrditi bilo kakav konsenzus oko najefikasnijeg modela za upravljanje organizacijskim promjenama, prema istraživanjima dvije su teme koje se češće ponavljaju. Prvo, složeno je da brzina promjena nikada nije bila brža nego u današnjem poslovnom okruženju (Hayes, 2018; Hamel 2008; Burnes, 2004; Kotter, 1996; Luecke, 2003). Te da su promjene potaknute unutarnjim ili vanjskim čimbenicima i razlikuju se u svojim elementima

(Burnes, 2011; Kotter 2012; Cameron i Green, 2015), i tako različito utječu na različite organizacije.

Promjena je u današnjem poslovanju neizbježna, tako da potreba za upravljanje promjenama je sveprisutna u poslovnim organizacijama koje žele biti konkurentne ili opstati u okruženju koje se promijenilo. Unatoč tome, ono što poslovnim organizacijama ne dopušta postizanje željenog uspjeha su znanja i vještine za upravljanja promjenama. U to mogu biti uključeni loše definirani ciljevi promjena, neadekvatna podrška vrhovnog menadžmenta i očekivanje određenih rezultata kroz jednodimenzionalni pristup (Hayes, 2018). Upravljanje promjenama stoga se cijeni kao proces koji ima značajan utjecaj za poduzeće i njegovo poslovanje. Zato su akademci ali i stručnjaci u praksi predložili modele koji se mogu primijeniti na faze projekta ili procesa upravljanja promjenama. Modeli obuhvaćaju uključenost zaposlenika, jasnu viziju upravljanja, usmjerenost na kupca, strukturiranje ljudskih resursa, plan integracije strategija i slično (Hambrick i sur., 2005). Ako se promjene dobro planiraju i provode, potiču zaposlenike da prihvate promjene (Jones i sur., 2005). U suprotnom, kod zaposlenika se razvija strah zbog kojeg su sumnjičavi prema svojim obavezama, radnim mjestima i nisu spremni prihvatiti promjenu (Hambrick i sur., 2005). To može biti znak da nije učinjeno dobar pristup ili planirani proces promjena, da zaposlenici prihvate promjenu, te je jedan od uzroka za neuspjelih ili loše provedene promjene.

Upravljanje promjenama značajno je znanje i vještina koja može biti ugrađena u samu organizaciju poslovne organizacije kao strukturirana metodologija koja uključuje obuku, komunikaciju, slušanje i analizu i redizajn procesa. Danas je to način razmišljanja koji postaje značajan element poslovanja organizacije, dionika i poslovnog okruženja.

4.1.1.1. Metode upravljanja promjenama

Metode organizacijskih promjena mogu se činiti apstraktnima i nepraktičnim u praksi, ali mogu biti vrlo korisne za rješavanje pojedinih organizacijskih problema. Lewin (1951) je predložio osnovni model upravljanja promjenama u tri koraka za osiguravanje uspješnih organizacijskih promjena. Ostali istraživači poput Lippitta, Watsona i Westleya (1958), Prochaske i DiClementea, (1983), Kottera (1995) i Rogersa i sur. (2014) dodali su znanje o organizacijskim promjenama kako bi proširili Lewinovu izvornu teoriju planiranih promjena. Neki autori nude više praktičnih smjernica organizacijama i menadžerima kao Kanter i sur. (1992), Kotter (1996) i Luecke (2003).

Ovi autori nude više praktičnih smjernica organizacijama i menadžerima, iako se svaka metoda promjena razlikuje s jedinstvenim snagama i manama, zajedništvo teorija može pružiti najbolje prakse za održavanje pozitivnih promjena (Tablica 4.1).

Tablica 4. 1 Pregled značajnijih modela promjena

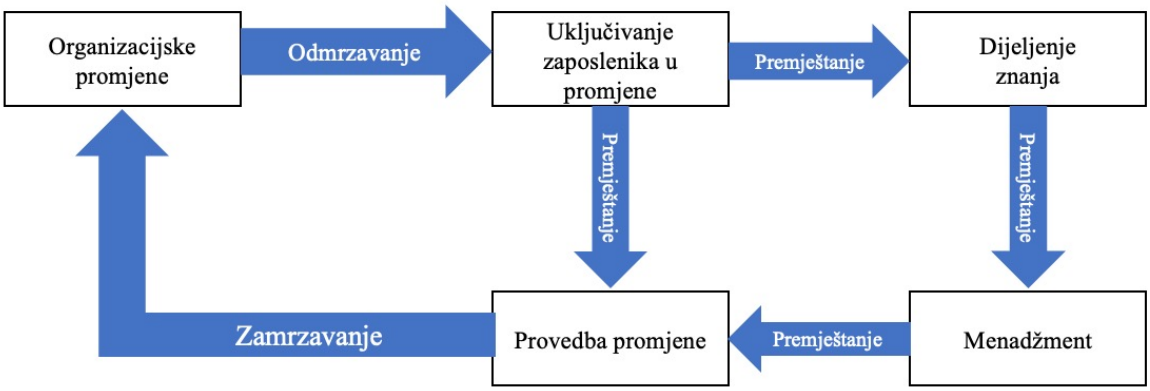
Autor	**Naziv modela promjena**	**Model promjena**
Lewin (1951)	Lewinov model u 3 koraka	1. Odmrzavanje (treba razumijevanje promjena) 2. Premještanje (postupak pokretanja promjene) 3. Zamrzavanje (uspostavljanje novog *statusa quo*)
Lippitt, Watson i Westley (1958)	Model promjene u 7 koraka	1. Postati svjesni potrebe za promjenama 2. Razviti odnos između sustava i agenta promjena 3. Definirati problem promjene 4. Postaviti ciljeve promjena i akcijski plan za postizanje 5. Provesti promjenu 6. Organizacija prihvaća promjenu; stabilizacija 7. Redefinirajte odnos agensa promjene sa sustavom
Prochaska i DiClemente, (1983)	Spiralni model promjena	• Podizanje svijesti • Samo-procjena • Samo-oslobođenje • Pomažući odnos • Upravljanje pojačanjem • Protukondicioniranje • Kontrola poticaja
Judson (1991)	Judsonova metoda	1. Analizirati i planirati promjene 2. Komunicirati promjenu 3. Ostvariti prihvaćanje novih ponašanja 4. Promijeniti *status quo* u željeno stanje 5. Učvrstiti i institucionalizirati novo stanje
Kanter i sur. (1992)	Kanter, Jick i Stein metoda 10 zapovjedi	1. Analizirati organizaciju i njezinu potrebu za promjenama 2. Stvoriti viziju i zajednički smjer 3. Odvojiti se od prošlosti 4. Stvoriti osjećaj hitnosti 5. Podržati ulogu lidera 6. Poredati projektno sponzorstvo 7. Izraditi provedbeni plan 8. Razviti poticajne strukture 9. Komunicirati, uključuju dionike i biti iskren 10. Pojačati i institucionalizirati promjene
Kotter (1995)	Model promjene u osam koraka	1. Stvoriti osjećaj hitnosti za promjenom 2. Formirati tim za promjenu 3. Stvoriti viziju i planirati promjene 4. Komunicirati viziju i plan promjena s dionicima 5. Uklonite prepreke promjenama 6. Osigurati kratkoročne pobjede 7. Nastaviti rad na promjeni 8. Osigurati da promjena (po)ostane u kulturi organizacije
Rogers (1995)	Model usvajanja	1. Znanje (obrazovanje i komunikacija radi izlaganja zaposlenih promjenama)

		2. Uvjeravanje (korištenje zagovornika u promjenama za pobuđivanje interesa zaposlenih) 3. Odluka (zaposleni odlučuje hoće li prihvatiti ili odbiti promjenu) 4. Provedba (provođenje novih procesa u praksi) 5. Potvrda (zaposleni prepoznaju vrijednost i koristi promjene i nastavlja koristiti promijenjene procese)
Schein (1997)	Schein model	1. Stvaranje motivacije za promjenu - priprema za odmrzavanje za promjenu 2. Promjena - provođenje promjena učenjem novih pojmova 3. Internaliziranje promjene - ponovno zamrzavanje novih koncepata
Hammel (2000)	Hammelova metoda pobune	1. Odrediti gledište 2. Napisati manifest 3. Stvoriti koaliciju 4. Birati ciljeve i birati trenutke 5. Preuzeti i neutralizirati 6. Pronaći provoditelje promjene 7. Osvajati pomalo, rano, i često 8. Izolirati, infiltrirati, integrirati
Prosci (2002), Hiatt (2006)	ADKAR model	• Postupak promjene svijesti • Spremnost za uključivanje u promjene; • Znanje potrebne promjene • Sposobnost provođenja promjena • Jačanje izvršene promjene
Lucke (2003)	Metoda sedam koraka	1. Mobilizirati energiju i predanost zajedničkim utvrđivanjem poslovnih problema i njihovih rješenja 2. Razviti zajedničku viziju o načinu organiziranja i upravljanja konkurentnošću 3. Identificirati vodstvo 4. Institucionalizirati uspjeh putem formalnih politika, sustava i struktura 5. Usredotočiti se na rezultate, a ne na aktivnosti 6. Započeti promjenu na periferiji, a zatim proširiti na druge dijelove organizacije 7. Nadzirati i prilagođavati strategije kao odgovor na probleme u procesu promjena

Izvor: izradila autorica

Lewinove model pretpostavlja da je promjena planirana i naglašava da su ljudi uvijek korijen promjene bez obzira na to kakva se promjena radi (Slika 4.1). Ovaj se model također fokusira na smanjenje otpora promjenama pozivanjem na dvije snage u pokretačkim snagama i sile obuzdavanja (Kreitner i Kinicki, 2007). Pokretačke su snage razlozi zbog kojih su ljudi motivirani na promjene. Sputavajuće sile predstavljaju razloge zbog kojih se ljudi ustručavaju promijeniti.

Slika 4. 1 Lewinov model u organizacijske promjene 3 koraka



Izvor: izradila autorica prema Lewin (1951)

Lippitt-ove faze promjene produžetak su Lewinove teorije u tri koraka (Lippitt i sur. 1958; Lewin,1951). Težište Lippitt-ove teorije promjena usmjereno je na sredstvo promjene, a ne na samu promjenu (Lippitt i sur., 1958). Lewinov model promjene pokušava analizirati sile koje utječu na promjenu (Lewin, 1951).

Teorija promjena Prochaske i DiClementea (1983) razlikuje se od ostalih teorija jer je model ciklički, a ne linearan. Ova teorija uzima u obzir *relapse* ili neuspjehe da se prvi put pretvori u željeno ponašanje. Pojedinci koji se mogu ponoviti mogu ponovno posjetiti fazu promišljanja i napraviti planove za djelovanje u budućnosti.

Kanter, Jick i Stein (1992) razvili su sveobuhvatnu metodu za provođenje promjena i predlažu deset zapovijedi za izvršenje promjena. Njihova metoda započinje analizom organizacijske situacije, stvaranjem plana i vizije, provedbom promjena uz potporu snažnog vođe te na kraju komuniciranjem i provođenjem promjena. Oni uzimaju u formulaciju unutarnje i vanjske sile koje mogu utjecati na promjene, kao i poslovne procese, te ističu važnost postojanja agenata promjene, ljudi koji su odgovorni za osmišljavanje i provedbu promjena (Ford i sur., 2008).

Kotterovih osam faza pruža sustavnu metodu za proces promjenama i postizanje poslovne izvrsnosti kroz održivo upravljanje promjenama (Kotter, 1996; Kotter, 2012). Usredotočuje se na vođenje promjena, a ne na upravljanje njima. Njegov model ukazuje na to da vrhovni menadžment snosi veliku odgovornost u vođenju organizacije kroz promjene.

Kotter predlaže procesnu organizacijsku transformaciju za uspješnu provođenje promjena, metodu promjene koja se sastoji od osam koraka (Kotter, 1996). Kotter je zagovarao svoju metodu kao cjelovitu, napominjući da organizacije koje koriste njegovu metodu mogu izbjeći neuspjehe u provođenju promjena i povećati svoje šanse za uspjeh. Identificirao je najčešće zamke koje menadžeri postavljaju pokušavajući provesti promjenu i ponudio je svoju metodu promjene kako bi ih prevladao. Njegova metoda uspostavlja osjećaj hitnosti povezujući promjenu sa stvarnim potencijalnim krizama. U ovoj metodi je važan tim kojem je povjereno da podrži promjene, imajući viziju i strategiju, prenoseći viziju, provodeći promjenu i planirajući kratkoročne pobjede, konsolidirajući dobitak i stalno institucionaliziranje promjena.

Prema Scheinove modelu prvo se treba odreći starih navika da bi prihvatili i naučili nove pojmove (Schein, 1997). Smatra da postoje dvije faze anksioznosti učenja, a anksioznost preživljavanja posljedica je promjena pritiska.

Radikalne, nelinearne promjene i inovacije u organizaciji koje se razlikuju od promjena konkurencije potrebne da bi se održao uspjeh i konkurentnost te predlaže model pobune - metodu u osam koraka za uspješnu promjenu (Hamel, 2000). Proces započinje snažnim planom, pisanjem politika, stvaranjem tima za podršku, provođenjem promjene i konačno integriranjem promjene i institucionalizacijom u organizaciji. U metodi je naglašeno da promjene trebaju biti stalni proces promišljanja, dizajniranja, eksperimentiranja, i skaliranja inovativnih ideja.

Rogersov model promjena identificira različite stope s kojima zaposlenici prihvaćaju promjene širenjem inovacija (Rogers i sur., 2014). On je opisao različite kategorije zaposlenih kao inovatore, osobe koje brzo usvajaju, ranu većinu, kasnu većinu i one koji (Rogers i sur., 2014). Dodaje da agenti promjena trebaju procijeniti zaposlene tijekom planiranja prije promjene kako bi utvrdili koji zaposleni pripadaju određenoj kategoriji. Dalje je kvalificirao te kategorije prihvaćanja promjena (Tablica 4.2).

Tablica 4. 2 Zaposleni prema usvajanju promjena

Zaposleni prema usvajanju promjena	Opis i karakteristike
Inovator	Strastven prema promjenama i tehnologiji; često predlažu nove ideje za promjenu odjela
Osobe koje brzo usvajaju	Visoka razina vođenja mišljenja u odjelu; dobro poštovana od strane suradnika
Rana većina	Preferirajte *status quo*; voljni slijediti rane usvojitelje kad ih se obavijesti o nadolazećim promjenama
Kasna većina	Skeptičan prema promjeni, ali na kraju će prihvatiti promjenu nakon što je većina prihvati; osjetljiv na povećan društveni pritisak odjela
Oni koji zaostaju	Visoka razina skepticizma; otvoreno se oduprijeti promjeni

Izvor: prema Rogers, (1995)

Većina zaposlenih ili dionika vjerojatno će pripadati ranoj ili kasnoj većini, a menadžeri koji vode inicijative povezane s promjenama bi trebali usredotočiti svoje početne napore na informiranje zaposlenih koji će biti uključeni. Osobe koje brzo usvajaju promjene često su najvažniji pobornici promjena koji nagovaraju ostale, ranu i kasnu većinu da se uključe u promjene odnosno menadžment promjena. (Rogers i sur., 2014)

ADKAR model razvio je Prosci Research i pružio je okvir za razumijevanje i upravljanje promjenama pojedinačno jer se važne promjene događaju na pojedinačnoj razini. Model ADKAR stvoren je za provođenje promjena u poslovanju, organizaciji i strukturi. Ovaj model se usredotočuje na principe promjene koji su učinkoviti na pojedinačnoj razini. Ista načela su postavljena tako da se primjenjuju na većinu zaposlenih ili čak na cijelu organizaciju. ADKAR je kratica koja označava svijest, želju, znanje, sposobnost i ojačanje (od engleskih riječi awareness, desire, knowledge, ability i reinforcement). Svaka od ovih riječi predstavlja korak u procesu promjene koji se treba realizirati da se postigne željena promjena. Ovaj model usredotočen je na zaposlene - kako promijeniti ponašanje, odnose, aktivnosti, inicijative ljudi, a ne na stvari, programe i ostalo.

Luecke predlaže metodu sedam koraka za pokretanje i uspješnu realizaciju promjena (Luecke, 2003) u kojoj je naglašena važnost prihvaćanja potrebe i hitnosti za promjenom. Vjerovao je da gledanje na promjenu kao na priliku, a ne kao na prijetnju, omogućuje uspjeh i snažno usidrenje

u organizacijsku kulturu. Lueckeova metoda naglašava važnost snažnog vodstva u iniciranju i podržavanju promjena te motiviranju zaposlenika da shvate i prihvate promjene. Metoda se također bavi različitim reakcijama zaposlenika na promjene, čime omogućava menadžerima da rukovode i pomognu svojim zaposlenicima da shvate i prihvate promjene ali njihove posljedice. Ova metoda započinje zajedničkom identifikacijom postojećih problema i rješenja, postavljanjem zajedničke vizije, identificiranjem vodstva, provođenjem promjena te na kraju praćenjem i prilagođavanjem strategija za bilo koji problem u procesu promjena.

Različite se organizacije koriste različitim modelima organizacijskih promjena da bi ostale u konkurenciji na tržištu. Gotovo svi modeli pokazuju da je menadžment ključni čimbenik procesa promjena. Istraživanja koja su u osnovi ovih modela ukazuje na dominantnu ulogu vodstva, uključivanja zaposlenika i razmjene znanja u procesu promjena. Navedenom treba dodati da se u različitim modelima vidi da je razmjena znanja važan je katalizator procesa promjena. Istodobno je uključenost zaposlenika glavni čimbenik za prebacivanje organizacije iz jedne faze u drugu, pa su svi ti faktori međusobno povezani u procesu promjena.

4.1.1.2. Vrste upravljanja promjenama

Vrsta promjene može se definirati kao bitna obilježja koja opisuju vrstu i oblik promjene, njene osobine i njene specifičnosti. Kad je vrsta promjene identificirana, menadžer će lakše sagledati ili odabrati najprikladniju metodu za upravljanje promjenama. Razumijevanje o organizaciji u određenom vremenu, okruženju ili situaciji i koji su procesi potrebni za poboljšanje, promjenu ili transformaciju prvi su korak prema upravljanju promjenom odnosno uvođenju promjene poslovnih procesa (Moore, 2011; Meyer i sur., 1990).

Promjene se mogu sagledati prema veličini promjena i tada ih određujemo prema stupnju promjene potrebne za postizanje željenog ishoda. U tom slučaju govorimo o velikim i malim promjenama. Promjena velikih razmjera može se definirati kao holistička promjena u procesima i ponašanjima u organizaciji koja dovodi do postepene promjene u poslovnim procesima i rezultatima (Oldham, 2009). Angažira sve dionike u procesu promjena i za uspjeh zahtijeva snažnu suradnju i vizionarsko vodstvo (Oldham, 2009). Velikih promjene u organizaciji ovise o prilagodbi, načinu da se uskladi sa specifičnom kulturom odjela, zato u brojnim istraživanjima i teorijama koje se bave organizacijskim promjenama postoje različiti rezultati o njihovim prednostima. Mala promjena može se definirati kao manja i manje značajna promjena u organizaciji. Promjene u malim razmjerima lakše je pokrenuti i njima upravljati te

ne zahtijeva razinu znanja i vještina potrebnu za promjenu u velikim razmjerima (Barnett i Carroll, 1995).

Promjene se mogu promatrati i prema trajanju promjene. Trajanje promjene se može odrediti kao vremensko razdoblje tijekom kojeg se promjena događa. Dugotrajne promjene mogu biti izazov za organizaciju i zahtijevaju znanje, vještine i menadžment koji aktivno uključuje zaposlene tijekom cijelog procesa promjena (Burnes, 2011). Kad se radi o dugoročnim promjenama, mora se uzeti u obzir ljudsko ponašanje i odnosi, jer uključenost dionika pozitivno utječe na njihov stav prema promjeni utječući na uspjeh promjene. Dugoročne promjene da bi bile provedene uspješno zahtijevaju *adekvatni* menadžment (Burnes, 2004).

Prva podjela je razina na kojoj se događa promjena: razina organizacije u odnosu na razinu industrije (Schmid i Dauth, 2014). Druga podjela je vrsta promjene koja se događa: kontinuirana promjena nasuprot prekidnoj promjeni (Kotter, 2012; Hamel, 2008). Prva i druga podjela su razina i vrsta promjene, dok je treća identificirana podjela način promjene - deterministički i propisani naspram generativnog i dobrovoljnog tipa (Kerber i Buono, 2005).

4.1.2. Resursi za upravljanje promjenama

Organizacijske promjene događaju se tijekom nekog vremenskog perioda. Kako bi se povećala vjerojatnost uspjeha, važno je planirati promjene, postaviti jasan vremenski okvir i odrediti kritične čimbenike koji utječu na uspjeh provedbe promjena (Sirkn i sur., 2014; Williams, 2005).

Istraživanja nude širok raspon definicija i primjera koji omogućuju promjene, uključujući viziju i ciljeve za smjer promjena, definirane uloge zaposlenika koji sudjeluju u promjenama, vodstvo i *angažman* u vođenju, osposobljavanje zaposlenika i posjedovanje jakih ljudskih resursa za mjerenje i procjenu izvedbe (Kotter i Cohen, 2002; Garratt, 2005).

Ispravno planiranje i analiza pomažu identificirati jaz između mjesta gdje se organizacija sada nalazi i onoga gdje želi biti što znači da organizacija treba identificirati elemente i uvjete okoline potrebne za uspjeh provođenja promjena (Kotter, 2008; Kotter, 2012). Spremnost organizacije za promjene je predanost promjenama cijele organizacije u planiranju, provođenju i realizaciji promjena (Kotter, 2012). Pozitivan stav i odlučnost u provođenju promjena glavni su pokazatelj spremnosti na promjene (Garratt, 2005). Prema tome percepcija ljudi o organizacijskoj spremnosti za promjene također utječe na uspjeh promjena.

Anderson i Anderson (2011) sugeriraju da su glavna tri aspekta sveobuhvatne strategije promjena sadržaj, ljudi i proces. Pri tomu, sadržaj se odnosi na strategiju, sustave, tehnologije i radne prakse. Tehnologija je ključna za pokretanje promjena i igra stratešku ulogu u olakšavanju promjena i čineći je dijelom organizacijske kulture (Jones i sur., 2005; Huffman i Hegarty, 1993). Dok se ljudi odnose na ljude koji su uključeni u promjenu i njihovo ponašanje prilikom provođenja promjene. Ovaj aspekt je također nazvan osobnom dimenzijom promjene (Moran i Brightman, 2000). Što su dublje organizacijske promjene, to je važnije da ljudi mijenjaju vlastite vrijednosti i perspektive kako bi se uskladili s ukupnom organizacijskom perspektivom (Joynt i Warner, 2001). Ljudima treba posvetiti više pažnje kako bi se povećala vjerojatnost uspjeha promjene. Treći aspekt promjene je postupak koji predstavlja radnje i postupke provedene za provedbu promjene. Na primjer, komunikacija i redoviti sastanci sa zaposlenicima olakšavaju provođenje promjena (Kitchen i Daly, 2002). Stoga pravilno usklađivanje između sadržaja, ljudi i procesa dovodi do uspješne promjene.

Jedan od glavnih čimbenika koji utječu na uspješnu promjenu je i stalna podrška vrhovnog menadžmenta, rješavanje potreba zaposlenika i postojanje resursa usredotočenih na promjenu (Kotter, 2008; Vaccaro i sur., 2012). Što ukazuje da bi se inicijative za promjenu trebale uskladiti s poslovnim strategijama, a sve izvršne i odsječne razine trebale bi biti usklađene u potporu promjeni (Boga i Ensari, 2009).

Resursi za upravljanje promjenama uključuju agente promjene, njihove sposobnosti, ulogu upravljanja, informacijsku tehnologiju i organizacijske ciljeve. Pojedinac u organizaciji koji je upoznat s procesom promjene dodjeljuje se odgovornosti za program promjena i naziva se agentom promjene (Furnham, 2002; Kavanagh, 1999). Ova osoba omogućuje sve bitne događaje i također intervenira kad god to osjeća. Vještina i znanje agenta promjena odlučuju o opsegu organizacijskih promjena. Važan aspekt procesa promjene je cilj promjene. Cilj uključuje viziju, ciljeve, znanje, vrijednosti, uvjerenja, pretpostavke i osjećaje.

4.1.2.1. Vrhovni menadžment

Vrhovni menadžment ima važnu ulogu u procesu promjena. Prema Pawar i Eastman, odluke vrhovnog menadžera presudne su za održavanje poslovne organizacije konkurentnom. Dodaju da se učinkoviti menadžeri koriste mogućnosti promjene, traže poboljšanja sistema i koriste sve resurse kako bi pronašli izvediva rješenja (Furnham, 2002; Pawar i Eastman, 1997; Boga i

Ensari, 2009). Česta promjena postaje alat koji stvara ravnotežu potreba organizacije i fleksibilnosti i dosljednosti organizacije.

4.1.2.2. Agenti promjena

Agenti promjena su interni dionici u odnosu na organizaciju, na primjer, menadžeri organizacije koji podržavaju promjene; menadžeri ključnih klijenata koji aktivno promiču promjene; ili organizacijski *opinion leaderi* koji svojom podrškom otvoreno promoviraju promjene, a utječu na spremnost zaposlenika da se prilagode promjenama. Spremnost se opisuje kao uvjerenja, stavovi i namjera zaposlenih u organizaciji (Anderson i Anderson, 2010). Program pripravnosti za promjene uzima u obzir hitnost promjena i spremnost zaposlenika. Agenti promjena mogu značajno doprinijeti postizanju različitih aspekata poput povećanja motivacije zaposlenika u organizaciji, doprinijeti predanosti promjenama u organizaciji, omogućiti veću kreativnost i inovativnost, razviti *proaktivnu* kulturu i otvorenost za promijene (Furnham, 2002). Svi ovi aspekti rezultiraju postizanjem uspjeha u promjenama u organizaciji.

4.1.2.3. Informacijski sistem

Uloga informacijskog sustava utvrđena je značajnom u upravljanju promjenama i procesu promjena (Kettinger i Grover, 1995; Spector, 2013). Nakon postavljanja temelja strateške vizije, izgradnje robusnog niza mjera i osiguranja dosljednog vodstva, učinkovit i djelotvoran informacijski sustav pomaže u olakšavanju komunikacije, razumijevanja i organizacijske inteligencije (Spector, 2013). Tako učinkovit informacijski sustav stvara osjećaj organizacijske tima i olakšava organizacijske promjene.

4.1.2.4. Organizacijsko učenje

Organizacijsko učenje kao proces stvaranja, zadržavanja i prijenosa znanja unutar organizacije, značajna je za uspješne promjene (Cegarra-Navarro i sur., 2016). S vremenom i stjecanjem iskustva organizacija se poboljšava (Kanter, 1999). Danas poslovne organizacije s obzirom na potrebu i značaj organizacijskog učenja postaju centri za učenje u kojem kroz učenje proširuju svoje znanje i svoje mogućnosti – korištenje nove tehnologije, otvorenost prema eksperimentima, stječu iskustvo u radu s nedovoljno usluženim tržištima i tržištima u nastajanju.

4.1.2.5. Vanjski agenti

Vanjski agenti su pojedinci koji su povezani s poslovnom organizacijom koji formalno utječu ili olakšavaju odluke o intervencijama u poželjnom smjeru (Furnham, 2002). Obično imaju stručno obrazovanje iz tehničkog područja vezanog uz znanost organizacijskih promjena ili tehnologije koja se uvodi u organizaciju. Ova uloga uključuje vanjske istraživače koji mogu provoditi intervencijsku studiju i druge formalno imenovane pojedince iz vanjskog tijela (povezanog ili nepovezanog s organizacijom). Nositelji vanjskih promjena mogu igrati značajnu ulogu u naporima organizacijskih promjena (Furnham, 2002). Schein (1997) smatra da je uloga vanjskih agenata snažna komponenta uspješne strategije organizacijskih promjena.

4.2. Teorijski okvir za proučavanje upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje

Važno razmatranje je priroda promjene s kojom se organizacija susrela (Porras i Silvers, 1994). Općenito, u literaturi se priroda promjene razmatra iz različitih perspektiva (Cameron i Green, 2019) koje teže istraživanju kombinacija razmjera promjene i njezinog relativnog utjecaja na temeljne organizacijske paradigme (Burnes 2004; Barnett i Carroll, 1995). Podjela koja se često susreće za ispitivanje vrsta promjena jest razlika između inkrementalne i radikalne promjene (Burnes 2004; Cameron i Green, 2019). Međutim, definicije svakog od ovih pojmova imaju tendenciju da se razlikuju i smatraju se pretjerano pojednostavljenima (Anderson i Anderson, 2010). Pregledom literature koji je dan u Tablici 4.3 može se dati uvid u redoslijeda promjena u operativnom djelu organizacije, promjene u organizaciji i promjene na razini djelatnosti .

Tablica 4. 3 Pregled razina promjena u organizaciji

Razina promjena	Opis i karakteristike	Autori
Promjene na razini djelatnosti	Promjena identiteta Među organizacijske promjene Promjena obuhvaća određene organizacijske granice Utječe na mnoge organizacije / promjene u cijeloj djelatnosti	Gratton 2005; Barnett i Carroll, 1995; Helmich i Brown, 1972
Promjene u organizaciji	Transformacijske promjene	Burnes 2004; Cameron i Green, 2019; Kerber i Buono, 2005

	Promjene u temeljnim organizacijskim paradigmama Promjene cijele organizacije Promjena cijelog sustava	
Promjene u operativnom djelu organizacije	Prilagodba strukture i procesa Javlja se unutar dijela organizacije ili odjela Inkrementalna promjena	Burnes 2004; Cameron i Green, 2019

Izvor: izradila autorica

Pojmovi koji se koriste u tablici za opisivanje različitih redoslijeda promjena vrlo su raznoliki. Danas se pojam transformacija koristi više od izraza upravljanje promjenama. Transformacija je uži pojam od promjene jer je namjerna i osmišljena.

Društva za tržišno komuniciranje su podložna promjenama na svakoj od navedenih razina pa se aktivnosti promjena odvijaju se u tri faze prije promjene, sama promjena i nakon promjene. Društva za tržišno komuniciranje koja upravljaju promjenama ili se odluče za projekt upravljanja promjenama mogu odabrati aktivnosti koje odgovaraju modelima promjena unutar tih faza. Jedan od najkritičnijih aspekata planiranja prije promjene uključuje ključne dionike u identificiranju problema, postavljanju ciljeva i planiranju akcije. Uključivanje dionika u planiranje promjena povećava uspjeh i rezultate promjena (Kitchen i Daly, 2002).

4.2.1. Pristupi upravljanju promjenama

Živimo u globalnom poslovnom okruženju koje se neprestano mijenja, gdje je nesigurnost normalno stanje budućnosti i gdje su promjene postale norma za organizacije da održe svoj uspjeh i postojanje. Stoga poslovne organizacije neprestano nastoje uskladiti svoje poslovanje s promjenjivim okruženjem (Kotter, 1996; Burnes, 2004; Hayes, 2018; Hamel, 2007; Jones, 2013). Organizacije i njihov vrhovni menadžment također se mijenjaju kao prirodni odgovor na promjene, od strategija i učinkovitog odgovora na nova tržišta do inovacija, upravljanja znanjem i ljudskih resursa (Hambrick i sur., 2005; Dauth i sur., 2017; Carpenter i sur., 2004). Predloženi su mnogi pristupi i metode za upravljanje promjenama, no organizacije koje se mijenjaju značajno se razlikuju u svojoj strukturi, kulturi, strategijama i ljudskim resursima što utječe na način, pristup i metodu upravljanja promjenama (Kotter, 2008).

Organizacijama je potreban integrirani pristup za pokretanje sustavnih, konstruktivnih promjena, umanjivanje prepreka za promjene i rješavanje negativnih posljedica promjena. Za upravljanje promjenama u provođenju promjena predložene su različite definicije i metode. Usprkos tome, i u istraživanjima i u praksi bilježi se visoka stopu neuspjeha inicijativa za promjene. U literaturi o organizacijskim promjenama nalazimo da stopa uspješnosti inicijativa za promjene iznosi oko 30 posto (Burnes i Jackson, 2011; Jansson, 2013; Burnes). Te stope neuspjeha ukazuju na trajnu potrebu za istraživanjem i pronalaženjem čimbenika koji povećavaju znanja i mogućnosti uspješne organizacijske promjene i stalno preispitivanje okvira i modela za organizacijske promjene (Bamford i Forrester, 2003).

Menadžeri trebaju metodu promjene koja je u osnovi metoda situacije ili slučaja, ona koja ukazuje na to kako mijenjati strategije promjena kako bi se postiglo kao optimalno prilagođavanje promjenjivom okruženju (Kotter i Cohen, 2002). Pri pregledu relevantnosti i valjanosti dostupnih metoda, literatura pokazuje znatna neslaganja u pogledu najprikladnije metode za promjenu organizacije (Bamford i Forrester, 2003). S velikom razlikom u promjeni organizacija, pristup ili metoda promjene pristupa ne bi odgovarali svim situacijama, jer metode promjena trebaju ovisiti o organizacijskom kontekstu (Watt i Piotrowski, 2008). Dok *shematski* prilagođene metode često rezultiraju neuspjelim promjenama (Ford i sur., 2008).

Inicijative za promjene propadaju budući da razlozi nadilaze loše planiranje ili nedostatak predanosti promjenama, a jedan od glavnih uzroka je sukob kulture i strukture, odnosno vrijednosti između organizacije i pristupa i vrsta promjene koju je usvojila (Burnes i Jackson, 2011). Što govori da organizacije trebaju osvijestiti da su pokretači promjena svi povezani i utječu jedni na druge; bilo koja promjena ima lančanu reakciju koja utječe na cijelu organizaciju.

Danas je uspješno upravljanje promjenama važna tema u poslovnim organizacijama, a kako uspješno postići i održati organizacijske promjene tijekom ekonomskih kriza pitanje je mnogih organizacija (Anderson i Anderson, 2010). Postoje različite metode za provođenje promjena koji su predložili različiti autori u posljednjih desetljeća, ali unatoč tome, posljednjih godina postalo je sve jasno da jedna ili čak dvije metode promjene ne mogu obuhvatiti vrlo različite situacije promjene (Burnes i Jackson, 2011). Teorije i metoda koje se bave promjenama zahtijevaju postojanje okvira koji integrira i kategorizira različite metode (Goes i sur., 2000). Metode promjena moraju se kontinuirano razvijati kako bi se uskladile s čimbenicima okoline u kojima poslovna organizacija posluje i organizacija djeluje.

Iako su uvjerenja, stavovi i namjere u osnovi filtri kroz koje menadžment ili pojedinci odlučuju postoji li potreba za promjenom ili je li organizacija sposobna za provedbu, koncept spremnosti bitan je element koji određuje upravljanje promjenama. Pojam spremnost koristi se za odražavanje tri različita koncepta: individualna spremnost za promjenu, percepcija organizacijske spremnosti za promjenu, i stvarna organizacijska spremnost za promjene (Vakola, 2013). Dakle, spremnost na promjene odražava kombinaciju nekoliko čimbenika koji ukazuju na vjerojatnost da će se netko početi ili nastaviti baviti ponašanjem povezanim s promjenama, poput podrške i sudjelovanja.

4.2.1.1. Pojedinačna spremnost na promjene

Organizacijske promjene ne mogu se učinkovito provesti bez spremnosti dionika da sudjeluju i podrže predloženu inicijativu za organizacijske promjene (Vakola, 2013). Što znači da se promjene u organizaciji ne mogu dogoditi ako zaposlenici za njih nisu spremni. Organizacijske promjene olakšat će visoka razina individualne spremnosti za promjene, što je poželjna osobina koja se temelji na psihološkim predispozicijama oblikovanim u organizacijskom i promjenljivom kontekstu (Vakola, 2013).

Pojedinac spreman na promjene znači da on pokazuje *proaktivan* i pozitivan stav prema promjenama koji se može prevesti u spremnost za podršku i povjerenje u uspjeh u inicijativi. Razina spremnosti tada može varirati ovisno o situacijskim karakteristikama događaja promjene.

Spremnost pojedinca za promjenu temelji se na interakciji trajnih predispozicija i situacijski induciranih odgovora, na koje utječu kognitivni i afektivni procesi pojedinca (Vakola, 2013). Ishod ove aktivnosti rezultirat će oblikovanjem podržavanjem odnosno ne podržavanjem promjene.

4.2.1.2. Spremnost grupe na promjene

Spremnost grupe na promjene temelji se na kolektivnoj percepciji i uvjerenjima da su promjene potrebne, organizacija ima sposobnost učinkovitog suočavanja s promjenama, grupa će imati koristi od ishoda promjena, a grupa ima sposobnost nositi se sa zahtjevima promjene (Vakola, 2013).

Spremnost grupe na promjene može se analizirati iz perspektive individualne spremnosti i organizacijske spremnosti. Razlog je što se usredotočuju na to kako se pojedinci opiru promjenama obično jesu manjkavi ili jednostrani u tome što se s pojedincem bave izolirano od grupe s kojima se pojedinac može identificirati (Cummings, 2004). To je razlog da se pojedinačna spremnost na promjene istražuje zajedno sa spremnošću grupe na promjene u budućnosti.

4.2.1.3. Spremnost organizacije na promjene

Spremnost organizacije odnosi se na percepciju organizacijske spremnosti za promjenu, poput povjerenja u organizacijsku sposobnost upravljanja promjenom, te stvarnu spremnost organizacije na promjene što je sposobnost organizacije da provede promjene (Vakola, 2013). Organizacije prolaze kroz faze kako bi uspješno provele promjene. Faza spremnosti uključuje spoznaju potrebe za promjenama i osiguravanje mehanizama, poput komunikacije ili kulture, koji će podržati promjene u faze usvajanja i institucionalizacije. Spremnost organizacije odnosi se na postojeće mehanizme, procese ili politike koji mogu potaknuti ili poremetiti promjene poput organizacijske strukture, kulture i povjerenja u vrhovni menadžment (Vakola, 2013).

4.2.2. Situacijski pristup upravljanju promjenama

Promjena može biti transakcijska ili transformacijska. Transakcijska promjena sastoji se od modifikacija i poboljšanja u postojećoj organizaciji, te se ponavlja kako bi se poboljšali procesi (Burke, 2004). Ova vrsta promjene obično je kontinuirani proces poboljšanja i nema radikalnog utjecaja na organizaciju. Dok transformacijske promjene zahtijevaju znanja i vještine koje možda nisu dostupne u organizaciji. Transformacijska promjena se ne događa često jer znači radikalniju i temeljniju promjenu organizacije, poput promjene misije, strukture, strategije i organizacijske kulture (Burke, 2004).

Transakcijska promjena ima dvije kategorije: inkrementalnu i prijelaznu. Inkrementalna promjena je ona koja ima mala, inkrementalno i postupno poboljšanje; dok je prijelazna promjena ona koja organizaciju vodi iz jednog stanja u drugo kao na primjer razvijanja novog procesa. U samom nazivu nosi bit promjene transakciju odnosno prelazak iz starog u novo stanje. Stoga planirana promjena može biti inkrementalna ili prijelazna, ovisno o opsegu i veličini promjene. Treba napomenuti da bi se inkrementalne promjene mogle kumulirati i stvoriti značajnu promjenu (Burke, 2004).

Kad se analiziramo kako dolazi do promjena, postoji nekoliko različitih pristupa, identificiranih u tablici 4.4. U literaturi dominiraju planirani i nužni pristupi promjenama (Bamford i Forrester, 2003) i ne postoji jedan općeprihvaćen model ili pristup upravljanju promjenama koji objašnjava koje promjene organizacije trebaju napraviti i kako ih provesti (Burnes, 2004).

Tablica 4. 4 Pregled pristupa prema načinu na koji promjena nastaje

Autor	Planirani pristup promjenama	Emergentni pristup promjenama	Nepredviđene promjene	Izbor
Senior (2002)	●	●		
Burnes (1996)	●	●		●
Dunphy i Stace (1993)			●	

Izvor: prema Bamford i Forrester (2003); Rune Todnem By (2005)

Planirani pristup upravljanja promjenama usredotočen je na važnost razumijevanja različitih stanja koja će organizacija morati proći da bi prešla iz postojećeg stanja u željeno buduće stanje te objašnjava proces tih promjena (Burnes, 2004). Planirani pristup upravljanja promjenama je već odavno poznat i smatra se učinkovitim (Bamford i Forrester, 2003; Burnes, 2004). Ali on je istovremeno i najviše preispitivan tako da sugerira da je naglasak pristupa na malim i postupnim promjenama a ne situacijama koje zahtijevaju brze i transformacijske promjene (Burnes 2004; Burnes, 1996). Tome treba dodati da se planirani pristup temelji na pretpostavkama da organizacije djeluju u stabilnim uvjetima i prelaze na unaprijed planirani način iz jedne stabilne situacije ili stanja u drugo. Štoviše, Burnes sugerira se da je organizacijska promjena više kontinuirani proces nego skup unaprijed definiranih i samostalnih događaja; te predlaže da proces promjena ovisi o vrhovnom menadžmentu koji može značajno pridonijeti uspjehu provedbe promjena nastojeći unaprijed utvrditi rasporede, ciljeve i metode (Burnes, 2004).

Treba naglasiti da planirani pristup promjenama zanemaruje situacije u kojima je potrebno više sustavnih pristupa kao na primjer krizna situacija koja zahtijeva brze promjene (Burnes, 2004; Burnes 1996); i pretpostavlja da su svi dionici u procesu promjene zainteresirani za provedbu promjene, otvoreni za suradnju i zajednički dogovor (Bamford i Forrester, 2003).

Emergentni ili situacijski pristup promjenama sagledava promjenu odozdo prema gore i sugerira da je promjena tako brza da je vrhovnim menadžerima nemoguće učinkovito identificirati, planirati i provesti potrebne organizacijske odgovore (Burnes, 1996; Bamford i Forrester, 2003; Burnes, 2004). Odnosi se na pristup s usmjerenjem na spremnost na promjene i olakšavanje promjena, i ne pruža određene unaprijed planirane korake za svaki projekt promjene i inicijativu. Ovaj pristup promjeni naglašava da promjenu ne treba sagledati kao niz linearnih događaja unutar određenog vremenskog perioda, već kao kontinuirani proces prilagodbe promjenjivim situacijama i uvjetima (Burnes, 2004). Emergentni pristup ističe nepredvidivu prirodu promjena i promatra je kao niz događaja koji se odvijaju kroz mnoštvo različitih aktivnosti unutar organizacije.

Situacijski pristup prema Bamfordu i Forresteru je prikladniji od planiranog iz razloga promjena u okolini i neizvjesnosti. Prema tome poslovne organizacije trebaju biti otvoreni sustavi učenja u kojima razvoj poslovne strategije i promjene proizlaze iz metode prema kojoj poslovna organizacija pribavlja, tumači i obrađuje informacije o okolini (Bamford i Forrester, 2003). Ovaj pristup daje značaj razumijevanju strategije, procesa i resursa, povezuje strukturu i kulturu tako da potiče učinkoviti proces promjena (Burnes, 1996). Uspješna promjena manje ovisi o razumijevanju situacije u kojoj se poslovna organizacija nalazi i identificiranju niza dostupnih mogućnosti. Prema Burnesu primjenjivost i vrijednost situacijskog pristupa organizacijskim promjenama ovisi o činjenici da organizacije djeluju u dinamičnom i nepredvidivom okruženju u kojem se moraju stalno prilagođavati pa je prema tome taj model pogodan za sve organizacije, sve situacije i u svako doba (Burnes, 1996).

Dunphy i Stace zagovaraju pristup nepredviđenih promjena, odnosno situacijski, koji govori da organizacije djeluju u neprekidnim okruženjima i da iz tog razloga postoji niz različitih pristupa promjenama (Dunphy i Stace, 1993). Oni tvrde da organizacija treba model promjene koji je u osnovi situacijski ili model u nepredviđenim okolnostima. Taj model ukazuje na to kako mijenjati strategije promjene kako bi se postigla optimalna prilagodba promjene okolini u kojoj poslovna organizacija djeluje (Dunphy i Stace, 1993; By, 2005). Pristup nepredviđenih promjena temelji se na teoriji da struktura i izvedba promjene ovise o situaciji i okruženju s kojima se organizacija suočava (Dunphy i Stace, 1993). Što znači da to nije jedan model pristupa za sve situacije nego svaka situacija zahtjeva specifični pristup budući da ne postoje dvije iste organizacije i neće se nužno suočiti s istim problemima.

Burnes kritizirana pristup nepredviđenih promjena radi nemogućnosti povezivanja strukture s učinkom te pretpostavke da organizacije i menadžeri nemaju značajniji utjecaj i izbor nad

poslovnom situacijom i okruženjem (Burnes, 1996). Time zapravo govori da se poslovna organizacija ne mora nužno prilagoditi vanjskom okruženju i zagovara planirani pristup uz dokaze da organizacije koje žele zadržati ili promovirati određeni menadžerski stil mogu planski utjecati na poslovnu situaciju i okruženje da se to postigne. Poslovne organizacije mogu imati određeni utjecaj kroz sustavni i planski odnos prema promjenama umjesto da ograniče svoj izbor i da budu ograničene u mijenjanju svojih internih praksi kako bi se uklopile u tržišno okruženje (Burnes, 1996).

4.2.3. Preispitivanje promjena i upravljanje promjenama

Brojnim istraživanjima ali i u praksi u fokusu interesa je upravljanja promjenama te nude različite pristupe promjenama i objašnjenja o uspjehu odnosno neuspjehu upravljanju promjenama u organizaciji. Neki od njih ponudili su nove i korisne uvide u organizacijske promjene, drugi naglašavaju strogo teorijsku definiciju i daju prijedloge formaliziranih procesa i načina upravljanja promjenama. Znanje i vještine upravljanja promjenama mogu učinkovito napredovati ako se istražuje uspjeh ali i neuspjeh upravljanja promjenama, uzroci neuspjeha i načinom uspješnog upravljanja promjenama.

Istraživanja pokazuju da samo sa stalnim promjenama organizacije mogu dugoročno održati i opstati (Burns, 2011; Beer i Nohria, 2000; Kotter, 1996). Međutim, istraživanja pokazuju da u praksi gotovo dvije trećine svih inicijativa za promjene ne uspiju, što se može objasniti da većina ljudi promjenu doživljava negativno (McKinsey, 2008; Kotter, 1996; Burnes i Jackson, 2011). Iako se čini da su dvije trećine zapanjujuće visoke stope neuspjeha, to nije u suprotnosti s većinom literature o promjenama koja redovito navodi stope neuspjeha provedbe promjena između 60 % i 90 % (Burnes, 2009).

Stoga se čini da je u posljednja dva desetljeća mnogo više inicijativa za promjenama propalo nego što je uspjelo. Istraživanja koja su se bavila s visokom stopom neuspjeha možemo svrstavati u tri grupe. Na primjer Kotter (1996) i Beer i Nohria (2000) navode visoku stopu neuspjeha, ali ne nude dokaze koji podupiru tvrdnju. Zatim autori koji tvrde o velikom neuspjehu potkrijepljene su pregledima literature o promjenama (na primjer Burnes, 2009). Na kraju treća grupa kao na primjer Cameron i Green (2019) i Hayes (2018) koji svoje tvrdnje temelje na empirijskim dokazima i studijama slučaja.

Iz toga razloga treba istaknuti važnost istraživanja o tome zašto inicijative za promjene propadaju i kako organizacije mogu uspješno upravljati promjenama. Ne temu zašto inicijative

za promjene propadaju autori ukazuju na nedostatke u planiranju ili izvršavanju procesa promjena (Burnes i Jackson, 2011; Burnes, 2011). Drugi utvrđuju nedostatak kompetencije ili predanosti onih koji naručuju ili upravljaju procesom promjene (Helmich i Brown, 1972; Kotter, 1996; Boga i Ensari, 2009; Stanleigh, 2008).

Obe teme zašto inicijative za promjene propadaju i kako organizacije mogu uspješno upravljati promjenama su važne za daljnja istraživanja. Ako nemamo saznanja o neuspjehu, ne možemo znati veličinu problema i način kako pristupiti rješavanju problema i promjeni. Ako ne znamo zašto promjena ne uspijeva, možda nudimo pristupe promjenama koji rješavaju pogrešne probleme. Ili ako ne možemo pružiti niz odgovarajućih pristupa za promjenu i prepoznati njihove snage i slabosti, organizacije vjerojatno neće moći uspješno se realizirati promjenu.

4.3. Vođenje upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje

Društva za tržišno komuniciranje i njihov menadžmentu suočavaju se s unutarnjim i vanjskim izazovi u okruženju stalnih promjena. Izazovi započinju vanjskim pritiskom klijenata i industrijom koja se brzo razvija i dovodi do unutarnjih promjena. Postoji konsenzus da su tradicionalni agencijski modeli neodrživi zbog očekivanja klijenata i neizbježnih promjena (Patwardhan i sur., 2018). Stoga posljednje desetljeće u praksi i znanstvenim istraživanjima je sve više tema posvećeno problemima društva za tržišno komuniciranje s promjenama u organizaciji i poslovnog modela pod utjecajem tehnologije i digitalnih medija (na primjer Freytag i Clarke, 2012; Patwardhan i sur., 2019; Mallia, 2016; Wind i Sharp, 2009; MacRury, 2018) problemima talentu, procesu, poslovnom modelu i strukturi koji koče razvoj društva za tržišno komuniciranje.

Društva za tržišno komuniciranje su u stalnom odnosu i interakciji sa svojim okruženjem. Sve je više konkurenata i različite konkurencije na tržištu, a potrebe stalno rastu i mijenjaju se. Odgovarajuće upravljanje promjenama nužno je da društva za tržišno komuniciranje zadrže svoju tržišnu poziciju u dugoročnom razdoblju kako bi se postigla konkurentnost i dobit (Freytag i Clarke, 2012). Okvir upravljanja promjenama određen je čimbenicima upravljanja promjenama i karakteristikama društva za tržišno komuniciranje. Upravljanje promjenama u društvu za tržišno komuniciranje je nužno, ali nije dovoljno za osiguranje uspjeha u budućnosti. Promjene su potrebne da se društvo za tržišno komuniciranje transformira, pozicionira,

reorganizira, unaprijedi poslovanje i razvoj, a ono što je najvažnije, reagira na potrebe klijenta i tržišta (Freytag i Clarke, 2012; Wind i Sharp, 2009).

Upravljanje promjenama ne bi bilo značajno da su proizvodi i tržišta stabilni i da se tehnologija ne mijenja. Međutim u današnje vrijeme to je nezamislivo. Promjena je sveprisutni element koji utječe na organizaciju, ali treba istaknuti da se opseg i značaj promjena znatno povećao u proteklih dva desetljeća (Burnes, 2004). Upravo radi toga poslovne organizacije trebaju odgovoriti na promjene ako žele opstati i prosperirati na današnjim tržištima (Locke, 2011). Upravljanje promjenama postaje neizbježno, ali i ključ za uspjeh nalazi se u prilagodljivosti (Hayes, 2014). Fenomen upravljanja promjenama se mijenja kako se shvaćanje upravljanja promjenama pomiče od tradicionalne ideje o dugoročnom projektu koji se odnosi na zadatke dizajniranja i implementacije procesa organizacijskih promjena prema upravljanju promjenama s naglaskom na održivost uspješnog poslovanja. Novija istraživanja upravljanja promjenama u prvi plan postavljaju zahtjev za prilagodljivom organizacijom koja će moći pratiti i prilagođavati se izrazito brojnim promjenama u poslovnom okruženju (Kovač, 2000).

Društva za tržišno komuniciranje pružaju izazovno okruženje za upravljanje, posebno s obzirom na nejasnoće svojstvene tim okruženjima i potrebu za uravnoteženjem kreativnog rada sa svakodnevnim, ali potpornim praksama organizacije (Patwardhan i sur., 2019). Unutar tih okruženja postoji mnogo pojedinaca s visokim identitetskim potrebama, poput kreativaca, pa menadžment tako mora uravnotežiti potrebe ovih kreativaca s potrebama drugih organizacijskih aktera, uključujući one odgovorne za navodno ne kreativne procese (Wind i Sharp, 2009). Stoga upravljanje promjenama i uspostavljeni procesi mogu poslužiti za postizanje ravnoteže između kreativnog i nekreativnog rada te usmjeravanje pojedinaca i grupa u cilju uspješnom menadžmentu promjena i ostvarivanja poslovnih rezultata.

Literatura o kreativnim djelatnostima i kreativnom radu sugerira da djelatnost kojem pripadaju društva za tržišno komuniciranje zahtijeva posebne upravljačke vještine i prakse. Na temelju intervjua s praktičarima, proučavanja uzornih agencija i pregledavanja literature, Stuhlfaut pruža uvid i prikaz kreativaca i stručnjaka u tržišnom komuniciranju (Stuhlfaut, 2011). Pokazuje kako je poslovanje u djelatnosti tržišnog komuniciranja ranih 1990-ih utjecao na strukturu u suvremenim društvima za tržišno komuniciranje, a posebno važnost i ulogu kreativaca za realizaciju i vrijednost kreativnog posla (Stuhlfaut i Windels, 2019). Pojedinci u tim ulogama dobili izuzetan status, unatoč njihovoj neprilagođenosti s organizacijskom logistikom koja je upravljala ostalim zaposlenicima (Stuhlfaut, 2011).. Dinamika koja se odvija u ovom okruženju pokazuje da formalizacija organizacije dovodi do visoke razine sukoba

između skupina unutar društva za tržišno komuniciranje (Stuhlfaut, 2011), ali da unutar uspješnih društva za tržišno komuniciranje postoje pregovori i suradnja između razne funkcionalne skupine za postizanje željenih organizacijskih ciljeva (Stuhlfaut, 2011). Stoga ne čudi što menadžment društava za tržišno komuniciranje ima određenih specifičnosti izazova u odnosu na druge djelatnosti te zanimljiv za istraživanje.

Vođenje upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje zahtijeva *ambideksternost* ili uravnoteženje kreativnog i standardiziranog rada (Griffin, 2008; de Gregorio i sur., 2012). Menadžeri u društva za tržišno komuniciranje trebaju izgraditi organizacijsko okruženje koje podržava promjene u smislu kreativnog razmišljanja i nagrađivanja ponašanja za koje je poznato da vodi kreativnom učinku, potičući eksperimentiranje i kazne za neuspjele pokušaje (Stuhlfaut, 2011). Empirijske istraživanja pokazuju da je takvo nagrađivanje kreativnog razmišljanja daleko od trivijalnosti, jer lako precjenjuje kreativnu slobodu profesionalaca koji se oslanjaju ili se nameću strogi radni procesi ostavljajući malo prostora za nova i kreativna razmišljanja. Dodatno, menadžment treba uspostaviti i održati ravnotežu između individualnog i kolektivnog napora u uspješnim organizacijama (de Gregorio i sur., 2012).

U upravljanju društvom za tržišno komuniciranje naglašeno je kolektivno i individualno zauzimanje perspektive (Stuhlfaut i Windels, 2019). Menadžeri bi trebali poticati različite stručnjake i timove da razumiju ulogu i doprinos drugih stručnjaka i timova u zajedničkoj kreaciji ili produkciji projekta za klijenta. Stoga je prihvaćanje drugih perspektiva oblik menadžmenta međusobnog povezivanja i timskog rada na projektu. Stoga, upravljanje promjenama u društva za tržišno komuniciranje predstavlja jedinstvene izazove zbog neizvjesnosti projekta, promjena uvjerenja i visokih identitetskih potreba pojedinaca u ovoj djelatnosti.

4.3.1. Uloga menadžmenta u upravljanju promjenama

Menadžment ima ulogu uravnotežiti i premostiti napetosti između procesa potrebnih za postizanje uspješnih rezultata i omogućiti dovoljnu umjetničku slobodu kreativcima koji rade u tim procesima (poglavlje „Vođenje upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje“). Dok u procesu upravljanja promjena prema Cummings i Worley menadžment ima više uloga: (1) motiviranje za promjena, (2) stvaranje vizije, (3) razvijanje platforme podrške, (4) upravljanje tranzicijom i (5) održavanje zamaha (Cummings i Worley, 2014).

Motiviranje za promjena i stvaranje vizije pokazuje trenutno stanje organizacije i početak promjene, zatim se gradi platforma podrške. Upravljanje tranzicijom pokazuje početni stupanj promjene i zamah pokazuje provedbu i realizaciju promjene.

Uloga menadžmenta u upravljanju promjenama značajna je radi potencijalnog otpora zaposlenika (Barnett i Carroll, 1995) ali i otvorenosti prema promjenama (Birkinshaw, 2010). Otpor promjenama utječe na proces promjena što dovodi do negativnih ishoda procesa (Buick i sur., 2015) Kod otvorenosti prema promjenama uloga menadžmenta je usmjerena na tijek procesa promjena.

Menadžment u kontekstu promjena može se definirati kao postupak preispitivanja gdje se radna skupina sada nalazi i gdje treba biti u budućnosti te formuliranje strategije za postizanje ciljeva. Uloga menadžmenta također uključuje provođenje promjena kroz postavljanje baze utjecaja kod zagovornika, motivirajući ih da se posvete i rade na realizaciji ciljeva promjene i radeći s njima na prevladavanju prepreka za promjene (Pucik i sur., 2017). Uloga menadžmenta je značajna zato što menadžment odlučuje o inicijativama i poticajima kako bi potaknuli promjenu u organizaciji, a menadžeri na projektu promjena su karizmatični, inspirativni, intelektualni i individualizirani (Gill, 2002).

Menadžmenta identificira dionike u procesu promjena; a dionici mogu podržati promjene i pružiti potporu kako bi se maksimalizirao rizik uspjeha i smanjio rizik otpora u procesu promjena i to će izgraditi odnos za stvaranje korisnog utjecaja (Cummings i Worley, 2014). Dionici koriste tri metode za motivaciju u procesu promjena, zaobilazeći formalni sustav, putem koalicije s ključnim donositeljima odluka, moćnim pojedincima, skupinama i neformalnim i formalnim kontaktima i zaobilaženjem organizacijskih postupaka i struktura.

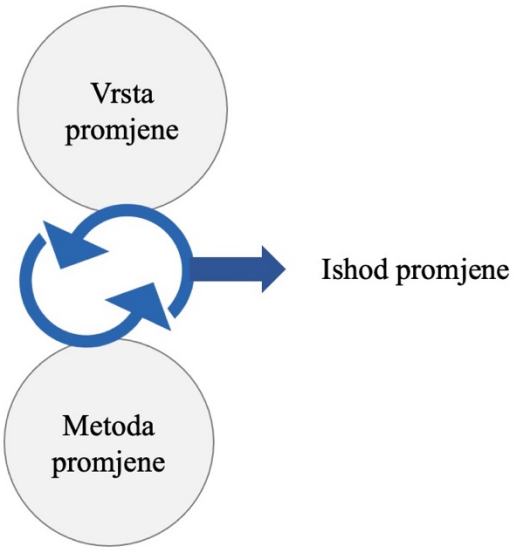
Različite organizacije se koriste različitim metodama upravljanja promjenama (vidi poglavlje Metode upravljanja promjenama) kako bi ostale konkurentne na tržištu i opstale. Svi su ovi modeli pokazali da je menadžment ključni čimbenik procesa promjena. Lewinov model, Kanter i sur. (1992), Kotterov model (1996) i Lueckeov model (2003) ukazuju na dominantnu ulogu menadžmenta, sudjelovanje zaposlenih i razmjene znanja u procesu promjena. Kao što vidimo, razmjena znanja važan je katalizator početne faze i procesa kretanja. Istodobno, uključenost zaposlenika glavni je čimbenik za prebacivanje organizacije iz jedne faze u drugu, pa su svi ti čimbenici međusobno povezani u procesu promjena.

4.3.2. Pristupi i modeli upravljanja promjenama

Williams (2015) je primijetio da su kultivirani uvjeti za inovacije i prilagodbu s obzirom na raznolike filozofije koje prevladavaju unutar internih odjela vjerojatno složeniji nego što se očekivalo. Više od pukog zapošljavanja talenata za potrebe 21. stoljeća, ono traži infiltraciju novog razmišljanja na svim razinama. Društva za tržišno komuniciranje ne mogu pratiti jednostavno učenje i dodavanje novih usluga; promjena paradigme je kritičnija od puke promjene agencijske prakse (Bruell, 2016; Richards, 2016; Patwardhan i sur., 2019). Menadžment je veliki dio procesa promjena, a transformacija se ne može dogoditi bez vođa koji se aktivno pripremaju za konkurentsku prednost (Kotter 2008; Boga i Ensari, 2009). Menadžment definira fokus, raspodjeljuju resurse i postavljaju ton i smjer kako bi pokrenuli strateške strukturne i funkcionalne pomake i utjecali na organizacijsku kulturu (Dunphy i Stace, 1993). Za istraživače ovo nudi pravovremenu priliku da ispitaju ulogu vodstva u agenciji za oglašavanje, temu koja je od istraživača oglašavanja dobila minimalnu pozornost.

Budući da promjene utječu na sve organizacijske aspekte, uključujući strategiju, unutarnju strukturu, procese, radna mjesta ljudi, stavove i cjelokupnu kulturu, društva za tržišno komuniciranje trebaju prihvatiti da promjene ne mogu biti ni brze ni izravne. Ipak, trebali bi biti fleksibilniji i dobro planirani (Patwardhan i sur., 2019). Kako bi se postigli željeni ishodi promjene i kako bi se pravilno planiralo promjene treba sagledati i uskladiti vrste promjene i metode promjene (Slika 4.2.).

Slika 4. 2 Pristup upravljanju promjena koji prikazuje odnos između vrsta i metode promjena



Izvor: prilagođeno prema Dunphy (1988)

Dunphy (1988) razvio je situacijski model koji usklađuje dvije dimenzije: razmjere promjena i stil vodstva potreban za provođenje promjena. Stoga, je potrebno uzeti u obzir i druge klasifikacije promjena. Osim toga, iako je vodstvo presudno za provedbu promjena, nepoštivanje odgovarajuće metode za provedbu promjene postići će željene rezultate.

Za usklađivanje koriste se vrste promjena i metode promjena o kojima se govori u poglavlju „Vrste upravljanja promjena“. Svaka vrsta promjene treba određene čimbenike da bi uspjela, a ti se čimbenici uspoređuju sa sustavnim metodama promjene i upravljanja promjenama kako bi se odabrale metode koje će najvjerojatnije generirati željeni ishod. Zato će se upravljanje promjenama razlikovati za svako društva za tržišno komuniciranje jer ovisi o situaciji u kojem se ono nalazi i izboru za tu organizaciju najbolje kombinaciji vrste i metode upravljanja promjenama.

4.4. Čimbenici koji utječu na upravljanje promjenama u društvima za tržišno komuniciranje

Izvor današnjih stalnih promjena za društva za tržišno komuniciranje su nove tehnologije i digitalni mediji koji ubrzano preoblikuju marketing i tržišno komuniciranje, predstavljajući izazove, ali i prilike. Djelatnost tržišnog komuniciranja, pa tako i društva za tržišno komuniciranje, suočavaju se s brzim promjenama. Budući da je društvo za tržišno komuniciranje specifično strukturirana organizacija u kojoj su najznačajniji resurs ljudi, njihova znanja i vještine, trebaju se brzo prilagoditi, odnosno stalno mijenjati, kako bi iskoristili te mogućnosti i postala još više usredotočena na poslovne promjene koje sadašnje i buduće vrijeme donosi.

Premda su organizacijske promjene posebno uvjetovane promjenama u okolini poslovne organizacije, značaj promjena proizlazi iz ciljeva i potrebe organizacije da bude uspješna (Hayes, 2018). Osnovni zadatak i svrha upravljanja promjenama je pronaći nove ili poboljšane načine korištenja resursa kako bi se povećala sposobnost organizacije u stvaranju nove vrijednosti, a time i njene provedbe, ali i izvedbe pojedinaca unutar organizacije (Porras i Silvers, 1994). Organizacijske promjene imaju značajne implikacije za sposobnost društva za tržišno komuniciranje da može odgovoriti na događaje koji su nepredvidivi i koje treba planirati, s usmjerenjem na održivo poslovanje, uspješno upravljanje različitošću, povećanu efikasnost i stalnu sposobnost za inovaciju (Jones i sur., 2005).

Bitno je razumjeti razliku između sadržaja i procesa promjene (Huber, 1991). Dok su prepoznavanje potrebe za promjenama i mogućnosti učinkovitog upravljanja promjenama dvije sastavnice uspješnog upravljanja promjenama (Barnett i Freeman, 2001; Spector, 2013). Znači da nije dovoljno spoznati potrebu za promjenom te donijeti odluku o potrebnom rješenju. Neophodno je sagledati proces i metodologiju kako doći do željenog cilja od onog gdje se društvo za tržišno komuniciranje trenutno nalazi, odnosno kako upravljati promjenama u organizaciji da bi se realizirali postavljeni ciljevi koji organizaciju usmjeravaju prema uspješnom poslovanju. Tako da uspješna poslovna organizacija pažnju usmjerava ne samo na potrebne promjene već kako će ih i postići i kako ih održati (Lukka, 2007). Zato proces upravljanja promjenama predstavlja ključni dio u provođenju organizacijskih promjena, transformaciji poslovne organizacije i novih načina vođenja.

Tri resursa za upravljanje promjenama koja su prikazana na Slici 4.3 koje će se izdvojiti za potrebe istraživanja ove disertacije su upravljanje znanjem, karakteristike vrhovnog menadžmenta i organizacijska kultura.

Slika 4. 3 Pregled resursa za upravljanje promjenama

Izvor: izradila autorica

Pregledom prethodnih studija u literaturi, By (2005) je u pregledu pokazao da je kontinuirana usmjerenost na upravljanje promjenama u smislu strateške orijentacije dovela do toga da organizacije zadržavaju potrebne vještine za dovršetak svojih radnih procesa. U slučaju kada ne postoji kontinuirani pristup, rezultat je gubitak akumuliranog znanja i vještina za obavljanje

posla što može uvjetovat smanjenu kvalitetu, izostanak poboljšanja, nedostatak inovacija i izgaranjem (engl. burnout) zaposlenika. Ovaj je pregled resursa i čimbenika za upravljanje promjenama je grupiran kako bi se odredili glavni resursi koje organizacija treba da se omoguće uspješne promjene i poboljšane organizacijske performanse.

4.4.1. Čimbenici vrhovnog menadžmenta u inicijativama za upravljanje promjenama

U situaciju donošenja odluka menadžeri donose vlastite vrijednosti i kognitivne osnove, što prema teoriji gornjih ešalona znači da organizacijski ishodi izravno utječu na percepcije, vrijednosti i stručnost pojedinaca u vrhovnom menadžmentu (Hambrick i Mason, 1984). Stoga se strateški izbori ne temelje na stvarnim situacijama, već na percepciji menadžera.

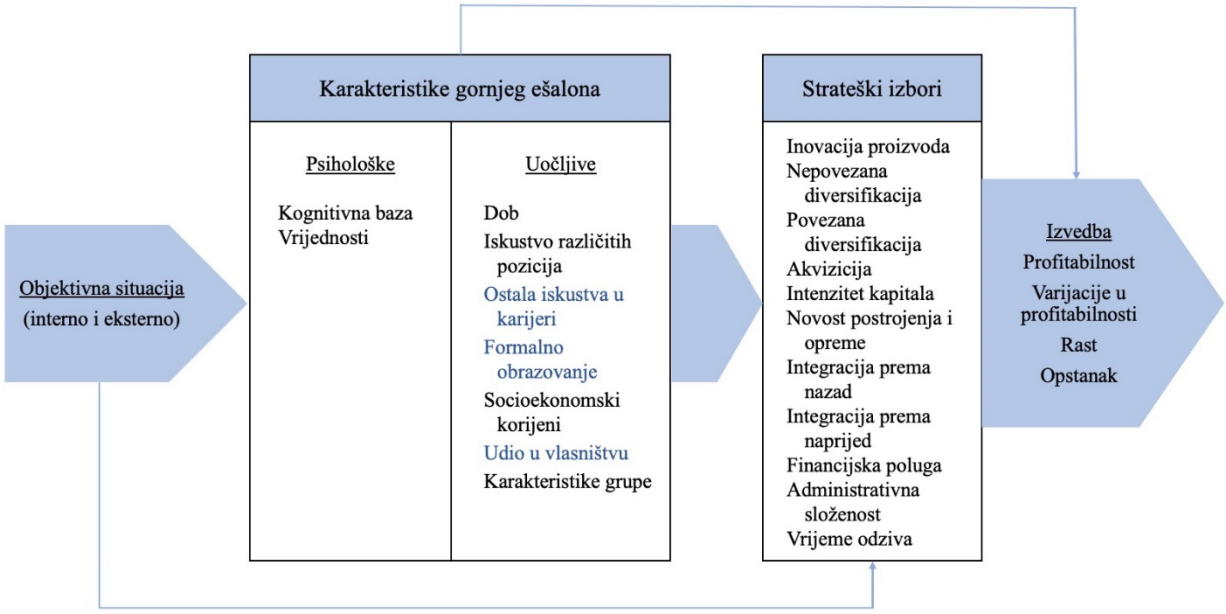
Osnovna pretpostavka teorije gornjih ešalona je da menadžeri svoje strateško okruženje tumače kroz svoja osobna iskustva, vrijednosti i osobnosti i na temelju toga donose odluke, odabiru strateške smjerove i donose u organizaciji (Hambrick, 2007; Hambrick i Mason, 1984). Menadžeri djeluju na osnovu svojih osobnih iskustva, znanja i interpretacija poslovnih situacija s kojima se suočavaju i kroz svoje iskustvo, vrijednosti i osobnosti personaliziraju svoje rukovođenje. Upravo radi toga na organizacijsku učinkovitost u velikoj mjeri utječu odluke i odabiri pojedinih menadžera, na koje pak utječu njihove karakteristike (Dalvi-Esfahani i sur., 2017; Carpenter i sur., 2004). Kao rezultat toga, strateški izbori uglavnom posjeduju mnoge komponente ponašanja i odražavaju osobitosti donositelja odluka (Dwivedi i sur., 2009). Odluka menadžera oblikuje na temelju njegove interpretacije situacije, ali treba dodati da u poslovnim organizacijama neke odluke ili strategije su zajednička aktivnost više menadžera pa je nužno razmatrati vrhovni menadžment. Vrhovni menadžeri pronalaze rješenja problema na temelju dvije vrste karakteristika njihovih psiholoških atributa kao što su vrijednosti, uvjerenja i spoznaje i njihove uočljive karakteristike kao što su dob, spol, radno iskustvo i nacionalnost (Dalvi-Esfahani i sur., 2017).

Teorija gornjih ešalona implicira kako karakteristike vrhovnih menadžera u kontekstu poslovne organizacije nisu lako mjerljive varijable. Zato je potrebno upotrijebiti dostupne i obradive podatke i konstrukte. Postavka je da se demografska obilježja (dob, spol, vrijeme provedeno na funkciji, edukacija i sl.) mogu uzeti kao validne varijable kognitivnih okvira vrhovnih menadžera Teorija precizira kako su karakteristike top menadžera od ključne važnosti za

upravljanje poslovnom organizacijom (Hambrick i Mason, 1984) a time i bitne za upravljanje promjenama.

Teorija gornjih ešalona objašnjava ulogu karakteristika vrhovnog menadžmenta (Slika 4.4.) u upravljanju poduzećem i odnosi se na strateške odluke koje su ishod više čimbenika ponašanja nego rezultat izračuna za ekonomske optimizacije (Dalvi-Esfahani i sur., 2017). Strateške odluke vrhovnog menadžmenta općenito sadrže više komponenti ponašanja i odražavaju jedinstvenost donositelja odluka.

Slika 4. 4 Perspektiva organizacije prema gornjem ešalonu



Izvor: prilagođeno prema Hambrick i Mason (1984); Dalvi-Esfahani i sur. (2017)

Jedinstvenost vrhovnih menadžera uključuju njihovu kognitivnu bazu (znanje ili pretpostavka o budućim događajima, poznavanje alternativa i poznavanje posljedica alternativa) i vrijednosti (načela za naručivanje posljedica ili alternativa). Ove jedinstvenosti filtriraju i oblikuju situaciju s kojom se menadžeri suočavaju i na kraju stvaraju svoje viđenje poslovne situacije.

Teorija gornjih ešalone sugerira da, budući da su kognitivna baza, vrijednosti i percepcija nevidljivi, mjerljive karakteristike mogu biti adekvatni surogati i pružiti razumne pokazatelje tih latentnih konstrukata (Carpenter i sur., 2004), kao što je obrazovanje. Vrhovni menadžeri kao lideri su odgovorni za uspjeh i neuspjeh planirane promjene ili inicijative (Burnes, 2011). Sastav vrhovnog menadžmenta i članovi tima često se identificiraju s pomoću heuristike

mjerenja na višim hijerarhijskim razinama, što je naznačeno titulom ili položajem jer se očekuje da će pojedinci na višim razinama imati veći utjecaj na odluke strateške prirode (Hambrick i sur., 2005). Njihova uloga u stvaranju smislenog okruženja za uspjeh planirane promjene od ključne je važnosti (Hiebl, 2014).

Specifičnost i dinamika uloge koje vrhovni menadžment ima u upravljanju promjenama pa su pojavni oblici Karakteristike vrhovnog menadžera su od ključne važnosti za upravljanje društva za tržišno komuniciranje. Specifičnosti i dinamika organizacije društva za tržišno komuniciranje sugeriraju da vrhovni menadžment ima značajnu ulogu u inicijativama i upravljanju promjenama. Prema teorija gornjih ešalona rezultati poslovanja organizacije, strateški izbori i razine uspješnosti, određeni su karakteristikama menadžera koji upravljaju poslovnom organizacijom. Teorijska perspektiva ovog istraživanja temelji se na teoriji gornjih ešalona i mjernim karakteristikama vrhovnog menadžmenta: (1) razina obrazovanja vrhovnog menadžmenta, (2) međunarodno radno iskustvo i obrazovanje i (3) udio u vlasništvu.

Karakteristike vrhovnog menadžera su od ključne važnosti za upravljanje poslovnom organizacijom (Hiebl, 2014), a teorija gornjih ešalona navodi da su rezultati poslovanja organizacije, strateški izbori i razine uspješnosti, određeni karakteristikama menadžera koji upravljaju kompanijom. Razina obrazovanja vrhovnog menadžmenta može dati bogate, ali složene informacije. Do određene mjere obrazovanje ukazuje na osnovu znanja i vještina pojedinca. Od osobe obrazovane u STEM-u obrazovanju općenito se može očekivati da ima nešto drugačiju kognitivnu osnovu od nekoga tko je obrazovan iz društvenim znanostima. Osim toga, ako se pretpostavi da većina ljudi svoje odluke o obrazovanju donosi ozbiljno, obrazovanje u određenoj mjeri služi kao pokazatelj vrijednosti i kognitivnih preferencija pojedinca što je značajno za kreativnu djelatnost. Može se očekivati da će iskustva u karijeri kao što su međunarodno radno iskustvo i obrazovanje utjecati na vrste radnji koje poduzima menadžer ili cijeli vrhovni menadžment. Glavni izvršni direktori dovedeni izvana imaju tendenciju da unose više promjena u strukturi, postupcima i ljudima nego što ih glavni izvršni direktori promiču iznutra (Dalvi-Esfahani i sur., 2017; Hambrick i sur., 2005). Odnos između vlasništva dionica najvišeg menadžmenta i uspješnosti poduzeća detaljno su proučavali ekonomisti. Rezultati istraživanja su mješoviti, ali uglavnom mogu pridonijeti istraživanju u upravljanju promjenama u društvima za tržišno komuniciranje.

4.4.1.1. Obrazovanje menadžera

Prethodna istraživanja dosljedno su pokazala da je razina obrazovanja menadžera pozitivno povezana s implementacijom novih tehnoloških rješenja u organizacijama (na primjer Dalvi-Esfahani i sur., 2017; Dwivedi i sur., 2009). Stoga se važnost obrazovanja za provođenje upravljanja promjenama ne može zanemariti. Utjecaj formalnog obrazovanja na upravljanje promjenama može biti dvostruk. Prvo, što više menadžera ima visoko obrazovanje, to je vjerojatnije da su bili izloženi važnosti koje promjene donose, a veća je vjerojatnost da bolje razumiju vrijednost upravljanja promjenama. Razumijevanje se može prevesti u prihvaćanje upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje. Drugo, formalno obrazovanje može poticati samo-efikasnost. Odnosno, što je viši stupanj formalnog obrazovanja vrhovnog menadžera, menadžer ima više samopouzdanja za prepoznati mogućnosti koje promjene donose i upravljati promjenama. Teorija gornjih ešalona predlaže da je stupanj formalnog obrazovanja, a ne tip formalnog obrazovanja vrhovnog menadžmenta, pozitivno povezana s inovacijom (Hambrick i Mason, 1984). Literatura koja proučava upravljanje promjenama uglavnom je usmjerena na implementaciju novih tehnologija (na primjer Orlikowski i sur., 1994; Pilkinton i sur., 2006; Cameron i sur., 2019), te se temeljem dosadašnjih istraživanja (Dalvi-Esfahani i sur., 2017; Dwivedi i sur., 2009) može pretpostaviti da postoji povezanost između više razine obrazovanja i upravljanja promjenama.

4.4.1.2. Međunarodno iskustvo i obrazovanje menadžera

Brojni autori su istraživali prednosti i koristi koje poduzeća imaju od internacionalnog iskustva vrhovnog menadžmenta (na primjer Dauth i sur., 2017; Mohr i sur., 2019). Internacionalno iskustvo menadžera se smatra značajnim resursom koji povećava konkurentsku prednost poslovne organizacije (Roth 1995; Daily i dr. 2000), a iz perspektive menadžera ostvaruju se značajni kontakti i pristup korisnim informacijama (Nielsen, 2010). Nadalje, internacionalno iskustvo vrhovnog menadžmenta ima utjecaj na njegovu osobnost i percepciju mogućnosti te doprinosi većoj tržišnoj ambiciji i internacionalnoj orijentaciji članova vrhovnog menadžmenta (Schmid i sur., 2014).

4.4.2. Organizacijski čimbenici koji utječu na upravljanje promjenama

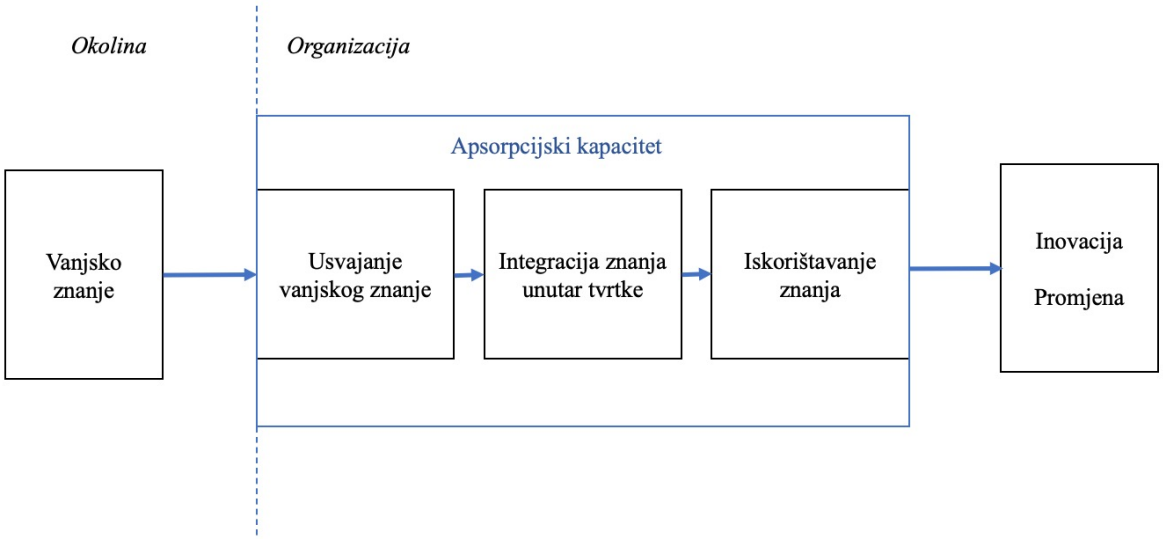
Od organizacijskih čimbenika u ovom dijelu će se osvrnuti na upravljanje znanjem i organizacijsku kulturu.

4.4.2.1. Upravljanje znanjem

Znanje povezano s inovacijama su glavni pokretači ekonomije u današnjem vremenu. Dok upravljanje znanjem omogućuje da identificiramo strateški najvažnija znanja za unapređenje bilo koje organizacije te organiziramo djelotvoran protok znanja i podataka u svrhu povećanja učinkovitosti poslovne organizacije. Upravljanje znanjem promatra se kroz apsorpcijski kapacitet koji ima učinak na organizacijsko učenje, razmjenu znanja, inovacije, izgradnju sposobnosti i uspješnost poslovne organizacije, odnosno sposobnost poslovne organizacije da prepozna vrijednost novih informacija, asimilira ih i primijeni na komercijalne ciljeve.

Upravljanje znanjem se za potrebe ovog rada promatra kroz koncept apsorpcijskog kapaciteta (engl. absorption capacity) (Slika 4.5).

Slika 4. 5 Model apsorpcijske sposobnosti



Izvor: Duchek, S. (2015: 145)

Apsorpcijski kapacitet odnosi se na sposobnost poslovne organizacije da stekne vanjsko znanje i iskoristi ga za inovativne ishode kao i organizacijske promjene (Duchek, 2015). Cohen i Levinthal (1989) određuju apsorpcijski kapacitet kao sposobnost poslovne organizacije da identificira, asimilira i iskoristi znanje stečeno iz vanjskih izvora. Kao takav, apsorpcijski kapacitet olakšava akumulaciju znanja i njegovu kasniju uporabu. Istraživanja su pokazala da apsorpcijski kapacitet utječe na inovacije (Tsai, 2001), poslovni učinak (Najafi-Tavani i sur., 2018) i učenje unutar organizacije (Tho, 2017). Iako dosadašnja istraživanja nisu usmjerena na

upravljanje znanjem, temeljem navedenih rezultata o povezanosti apsorpcijskog kapaciteta i inovacija, poslovnog rezultata i učenja unutar organizacije, može se pretpostaviti da postoji povezanost između apsorpcijskog kapaciteta i upravljanja promjenama društva za tržišno komuniciranje.

4.4.2.2. Organizacijska kultura

Definicija organizacijske kulture uključuje dnevne rutine, procedure i dominantan stil vođenja koji karakteriziraju definiciju uspjeha organizacije. Cameron i Quinn tipologiju organizacijske kulture temelje na teorijskom modelu koji predstavlja okvir natjecateljskih vrijednosti (engl. Competing Values Framework; dalje CVF) (Cameron i Quinn, 2011). CVF model je pogodan za opisivanje organizacijske kulture jer se do njega dolazi na empirijski način te objedinjuje veliki broj općeprihvaćenih kategorijskih obrazaca i kognitivnih procesa te načina na koji ljudi obrađuju podatke.

Instrument za ocjenu organizacijske kulture (engl. Organizational Culture Assessment Instrument; dalje OCAI) je istraživačka metoda za ispitivanje organizacije kulture, ali i instrument za ocjenu organizacijske kulture, čime je koristan alat kao polazna točka u povođenju upravljanja promjenama.

Organizacijska kultura i upravljanje promjenama međusobno su povezani, a istraživanja su pokazala da postoje utjecaji organizacijske kulture na proces upravljanja promjenama (Cameron i Quinn, 2011). Koncept inoviranja možemo promatrati holistički kroz uključivanje svih relevantnih aspekata istraživanja inoviranja što uključuje i organizacijsku kulturu; kroz to da je organizacijska kultura jedan od devet čimbenika uspjeha implementacije inoviranja (Birkinshaw i sur., 2008); i kroz ulogu kulture u prihvaćanju uvođenja koncepta inoviranja u organizacije (Hamel, 2008). Navedena istraživanja u fokusu imaju organizacijsku kulturu prilikom implementacije koncepta inoviranja u poduzeće, ali ne istražuju ulogu organizacijske kulture nakon implementacije. Cameron i Quinn (2011) su razvili instrument za mjerenje organizacijske kulture OCAI, koji koristi i identificira različite dimenzije organizacijske kulture i mjeri značajke organizacija na temelju šest dimenzija organizacijske kulture. U literaturi nalazimo izvore na temu organizacijske kulture različitih autora koji se služe različitim terminima tipova kulture i polaze od različitih dimenzija pri istraživanju organizacijske kulture. Ipak, većina ih ima slične karakteristike i mogu se svrstati u četiri osnovna tipa kulture: (1) Adhokracijska kultura je kultura mogućnosti. Naglasak na akciji, okretnosti, intuiciji i

odlučnosti; (2) Hijerarhijska kultura je kultura pozicija. Naglasak na poziciji, produktivnosti i učinkovitosti; (3) Tržišna kultura je orijentirana prema cilju. Naglasak je na tržišnu orijentaciju, konkurentnost, produktivnost, ispunjenje organizacijskih ciljeva i sl. i (4) Klanska kultura orijentirana je prema pojedincima. Naglasak je sudjelovanje, timski rad, osjećaj pripadnosti, opuštena atmosfera i sl. Dosadašnja istraživanja ukazuju na povezanost adhokracijske kulture i inovativnosti na uzorku španjolskih poduzeća (Naranjo-Valencia i sur., 2011). Iste rezultate pronašli su i Obendhain i sur. (2004) u organizacijama visokog obrazovanja, pri čemu su dokazali da postoji povezanost između adhokracijske kulture i inovativnosti. Međutim, dosadašnja istraživanja nisu provedena na uzorku društva za tržišno komuniciranje.

4.5. Prikaz dosadašnjih istraživanja o upravljanju promjenama u društvima za tržišno komuniciranje

Postoje mnoga istraživanja i perspektive istraživanja promjena i upravljanju promjena u organizaciji, ali nije provedeno dovoljno istraživanja na temu upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje. Trenutno ne postoje posebna istraživanja o upravljanju promjenama društva za tržišno komuniciranje.

Snaga promjene danas je dovela društva za tržišno komuniciranje u potpuno nove situacije na tržištu, gdje se brzina promjena povećala, konkurencija je postala veća i navike kupca su se promijenile. Osnovne vrijednosti danas izgledaju drugačije, tamo gdje je na tržištu razvijena nova tehnologija i povećana potrošnja usluga. Danas se društva za tržišno komuniciranje moraju neprestano razvijati kako bi postigle zahtjeve kupaca i postigle profitabilnost (Rosengren i sur., 2020; Freytag i Clarke, 2012).

Velike promjene u tehnologiji i djelatnosti tržišnog komuniciranja redefinirale su prirodu agencijskog poslovanja. U djelatnosti tržišnog komuniciranja promjene su brze i česte, što zahtijeva da se društva za tržišno komuniciranje neprestano razvijaju i prilagođavaju kako bi i dalje bile prijetnja konkurentima. Društva za tržišno komuniciranje se danas nastoje transformirati kako bi se suočile s višestrukim izazovima - prijelazom na digitalno, prodiranjem konzultantskih usluga i pritiskom klijenata da učine više za manje (Freytag i Clarke, 2012; Díaz-Méndez i Saren, 2019; Dahlen i sur., 2016). Dahlen i sur. vide ovu promjenu kao potaknutu tri dinamična pomaka, novi mediji, novo ponašanje potrošača i prošireni efekti oglašavanja u nedavnom izlaganju na istu temu (Dahlen i sur., 2016). Te su promjene pokrenute

potražnjom klijenata za novim mogućnostima na različitim platformama za pružanje ukupnih iskustava s brendom koji interaktivno djeluju uz pomoć novih tehnologija i digitalnih medijima.

Prethodna istraživanja pokazuju da zaposlenici nisu uvijek svjesni problema i zašto je promjena nužna u društva za tržišno komuniciranje. Opisuju također da je važno upoznati zaposlenike zašto je promjena nužna i detaljno proučiti zašto bi je trebalo primijeniti. Provođenje promjene kod zaposlenika može stvoriti reakcije u obliku smanjenog interesa za rad i nemogućnost spoznavanja koristi koje promjena donosi. Također je važno da je menadžment biti jasan, transparentan i dostupan zaposlenicima. U suprotnom se mogu pojaviti kod zaposlenih reakcije u obliku straha i otpora, na kraju i stresa. Ako se zaposlenici osjećaju uključeno i ako se planovi promjena temelje na njihovim potrebama, moguće je povećati motivaciju zaposlenika i da u promjeni vide vlastiti dobitak (Patwardhan i sur., 2019; Rosengren i sur., 2020).

Nedavna istraživanja naglašavaju važnost sigurne organizacije i transparentne komunikacije što je posebno važno za kreativnost i inovativnost (Edmondson, 2018). To je za društva za tržišno komuniciranje u današnjem okruženju, turbulentnim vremenima za djelatnost tržišnog komuniciranja i pojavu novih agencijskih paradigmi iznimno značajno. Modeli poslovanja naslijeđenih društva za tržišno komuniciranje nisu održivi zbog potrebe za brzinom, fleksibilnošću i učinkovitošću u promjenjivoj okolini. Round i Styhre (2017) tvrde da je nova kompetencija u nastajanju narušava naslijeđene talente, a strukture i društva za tržišno komuniciranje trebaju brže reagirati kako bi opstali i uspješno poslovali. To se može postići samo transformativnim promjenama poslovnih modela koji prihvaćaju nove paradigme.

Mnoga društva za tržišno komuniciranje izvješćuju da se osjećaju podcijenjeno i nespremno za upravljanje promjenama i transformaciju u nastojanju ne samo dobrih poslovnih rezultata nego i opstanka. Stoga je presudno da se društva za tržišno komuniciranje, dok se bave izazovima nove tehnologije, nove konkurencije, globalizacije, bave pitanjima vodstva u doba inovacija i promjena. Ovo je važna, ali neistražena tema u području upravljanja promjena a posebno za društva za tržišno komuniciranje kao poslovnoj organizaciji s svim svojim specifičnostima u području kreativnosti i inovativnosti.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE UPRAVLJANJA PROMJENAMA NA INOVATIVNOST DRUŠTVA ZA TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE

Empirijska provjera teorijskih spoznaja je provedena putem kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja. U nastavku je prikaz rezultat oba istraživanja, kao i prikaz metodologije, ograničenja i smjernica za buduća istraživanja.

5.1. Metodologija istraživanja

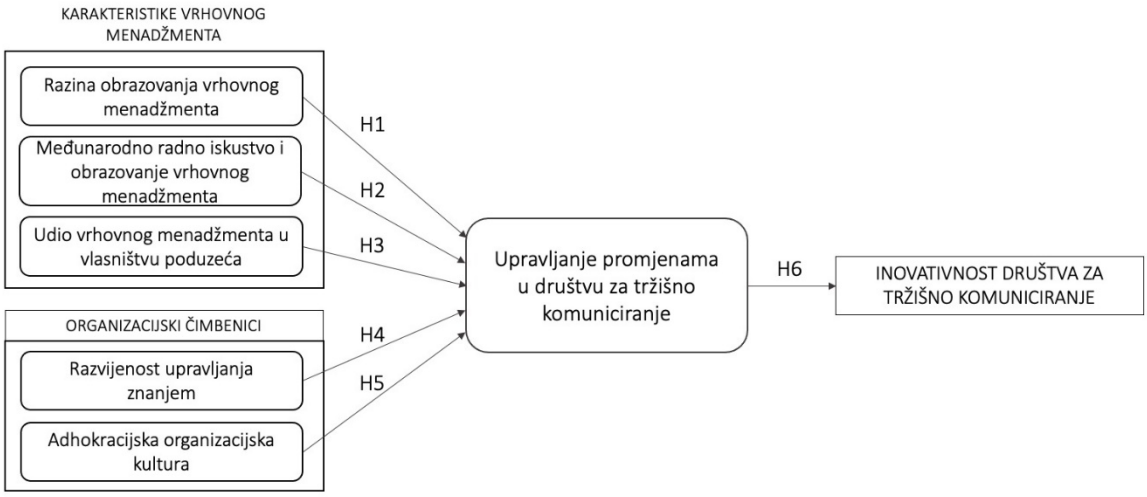
Hipoteze i istraživački model

U uvodu rada opisane su istraživačke hipoteze, koje su formirane na sljedeći način:

- *H1: Viša razina formalnog obrazovanja vrhovnog menadžera pozitivno utječe na razvijenost upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje*
- *H2: Međunarodno radno iskustvo i obrazovanje vrhovnog menadžera pozitivno utječe na razvijenost promjenama u društvu za tržišno komuniciranje*
- *H3: Društva za tržišno komuniciranje u kojima vrhovni menadžer organizacije ima udio u vlasništvu društva imaju višu razinu razvijenosti upravljanja promjenama*
- *H4: Viša razina razvijenosti upravljanja znanjem pozitivno utječe na razvijenost upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje*
- *H5: Društva za tržišno komuniciranje u kojima prevladava adhokracijska organizacijska kultura imaju višu razinu razvijenosti upravljanja promjenama*
- *H6: Razvijenost upravljanja promjenama pozitivno utječe na inovativnost društva za tržišno komuniciranje*

U skladu s postavljenim istraživačkim pitanjima i ciljevima doktorske disertacije definiran je model determinanti inovativnosti u društvima za tržišno komuniciranje (Slika 5.1).

Slika 5. 1 Istraživački model



Izvor: izradila autorica

Kako bi se ispitale hipoteze ovoga rada korišteni su podaci prikupljeni primarnim istraživanjem, te je definirana ciljna populacija te dizajn, okvir uzorka i postupak prikupljanja podataka.

Populacija istraživanja

Istraživačku populaciju čine vrhovni menadžeri društava za tržišno komuniciranje u EU15 zemalja Europske unije. EU15 čine: Austrija, Belgija, Danska, Finska, Francuska, Njemačka, Grčka, Irska, Italija, Luksemburg, Nizozemska, Portugal, Španjolska, Švedska, Velika Britanija.

Dizajn uzorka

Veličina uzorka odabrana je temeljem preporuke za uključivanje 10 slučajeva u uzorak po jednoj manifestnoj varijabli, a slijedom planirane primjene modeliranja strukturnih jednadžbi za ispitivanje modela (Wolf i sur., 2013., str. 924). Budući da je instrument istraživanja uključivao 38 manifestnih varijabli, veličina uzorka je postavljena na 380 društva za tržišno komuniciranje.

Okvir uzorka

Okvir uzorka formiran je korištenjem udruga društva za tržišno komuniciranje, čiji članovi su društva za tržišno komuniciranje.

Tablica 5. 1 prikazuje okvir izbora uzorka. Primjerice, austrijska udruga sadrži 40 društva, od kojih je 27 izabrano u uzorak.

Tablica 5. 1 Okvir izbora uzorka

Zemlje EU 15	Udruge društva za tržišno komuniciranje	Broj društva	Izabrano u uzorak	%
Austrija	Wirtschaftskammer Österreich	40	27	68%
Belgija	Association of Communication Companies	75	40	53%
Danska	Kreativitet & Kommunikation	95	82	86%
Finska	Marketing Finland	81	51	63%
Francuska	Association des Agences-Conseil en Communication	48	48	100%
Njemačka	Agentur Verzeichnis für Deutschland	400	89	22%
Grčka	Hellenic Association of Communication Agencies	99	29	29%
Irska	Institute of Advertising Practitioners in Ireland	53	36	68%
Italija	Aziende delle Comunicazione Unite	165	34	21%
Luksemburg	Confederation Luxembourgeoise du Commerce	25	18	72%
Nizozemska	Dutch Association of Communications Agencies	75	69	92%
Portugal	Associação Portuguesa das Agências de Publicidade, Comunicação e Marketing	33	26	79%
Španjolska	Asociación de Agencias de Creatividad Transformadora	30	25	83%

Švedska	Swedish Association of Communications Agencies	253	63	25%
Ujedinjeno Kraljevstvo	Chartered Institute of Practitioners in Advertising	273	73	27%
Švicarska	Wirtschaftskammer Österreich	80	80	100%
Ukupno		1825	790	43%

Izvor: izradila autorica; lipanj, 2021.

Sveukupno je u svim udrugama u periodu anketiranja evidentirano 1825 društva za tržišno komuniciranje, od čega je u uzorak izabrano 790 društva, što čini 43%. Slijedom toga, društva za tržišno komuniciranje izabrana su s okvira izbora uzorka metodom slučajnog izbora s ciljem da se prikupi 380 validnih upitnika, uz pretpostavku da će stopa povrata biti 48,10%.

Postupak prikupljanja podataka

Kako bi se osigurala validnost istraživačkog instrumenta, istraživanje je provedeno u dvije faze. U prvoj fazi je primjenom pilot istraživanja ispitan stupanj razumljivosti statističkog upitnika, te su na temelju pilot istraživanja analizirana pitanja i izvršene su određene korekcije s ciljem povećanja razumljivosti anketnog upitnika.

U drugoj fazi provedeno je anketno istraživanje na ukupnom uzorku, korištenjem online ankete. Ciljna skupina su predsjednici uprava društava za tržišno komuniciranje, kojima je osigurana anonimnost sudjelovanja.

Upitnici su distribuirani u 790 društva za tržišno komuniciranje. Distribucija upitnika po zemljama prikazana je u Tablici 5.1.

Anketni upitnici distribuirani su na službene mail adrese društva za tržišno komuniciranje, a dodatno su vrhovni menadžeri društva kontaktirani putem društvene mreže LinkedIn. Anketni upitnik pripremljen je korištenjem online upitnika Google Form i prikazan je u Prilogu 2.

U procesu prikupljanja podataka učinjen je maksimalan napor, te su učinjeni sljedeći koraci: (i) Europsko udruženje asocijacija društava za tržišno komuniciranje (engl. The European

Association of Communications Agencies – EACA) je obaviješteno o provođenju istraživanja, (ii) Društva za tržišno komuniciranje kontaktirana su putem službene mail adrese agencije; (iii) Personalizirane poruke elektroničke pošte poslane su vrhovnim menadžerima društva, čini kontakti su prikupljeni s web-stranica agencije te njihove LinkedIn stranice; (iv) Udruge društva za tržišno komuniciranje (Tablica 5.1) iz svake zemlje obaviještene su o istraživanju i zamoljene su za podršku istraživanju. Međutim, nacionalne udruge nisu mogle proslijediti istraživanje i informaciju o istraživanju svojim članicama zbog GDPR-a ili internih politika zaštite privatnosti svojih članicama; (v) Svakom društvu za tržišno komuniciranje poslan je barem po jedan podsjetnik, a nekima i po dva podsjetnika, ovisno o njihovom inicijalnom odgovoru. Može se zaključiti da je učinjen svaki mogući napor kako bi se osigurala visoka stopa odgovora.

Unatoč naporu učinjenom kako bi se osigurala što veća stopa odgovora, društva za tržišno komuniciranje iskazala su manju namjeru za sudjelovanjem u anketnom istraživanju od očekivane te je umjesto planiranih 380 prikupljeno 69 anketnih upitnika, čime je ostvarena stopa povrata (engl. response rate) od 8,85%. Ova stopa povrata je u skladu s usporedivim anketnim istraživanjima koja se provede putem maila (Daikeler i sur. 2020). Također, Hendra i sur. (2019) dokazali su kako veličina stope povrata nije povezana s pristranošću povrata (engl. response bias). Slijedom navedenog, zaključuje se da su prikupljeni upitnici reprezentativni unatoč tome što je prikupljen manji broj upitnika od očekivanog. Od 69 prikupljenih upitnika, 59 društva za tržišno komuniciranje dostavilo je potpune podatke prikladne za obradu podataka te su ta društva uključena u daljnje istraživanje. Distribucija društva za tržišno komuniciranje prikazana je u poglavlju o karakteristikama uzorka te obuhvaća barem jednu agenciju iz svake od zemalja

5.1.1. **Istraživački instrument**

Istraživački instrument sadrži varijable koje su adaptirane iz znanstvene literature za potrebe istraživanja društva za tržišno komuniciranje te je jedan od značajnih doprinosa rada ispitivanje validnosti navedenih skala (upravljanje znanjem, organizacijska kultura, upravljanje promjenama, inovativnost).

Karakteristike vrhovnog menadžmenta

Karakteristike vrhovnog menadžera su od ključne važnosti za upravljanje tvrtkom. Teorija gornjeg ešalona navodi da su rezultati poslovanja organizacije, strateški izbori i razine uspješnosti, određeni karakteristikama menadžera koji upravljaju kompanijom. Temeljem prethodnog istraživanja literature (npr. Dalvi-Esfahani et al., 2017; Dwivedi et al., 2009) razvijena je pretpostavka da postoji povezanost između upravljanja promjenama i karakteristika vrhovnog menadžmenta (razina obrazovanja, međunarodno radno iskustvo i obrazovanje u inozemstvu i udio vrhovnog menadžmenta u vlasništvu poduzeća).

Tablica 5. 2 prikazuje istraživački instrument vrhovnog menadžmenta koji prikuplja podatke o razini formalno obrazovanja, međunarodnom radnom iskustvu i obrazovanju te udjelu u vlasništvu društva za tržišno komuniciranje.

Tablica 5. 2 Istraživački instrument karakteristika vrhovnog menadžmenta

Naziv varijable	Način mjerenja varijable
Karakteristike vrhovnog menadžera	Ispitanicima će biti postavljena sljedeća pitanja. Ispitanik je vrhovni menadžer društva za tržišno komuniciranje. *Razina formalnog obrazovanja.* Molim vas odaberite najvišu razinu obrazovanja koje ste stekli? Modaliteti varijable: 1. osnovno obrazovanje, 2. srednjoškolsko obrazovanje, 3. sveučilišni i stručni preddiplomski studij, 4. sveučilišni i stručni diplomski studij, 5. poslijediplomski studij, 6. doktorski studij Naziv varijable: EDUCATION *Međunarodno radno iskustvo i obrazovanje* **Koliko imate godina obrazovanja u inozemstvu?** Modaliteti varijable: nisam se obrazovao/la u inozemstvu, do 1 godine, od 2 do 5 godina, više od 5 godina (Moguć samo jedan odgovor; rang varijabla) Naziv varijable: STUDY_ABROAD

	Koliko imate godina radnog iskustva u inozemstvu? Modaliteti varijable: nisam se radio/la u inozemstvu, do 1 godine, od 2 do 5 godina, više od 5 godina (Moguć samo jedan odgovor; rang varijabla) Naziv varijable: WORK_ABROAD **Koliko imate godina radnog iskustva u međunarodnoj podružnici?** Modaliteti varijable: nisam radio/la u inozemstvu, do 1 godine, od 2 do 5 godina, više od 5 godina (Moguć samo jedan odgovor; rang varijabla) Naziv varijable: WORK_BRANCH *Udio u vlasništvu društva za tržišno komuniciranje* **Da li imate udio u vlasništvu društva za tržišno komuniciranje u kojem ste zaposleni?** Modaliteti varijable: 1-bez udjela, 2-1-25%, 3-25-50%, 4-51-75%, 5-76-100% (Moguć samo jedan odgovor, rang varijabla) Naziv varijable: OWNER

Izvor: izradila autorica, prema (Dalvi-Esfahani et al., 2017; Hambrick and Mason, 1984)

Razvijenost upravljanja znanjem

U današnjem svijetu glavni poslovni pokretači ekonomije su znanje i inovacije, a upravljanje znanjem nam omogućava da identificiramo strateški najvažnija znanja za unapređenje bilo koje organizacije te organiziramo djelotvorno korištenje znanja i podataka u svrhu povećanja učinkovitosti organizacije. Upravljanje znanjem promatra se kroz apsorpcijski kapacitet koji ima učinak na organizacijsko učenje, razmjenu znanja, inovacije, izgradnju sposobnosti i uspješnost tvrtke. Apsorpcijski kapacitet definiran je kao sposobnost tvrtke da prepozna vrijednost novih informacija, asimilira ih i primijeni na komercijalne ciljeve. Istraživački

instrument upravljanja znanjem formiran je na temelju instrumenta autora Flatten et al. (2011) koji definira istraživački instrument kroz četiri dimenzije: (i) Akvizicija znanja – 3 čestice; (ii) Asimilacija znanja – 3 čestice; (iii) Transformacija znanja – 4 čestice; (iv) Eksploatacija znanja – 3 čestice. Tako je upravljanje znanjem definirano kao konstrukt drugog reda, 4 dimenzije su konstrukti prvog reda, a čestice su manifestne varijable. Tablica 5.3 prikazuje inicijalni istraživački instrument upravljanja znanjem. Slika 5.2 prikazuje inicijalni istraživački instrument upravljanja znanjem.

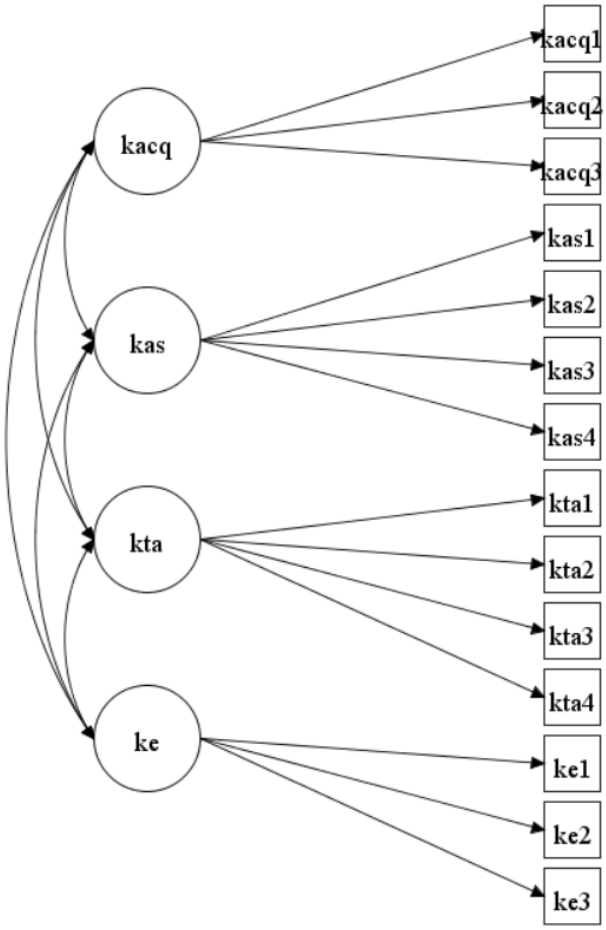
Tablica 5. 3 Inicijalni istraživački instrument upravljanja znanjem

Naziv varijable	**Način mjerenja varijable**
Upravljanje znanjem (KNOWLEDGE)	Upravljanje znanjem je konstrukt drugog reda s 4 dimenzije: akvizicija znanja, asimilacija znanja, transformacija znanja i eksploatacija znanja. Varijabla upravljanje znanjem se mjeri s pomoću 4 latentne varijable koje ispituju akviziciju, asimilaciju, transformaciju i eksploataciju znanja u društvu za tržišno komuniciranje.
Akvizicija znanja	Ispitanik iskazuje koliko se slaže s navedenom tvrdnjom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem). KACQ1: Istraživanje informacija važnih za našu djelatnost se provodi redovito u našem društvu za tržišno komuniciranje KACQ2: Menadžment našeg društva za tržišno komuniciranje motivira zaposlenike da koriste izvore informacija važnih za našu djelatnost KACQ3: Očekivanja menadžmenta društva za tržišno komuniciranje su da zaposlenik koristi informacije i izvan naše djelatnosti.
Asimilacija znanja	Ispitanik iskazuje koliko se slaže s navedenom tvrdnjom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem). KAS1: U našem društvu ideje i koncepti se komuniciraju između odjela KAS2: Naše društvo za tržišno komuniciranje podržava pomoć s drugih odjela kako bi se riješili problem u organizaciji KAS3: U našem društvu za tržišno komuniciranje postoji brzi prijenos informacija, npr. ako neki odjel raspolaže s vrlo važnim podatcima odmah ih prosljeđuje drugim odjelima KAS4: Naše društvo za tržišno komuniciranje inzistira na periodičnim sastancima između različitih odjela da bi se popratio razvoj, eventualni problemi i uspjesi.

Transformacija znanja	Ispitanik iskazuje koliko se slaže s navedenom tvrdnjom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem). KTAI1: Naše društvo za tržišno komuniciranje uspješno strukturira i koristi prikupljenih znanja KTAI2: Naše društvo za tržišno komuniciranje koristi nova znanja i osigurava njihovu dostupnost KTAI3: Naše društvo za tržišno komuniciranje osigurava korištenje postojećeg znanja u skladu s novim uvidima KTAI4: U našem društvu za tržišno komuniciranje se osigurava primjena novog znanja u praktičnom radu
Eksploatacija znanja	Ispitanik iskazuje koliko se slaže s navedenom tvrdnjom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem). KE1: U našem društvu za tržišno komuniciranje se razvijaju prototipovi novih usluga KE2: U našem društvu za tržišno komuniciranje se redovito uvode i koriste nove tehnologije i nova znanja KE3: Naši zaposlenici spremno koriste nove tehnologije u svom radu

Izvor: izradila autorica, prema Flatten et al. (2011)

Slika 5. 2 Inicijalni istraživački instrument razvijenosti upravljanja znanjem



Izvor: izradila autorica, prema Flatten et al. (2011)

S obzirom na manji broj prikupljenih anketnih upitnika od očekivanog, formirane su kompozitne varijable temeljem manifestnih varijabli i formiran je korigirani istraživački instrument upravljanja znanjem.

Tablica 5.4. Kako bi se ispitala validnost mjernog instrumenta upravljanja znanjem provedena je konfirmatorna faktorska analiza koja je ukazala na opravdanost zadržavanja svih čestica pojedinih dimenzija. Slika 5.3. prikazuje korigirani istraživački instrument upravljanja znanjem.

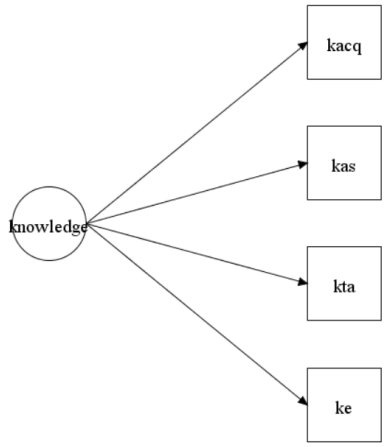
Tablica 5. 4 Korigirani istraživački instrument upravljanja znanjem

Naziv varijable	Način mjerenja varijable

Upravljanje znanjem (KNOWLEDGE)	Upravljanje znanjem je konstrukt prvog reda s 4 manifestne varijable: akvizicija znanja, asimilacija znanja, transformacija znanja i eksploatacija znanja: Manifestna varijabla akvizicija znanja (KACQ – prosječna vrijednost čestica KACQ1-KACQ3) Manifestna varijabla asimilacija znanja (KAS – prosječna vrijednost čestica KAS1-KAS3) Manifestna varijabla transformacija znanja (KTA – prosječna vrijednost čestica KTA1-KTA4) Manifestna varijabla eksploatacija znanja (KE – prosječna vrijednost čestica KE1-KE3)

Izvor: izradila autorica, prema Flatten et al. (2011)

Slika 5. 3 Korigirani istraživački instrument razvijenosti upravljanja znanjem



Izvor: izradila autorica, prema Flatten et al. (2011)

Upravljanje promjenama

Upravljanje promjenama je način na koji organizacija mobilizira svoje zaposlenike kako bi ostvarila očekivane rezultate i rezultate u vrijeme promjena. Omogućuje svojim zaposlenicima da budu uspješni na putovanju promjena na koje su ih stavili. Kada se dobro radi, da su inicijative uspješnije, ostvaruju se očekivane koristi, a promjene postaju strateška sposobnost koja pomaže društvu za tržišno komuniciranje izgraditi organizacijsku agilnost. U literaturi nije pronađen primjer istraživačkog instrumenta za društva za tržišno komuniciranje te je korišten

instrument autora Patwardhan et al. (2018) kao podloga za razvoj takvog instrumenta. Istraživački instrument upravljanja promjenama definiran je kroz dvije dimenzije: (i) Provođenje upravljanja promjenama – 8 čestica; i (ii) Podrška upravljanju promjenama – 5 čestica. Tako je upravljanje promjenama definirano kao konstrukt drugog reda, 2 dimenzije su konstrukti prvog reda, a čestice su manifestne varijable. Tablica 5.5. i Slika 5.4 prikazuju inicijalni istraživački instrument upravljanja promjenama.

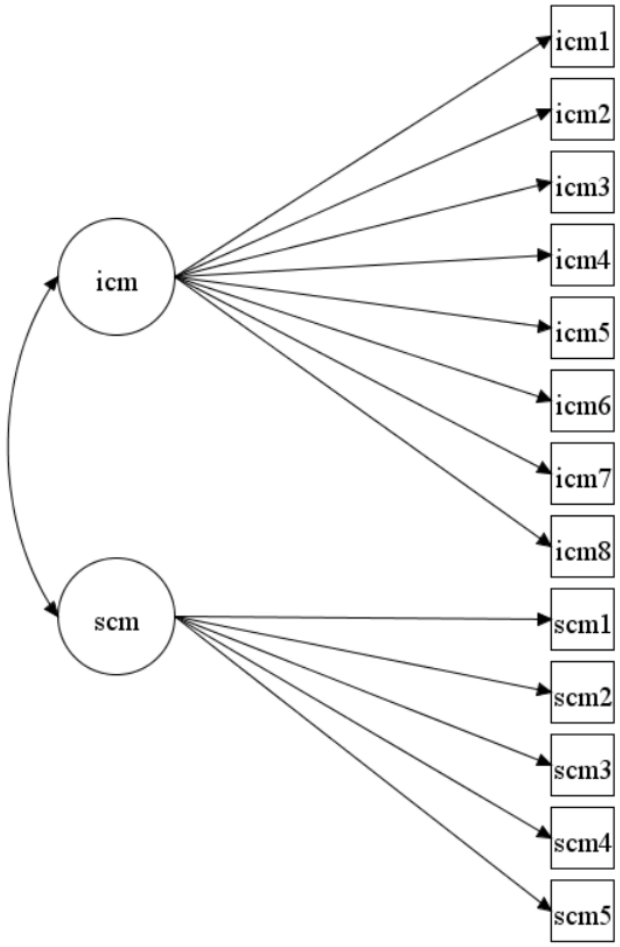
Tablica 5. 5 Inicijalni istraživački instrument upravljanja promjenama

Naziv varijable	**Način mjerenja varijable**
Upravljanje promjenama (CHANGE)	Upravljanje promjenama je konstrukt drugog reda s 2 dimenzije: provođenja upravljanja promjenama i podrška upravljanju promjenama. Varijabla upravljanje promjenama se mjeri s pomoću 2 latentne varijable koje ispituju upravljanje promjenama i podršku upravljanju promjenama u društvu za tržišno komuniciranje.
Provođenje upravljanja promjenama (ICM)	Ispitanik iskazuje koliko se slaže s navedenom tvrdnjom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem). ICM1: U našem društvu za tržišno komuniciranje se redovno povećava vrijednost za klijente ICM2: U našem društvo za tržišno komuniciranje se ispunjavaju promjenjiva očekivanja klijenata ICM3: Naše društvo za tržišno komuniciranje svoje djelovanje temelji na predviđanju trendova ICM4: Naše društvo za tržišno komuniciranje regrutira talenate iz drugih djelatnosti ICM5: Naše društvo za tržišno komuniciranje stvara nove poslove koji nisu postojali prije tehnološkog napretka ICM6: Naše društvo za tržišno komuniciranje aktivno radi na zadržavanju talenata ICM7: Naše društvo za tržišno komuniciranje vodi brigu o generacijskim razlikama među zaposlenicima ICM8: Naše društvo za tržišno komuniciranje osigurava vjernost viziji i misiji
Podrška upravljanju promjenama (SCM)	Ispitanik iskazuje koliko se slaže s navedenom tvrdnjom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem). SCM1: U našem društvu za tržišno komuniciranje postoji skup određenih planova i radnji za postizanje "promjene"

	SCM2: U našem društvu za tržišno komuniciranje postoji aktivan pristup upravljanju tehničkom stranom promjene SCM3: U našem društvu za tržišno komuniciranje postoji sustavni pristup pomaganju pojedincima tijekom intenzivnih promjena SCM4: U našem društvu za tržišno komuniciranje postoji aktivan pristup rješavanju otpora SCM5: U našem društvu za tržišno komuniciranje postoji aktivan pristup razvijanju potrebnog znanja i sposobnosti za provedbu promjena

Izvor: izradila autorica prema Cameron i Quinn, 2011.

Slika 5. 4 Inicijalni istraživački instrument razvijenosti upravljanja promjenama



Izvor: izradila autorica

S obzirom na manji broj prikupljenih anketnih upitnika od očekivanog, formirane su kompozitne varijable temeljem manifestnih varijabli i formiran je korigirani istraživački instrument upravljanja promjena.

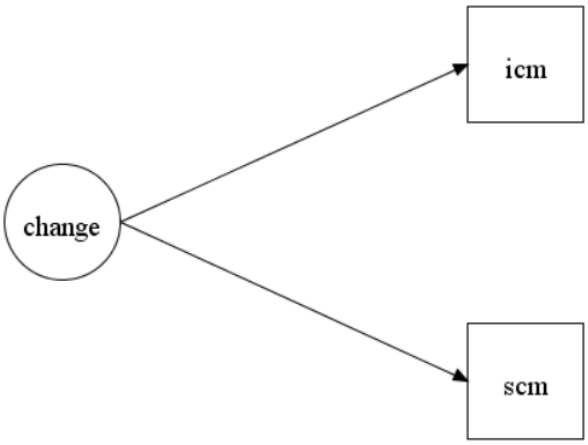
Tablica 5.6. Kako bi se ispitala validnost mjernog instrumenta upravljanja promjenama provedena je konfirmatorna faktorska analiza koja je ukazala na potrebu izbacivanja sljedećih varijabli zbog manje vrijednosti faktorskih opterećenja (engl. factor loadings) od granične vrijednosti od 0.5: ICM1, ICM2 i SCM2. Slika 5.5. prikazuje korigirani istraživački instrument upravljanja promjenama.

Tablica 5. 6 Korigirani istraživački instrument upravljanja promjenama

Naziv varijable	Način mjerenja varijable
Upravljanje promjenama (CHANGE)	Upravljanje promjenama je konstrukt prvog reda s 2 manifestne varijable: provođenja upravljanja promjenama i podrška upravljanju promjenama: Manifestna varijabla provođenje upravljanja promjenama (ICM – prosječna vrijednost čestica ICM3-ICM8) Manifestna varijabla podrške upravljanja promjenama (SCM – prosječna vrijednost čestica SCM1, SCM2-SCM5)

Izvor: izradila autorica prema Patwardhan i sur. 2018.

Slika 5. 5 Korigirani istraživački instrument razvijenosti upravljanja promjenama



Izvor: izradila autorica

Inovativnost društva za tržišno komuniciranje

Inovativnost društva za tržišno komuniciranje se odnosi na tendenciju izlaganja novih i kreativnih ideja, proizvoda, usluga i procesa. Istraživački instrument inovativnosti društva za tržišno komuniciranje nije identificiran u istraživačkoj literaturi i izrađen je autorskim radom temeljem dosadašnjim istraživanja (do Amaral Adamy et al., 2016; Camisón and Villar-López, 2014), kroz četiri dimenzije: (i) Proces stvaranja ideja – 4 čestice; (ii) Konceptualizacija – 3 čestice; (iii) Eksperimentiranje – 3 čestice; (iv) Kapacitet za inovaciju – 3 čestice. Tako je inovativnost društva za tržišno komuniciranje definirana kao konstrukt drugog reda, 4 dimenzije su konstrukti prvog reda, a čestice su manifestne varijable. Tablica 5.7 i Slika 5.6 prikazuju inicijalni istraživački instrument inovativnosti društva za tržišno komuniciranje.

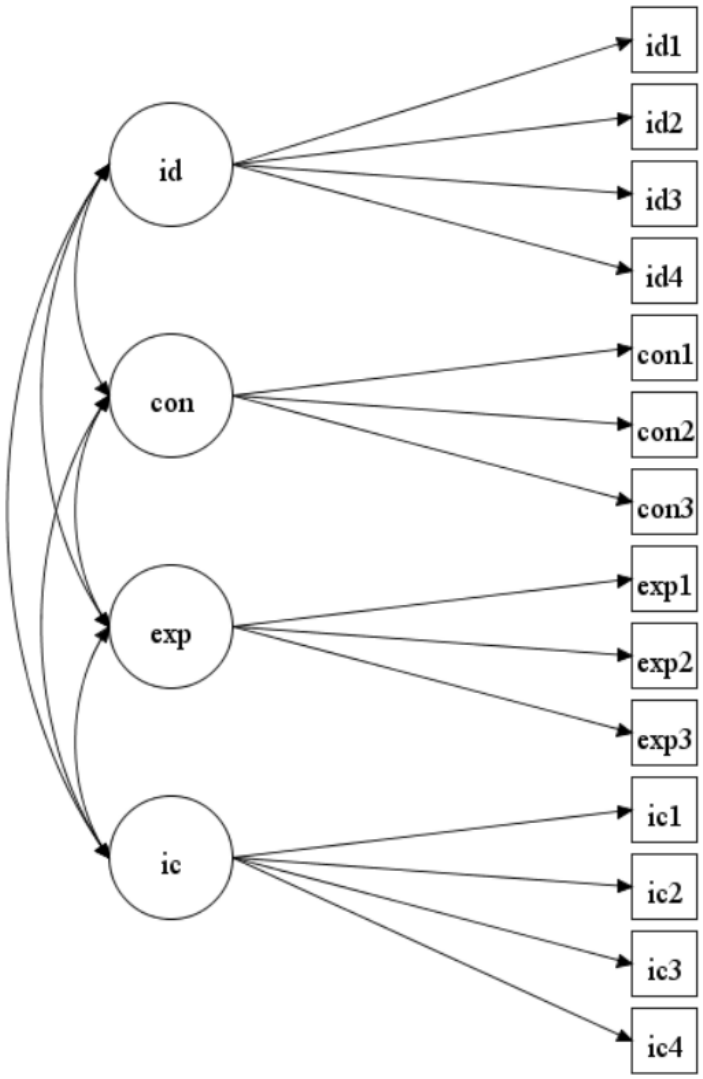
Tablica 5. 7 Inicijalni istraživački instrument inovativnosti društva za tržišno komuniciranje

Naziv varijable	**Način mjerenja varijable**
Inovativnost društva za tržišno komuniciranje (INNOVATION)	Inovativnost društva za tržišno komuniciranje je konstrukt drugog reda s 4 dimenzije: proces stvaranja ideja, konceptualizacija, eksperimentiranje i kapacitet za inovaciju. Varijabla inovativnost društva za tržišno komuniciranje se mjeri s pomoću 4 latentne varijable koje ispituju proces stvaranja ideja, konceptualizaciju, eksperimentiranje i kapacitet za inovaciju.
Proces stvaranja ideja (ID)	Ispitanik iskazuje koliko se slaže s navedenom tvrdnjom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem). ID1: U mojem društvu za tržišno komuniciranje cijeni se generiranje novih ideja ID2: U mojem društvu za tržišno komuniciranje se aktivno traže nove mogućnosti poslovanja ID3: U mojem društvu za tržišno komuniciranje se neprekidno stječe uvid u potrebe klijenata ID4: U mojem društvu za tržišno komuniciranje se neprekidno analiziraju trendovi iz okruženja
Konceptualizacija(CON)	Ispitanik iskazuje koliko se slaže s navedenom tvrdnjom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem). CON1: U mojem društvu za tržišno komuniciranje se aktivno provodi procjena potencijala novih usluga CON2: U mojem društvu za tržišno komuniciranje se aktivno prate i razvijaju nove usluge

	CON3: U mojem društvu za tržišno komuniciranje se aktivno provodi poboljšanje postojećih usluga
Eksperimentiranje(EXP)	Ispitanik iskazuje koliko se slaže s navedenom tvrdnjom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem). EXP1: U mojem društvu za tržišno komuniciranje se prije uvođenja novih usluga izrađuju pilot rješenja čija se efikasnost i isplativost ispituje EXP2: U mojem društvu za tržišno komuniciranje se toleriraju pogreške u razvoju novih usluga čime se smanjuje nesigurnost članova razvojnog tima EXP3: U mojem društvu za tržišno komuniciranje se u aktivnoj suradnji s klijentom finaliziraju detalji novih usluga
Kapacitet za inovaciju (IC)	Ispitanik iskazuje koliko se slaže s navedenom tvrdnjom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem). IC1: Moje društvo za tržišne komunikacije može u slučaju potrebe brzo zamijeniti zastarjele usluge IC2: Moje društvo za tržišne komunikacije može u slučaju potrebe proširiti asortiman usluga IC3: Moje društvo za tržišne komunikacije neprestano poboljšava svoje usluge koristeći procesne i organizacijske inovacije IC4: U mojem društvu za tržišne komunikacije se aktivno provodi procjena uspješnosti nakon provedbe razvoja novih usluga

Izvor: izradila autorica prema do Amaral Adamy i sur., 2016., i Camisón and Villar-López, 2014.

Slika 5. 6 Inicijalni istraživački instrument inovativnosti društva za tržišno komuniciranje



Izvor: izradila autorica

S obzirom na manji broj prikupljenih anketnih upitnika od očekivanog, formirane su kompozitne varijable temeljem manifestnih varijabli i formiran je korigirani istraživački instrument inovativnosti društva za tržišno komuniciranje.

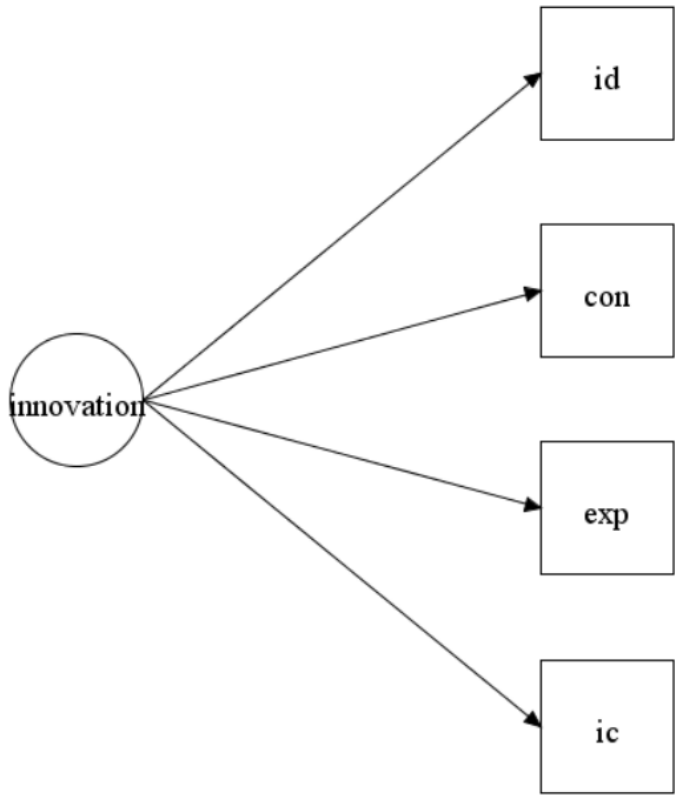
Tablica 5.8. prikazuje korigirani istraživački instrument inovativnost. Kako bi se ispitala validnost mjernog instrumenta inovativnosti društva za tržišno komuniciranje provedena je konfirmatorna faktorska analiza koja je ukazala na potrebu izbacivanja sljedećih varijabli zbog manje vrijednosti faktorskih opterećenja (engl. factor loadings) od granične vrijednosti od 0.5: ID2. Slika 5.7. prikazuje korigirani istraživački instrument inovativnost.

Tablica 5. 8 Korigirani istraživački instrument inovativnosti društva za tržišno komuniciranje

Naziv varijable	Način mjerenja varijable
Inovativnost društva za tržišno komuniciranje (INNOVATION)	Inovativnost društva za tržišno komuniciranje je konstrukt drugog reda s 4 manifestne varijable: proces stvaranja ideja, konceptualizacija, eksperimentiranje i kapacitet za inovaciju. Manifestna varijabla proces stvaranja ideja (ID – prosječna vrijednost čestica ID1, ID3,ID4) Manifestna varijabla konceptualizacija (CON – prosječna vrijednost čestica CON1-CON3) Manifestna varijabla eksperimentiranja (EXP – prosječna vrijednost čestica EXP1-EXP3) Manifestna varijabla kapacitet za inovaciju (IC – prosječna vrijednost čestica IC1-IC4)

Izvor: izradila autorica prema do Amaral Adamy i sur., 2016., i Camisón and Villar-López, 2014.

Slika 5. 7 Korigirani istraživački instrument inovativnosti društva za tržišno komuniciranje



Izvor: izradila autorica

Organizacijska kultura

Definicija organizacijske kulture uključuje dnevne rutine, procedure i dominantan stil vođenja koji karakteriziraju definiciju uspjeha organizacije. Cameron i Quinn su svoju tipologiju organizacijske kulture utemeljili na teorijskom modelu koji definira okvir natjecateljskih vrijednosti (engl. Competing Values Framework ili skraćeno CVF). CVF model je pogodan za opisivanje organizacijske kulture jer se do njega dolazi na empirijski način te objedinjava veliki broj općeprihvaćenih kategorijskih obrazaca i kognitivnih procesa te načina na koji ljudi obrađuju informacije.

Instrument za ocjenu organizacijske kulture (Organizational Culture Assessment Instrument ili skraćeno OCAI) je potvrđena istraživačka metoda za ispitivanje organizacije kulture. Isto tako OCAI je instrument za ocjenu organizacijske kulture, koristan alat kao polazna točka za promjene. Varijabla organizacijska kultura se mjeri s pomoću 6 manifestnih varijabli instrumentom za ocjenu organizacijske kulture OCAI preuzeto od Cameron i Quinn (2011). Ispitanik ocjenjuje sljedećih šest ključnih aspekata svoje organizacijske kulture: (i) Osnovne karakteristike (4 izjave); (ii) Vodstvo društva za tržišno komuniciranje (4 izjave); (iii) Menadžment/stil rukovođenja (4 izjave); (iv) Ključni čimbenici održavanja društva za tržišno komuniciranje (4 izjave); (v) Strategija društva za tržišno komuniciranje (4 izjave) i (vi) Kriteriji uspjeha društva za tržišno komuniciranje (4 izjave).

Tijekom procjene OCAI sudionik dijeli 100 bodova na više opisa koji odgovaraju četirima vrstama organizacijske kulture, u skladu s njihovim iskustvom sadašnje organizacije. Ova metoda procjenjuje mješavinu četiriju vrsta kulture (klanska, adhokracija, tržišna i hijerarhijska) koje dominiraju trenutnom organizacijskom ili timskom kulturom.

Za svaku od dimenzija ispitanik treba odrediti broj bodova kojim ocjenjuje tvrdnje od A do D tako da ukupan broj bodova bude 100. Pri tome se tvrdnje označene s A odnose na klansku kulturu, B na adhokratsku kulturu, C na tržišnu kulturu i D na hijerarhijsku kulturu. Primjerice, ako je ispitanik najviše bodova dodijelio tvrdnjama s tvrdnjom A, ocijenit će se da društvo za tržišno komuniciranje ima pretežito klansku kulturu.

Ispitanicima je postavljena sljedeća uputa: Podijelite 100 bodova između ove četiri alternative ovisno o tome u kojoj je mjeri svaka alternativa slična vašoj percepciji vaše organizacije. Dajte veći broj bodova alternativi koja je najsličnija vašoj organizaciji. Na primjer, A - 25, B - 25. C - 0, D - 50. Morate biti sigurni da je vaš ukupni iznos jednak 100 bodova za svako pitanje.

Moguće je da se u potpunosti slažete s jednom opcijom, u tom slučaju dodijelite 100 bodova ovoj opciji, a 0 bodova svim ostalim opcijama.

Na opisan način formirane su varijable organizacijske kulture. Na primjer, varijabla kojom se mjeri adhokratska organizacija kultura je izračunata kao zbroj varijabli B1, B2, B3, B4, B5 i B6. U strukturnom modelu determinanti upravljanja znanjem korištena je varijabla B1, kojom se mjeri dominantna karakteristika društva za tržišno komuniciranje. Tablica 5.9 prikazuje istraživački instrument organizacijske kulture.

Tablica 5. 9 Istraživački instrument organizacijske kulture

Naziv varijable	**Način mjerenja varijable**
Organizacijska kultura	Ispitanik ocjenjuje sljedećih šest ključnih aspekata svoje organizacijske kulture: osnovne karakteristike, vodstvo društva za tržišno komuniciranje, menadžment/stil rukovođenja, ključni čimbenici održavanja društva za tržišno komuniciranje, strategija društva za tržišno komuniciranje i kriteriji uspjeha društva za tržišno komuniciranje.
Dominantna karakteristika društva za tržišno komuniciranje	Dominantna karakteristika društva za tržišno komuniciranje (100 bodova razdijeliti na tvrdnje A-D) A1 Društvo za tržišno komuniciranje je vrlo kreativno i inspirativno mjesto. Pruža ugodno mjesto za rad, ljudi su predani svome poslu. B1 Društvo za tržišno komuniciranje je vrlo dinamično i poduzetno mjesto. Ljudi su spremni i skloni riskiranju. C1 Društvo za tržišno komuniciranje je prvenstveno orijentirano prema rezultatima. Najvažnije je ispuniti zadatke. Ljudi su natjecateljski usmjereni na ostvarivanje ciljeva. D1 Društvo za tržišno komuniciranje je vrlo kontrolirano i strukturirano mjesto. U svom radu zaposleni prate određene formalne procedure i pravila.
Vodstvo društva za tržišno komuniciranje	Vodstvo društva za tržišno komuniciranje (100 bodova razdijeliti na tvrdnje A-D) A2 Direktor i menadžeri društva za tržišno komuniciranje smatraju se mentorima, te pružaju potporu zaposlenima. B2 Direktor i menadžeri društva za tržišno komuniciranje poduzetni su, inovativni te skloni riskiranju.

	C2 Direktor i menadžeri društva za tržišno komuniciranje strogi su, zahtjevni i agresivni te usmjereni na rezultate. D2 Direktor i menadžeri društva za tržišno komuniciranje dobri su organizatori i koordinatori te održavaju poslovanje društva za tržišno komuniciranje bez teškoća.
Menadžment/Stil rukovođenja	Menadžment/Stil rukovođenja (100 bodova razdijeliti na tvrdnje A-D) A33 Karakteristike stila rukovođenja u društvu za tržišno komuniciranje jesu timski rad, konsenzus i sudjelovanje. B3 Karakteristike stila rukovođenja u društvu za tržišno komuniciranje jesu individualno riskiranje, inovacije, sloboda i jedinstvenost. C3 Karakteristike stila rukovođenja u društvu za tržišno komuniciranje jesu konkurentnost, visoki zahtjevi i postignuća. D3 Karakteristike stila rukovođenja u društvu za tržišno komuniciranje jesu sigurnost zaposlenja, sklad, predvidljivost i stabilni odnosi.
Ključni čimbenici održivosti društva za tržišno komuniciranje	Ključni čimbenici održivosti društva za tržišno komuniciranje (100 bodova razdijeliti na tvrdnje A-D) A4 Društvo za tržišno komuniciranje održava vjernost i uzajamno povjerenje. Predanost zaposlenika radu u društvu za tržišno komuniciranje izuzetno je visoka. B4 Društvo za tržišno komuniciranje održava predanost inovacijama i razvoju. Naglasak je na sklonosti riskiranju. C4 Društvo za tržišno komuniciranje održava usmjerenost prema postignućima i ostvarenju ciljeva. D4 Društvo za tržišno komuniciranje održavaju formalna pravila i politika. Važno je održavati poslovanje društva za tržišno komuniciranje bez teškoća.
Strategija društva za tržišno komuniciranje	Strategija društva za tržišno komuniciranje (100 bodova razdijeliti na tvrdnje A-D) A5 Društvo za tržišno komuniciranje naglašava i potiče razvoj ljudi, povjerenje, otvorenost i sudjelovanje. B5 Društvo za tržišno komuniciranje naglašava i potiče stjecanje novih resursa i stvaranje novih izazova. Cijeni se isprobavanje novih stvari i traženje novih prilika. C5 Društvo za tržišno komuniciranje naglašava i potiče konkurentnost. Najvažnije je ostvariti ciljeve i pobijediti konkurenciju.

	D5 Društvo za tržišno komuniciranje naglašava i potiče stabilnost i nepromjenjivost. Učinkovitost, kontrola i rad bez teškoća su važni.
Kriteriji za uspjeh društva za tržišno komuniciranje	Kriteriji za uspjeh društva za tržišno komuniciranje (100 bodova razdijeliti na tvrdnje A-D) A6 Društvo za tržišno komuniciranje definira uspjeh na temelju razvoja ljudskih resursa, timskom radu, predanosti zaposlenika te empatiji i brizi za ljude. B6 Društvo za tržišno komuniciranje temelji uspjeh na temelju jedinstvenih i najnovijih proizvoda, službi i usluga. C6 Društvo za tržišno komuniciranje definira uspjeh na temelju pobjeđivanja i nadmašivanja konkurencije. D6 Društvo za tržišno komuniciranje definira uspjeh na temelju učinkovitosti. Pouzdana dostava, planiranje i što manji troškovi ključni su čimbenici uspjeha.

Izvor: izradila autorica prema Cameron i Quinn (2011)

Kontrolne varijable

Tablica 5.10 prikazuje istraživački instrument kontrolnih varijabli, koje uključuju pripadnost globalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje i veličina društva za tržišno komuniciranje mjerena brojem zaposlenih. S obzirom na manji broj prikupljenih anketnih odgovora od planiranog, nije ostvarena dovoljna distribucija varijable po modalitetima za varijablu EMPLOY kojom se mjeri broj zaposlenih u društvima za tržišno komuniciranje. Temeljem navedenog, donesena je odluka da će varijabla biti prekodirana i tako je formirana varijabla EMPLOY_CODE s dva modaliteta.

Tablica 5. 10 Kontrolne varijable

Naziv varijable	Način mjerenja varijable
Kontrolne varijable	Ispitanicima će biti postavljena sljedeća pitanja. Ispitanik je vrhovni menadžer društva za tržišno komuniciranje. **Pripadnost globalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje** Označite status vašeg društva za tržišno komuniciranje: 0 - Moje društvo za tržišno komuniciranje je nezavisno društvo za tržišno komuniciranje, tj. ne pripada niti jednoj

	globalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje i 1- Moje društva za tržišno komuniciranje pripada globalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje (npr. WPP Group, Omnicom Group, Publicis Groupe, Interpublic Group, Dentsu) (Moguć samo jedan odgovor; binomna varijabla) Naziv varijable: GROUP **Veličina društva za tržišno komuniciranje** Koliko zaposlenika ima vaše društvo za tržišno komuniciranje? Modaliteti varijable: do 9 zaposlenih, 10-50 zaposlenih, 51-250 zaposlenih i više od 250 zaposlenih. (Moguć samo jedan odgovor; rang varijabla) Naziv varijable: EMPLOY Prekodirani modaliteti varijable: 0-do 50 zaposlenih; 1-više od 50 zaposlenih Naziv prekodirane varijable EMPLOY _CODE

Izvor: izradila autorica

5.1.2. Statistička analiza

Mjerni model

Anketni upitnik je kreiran tako da se smanje sve potencijalne greške koje se mogu javiti, a mogu biti izbjegnute pažljivim načinom kreiranja anketnog upitnika s unaprijed baždarenim skalama za upravljanja znanjem, organizacijske kulture, upravljanje promjenama i inovativnosti, kako bi se došlo do što boljih rezultata.

Tvrdnje korištene u pojedinim mjernim ljestvicama su ili originalno razvijene za potrebe istraživanja ili prerađene i prilagođene iz već postojećih mjernih ljestvica koje se mogu naći u relevantnoj znanstvenoj literaturi.

U uvodnom dijelu anketnog upitnika ispitanici su zamoljeni da na tvrdnje odgovaraju iz perspektive menadžmenta društva, a ne iz vlastite perspektive kako bi se izbjegao ili barem smanjio rizik pristranosti prema upravljanju promjenama.

Za ispitivanje hipoteza korišten je model strukturnih jednadžbi, koji se sastoji od egzogenih i endogenih varijabli. Analizom njihovih međuodnosa testirane su postavljene hipoteze istraživanja.

Planirano je da se hipoteze ispitaju korištenjem modela strukturnih jednadžbi. U takvom modelu, endogene i egzogene varijable predstavljaju skup latentnih varijabli. Latentne varijable su one varijable u strukturnom modelu za koje se pretpostavlja da ih se ne može izravno mjeriti, nego se one mjere s pomoću manifesnih varijabli. Manifesne varijable u strukturnom modelu su pojedine tvrdnje iz mjernih ljestvica kojima se pojedine latentne varijable mjere. U istraživačkom upitniku korištene su sljedeće mjerne ljestvice: razvijenost upravljanja znanjem, upravljanje promjenama u društvu za tržišno komuniciranje i inovativnost društva za tržišno komuniciranje. Svaka od skala podijeljena je u pod skale, što je opisano u poglavlju 5.1.1.

U modelu su korištene sljedeći konstrukti:

1. Upravljanje znanjem (konstrukt drugog reda)
    a. Akvizicija znanja (konstrukt prvog reda) s 3 manifestne varijable
    b. Asimilacija znanja (konstrukt prvog reda) s 3 manifestne varijable
    c. Transformacija znanja (konstrukt prvog reda) s 3 manifestne varijable
    d. Eksploatacija znanja (konstrukt prvog reda) s 3 manifestne varijable
2. Razvijenost upravljanja promjenama (konstrukt drugog reda)
    a. Provođenja upravljanja promjenama (konstrukt prvog reda) s 8 manifestnih varijable
    b. Podrška upravljanju promjenama (konstrukt prvog reda) s 3 manifestne varijable
3. Inovativnost društva za tržišno komuniciranje (konstrukt drugog reda)
    a. Proces stvaranja ideja (konstrukt prvog reda) s 4 manifestne varijable
    b. Konceptualizacija (konstrukt prvog reda) s 3 manifestne varijable
    c. Eksperimentiranje (konstrukt prvog reda) s 3 manifestne varijable
    d. Kapacitet za inovacije (konstrukt prvog reda) s 3 manifestne varijable

Ispitivanje validnosti mjernog modela

Validnost mjernog modela koji se koristi za mjerenje latentnih varijabli definiranih istraživačkih modelom provodi se korištenjem konfirmatorne faktorske analize (engl. confirmatory factor analysis-CFA) u dva koraka (Hair i sur., 2010): (i) procjena reprezentativnosti mjernog modela (engl. goodness-of-fit) i (ii) procjena validnosti latentnih varijabli, kroz procjenu interne validnosti varijabli i validnosti mjernih skala.

Procjena validnosti mjernog modela provodi se usporedbom predloženog modela i nultog modela, pri čemu se koristi indikator komparativnog indeksa reprezentativnosti (engl. Comparative Fit Indeks – CFI), koji se kreće u rasponu od 0 do 1, pri čemu veće vrijednosti indeksa ukazuju na reprezentativniji model, a prihvatljivim se smatraju vrijednosti veće od 0,8. Dodatno se koristi i Tucker–Lewis index (TLI), za koje vrijede iste preporuke kao i za CFI.

RMSEA (engl. Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA) i SRMR (engl. Standardized Root Mean Residual) predstavljaju apsolutne mjere reprezentativnosti modela, za koje je poželjno da imaju što nižu vrijednost, a prihvatljivom se smatraju vrijednosti manje od granične vrijednosti 0,10.

Konfirmatorna faktorska analiza inicijalnog mjernog modela s gore opisanom konstruktima prvog i drugog reda nije potvrdila njegovu valjanost, što je prikazano u Prilogu 3. Indikatori reprezentativnosti modela CFI (0.467) i TLI (0.407) su znatno niži od graničnih vrijednosti od 0.8 određenih u literaturi (Hair et al., 2010). Također, vrijednosti indikatora RMSEA (0.154) i SRMR (0.107) su više od graničnih vrijednosti 0.10 određenih u literaturi (Hair et al., 2010). Ovakav rezultat posljedica je nerazmjerna između broja manifestnih varijabli i broja društva za tržišno komuniciranje. Naime, broj manifestnih varijabli je 38, čemu bi odgovarala veličina uzorka od 380 društva za tržišno komuniciranje (Wolf i sur., 2013., str. 924). S druge stane, prikupljeno je 59 validnih odgovora društva za tržišno komuniciranje, očekivano je da inicijalni istraživački model s velikim brojem manifestnih varijabli neće ostvariti konvergentnu validnost.

S obzirom na tu činjenicu korišten je *pristup agregatnog istraživačkog modela* čija validnost je ispitana u sljedećim koracima.

KORAK 1: Validnost pojedinih istraživačkih dimenzija dokazana je korištenjem odvojenih konfirmatornih faktorskih analiza za svaku od dimenzija odvojeno. Rezultati navedenih

konfirmatornih analiza prikazani su u prilozima 4, 5 i 6, a detaljno su opisani u poglavljima 5.2.1, 5.2.2. i 5.2.3.

- Upravljanje znanjem - indikatori reprezentativnosti modela CFI (0.910) i TLI (0.885) su viši od graničnih vrijednosti od 0.8. Također, vrijednosti indikatora RMSEA (0.085) i SRMR (0.082) su niže od graničnih vrijednosti 0.10 određenih u literaturi (Hair et al., 2010) te je zaključeno da je potvrđena konfirmatorna validnost mjernog modela upravljanja znanjem. Ispitani model upravljanja znanjem prikazan je na Slici 5.9.
- Upravljanje promjenama - indikatori reprezentativnosti modela CFI (0.881) i TLI (0.750) su približni graničnim vrijednostima od 0.8. Također, vrijednost indikatora SRMR (0.085) je niža od granične vrijednosti 0.10 određene u literaturi (Hair et al., 2010), iako je RMSEA (0.140) je viša od granične vrijednosti od 0.10. Sobzirom na to da su vrijednosti CFI i SRMR u skladu s graničnim vrijednostima literature, zaključeno je da je potvrđena konfirmatorna validnost mjernog modela upravljanja promjenama. Treba također napomenuti da je konfirmatorna faktorska analiza ukazala na potrebu izbacivanja sljedećih varijabli zbog manje vrijednosti faktorskih opterećenja (engl. factor loadings) od granične vrijednosti od 0.4: ICM1, ICM2 i SCM2. Ispitani model upravljanja promjenama prikazan je na Slici 5.10.
- Inovativnost društva za tržišno komuniciranje - indikatori reprezentativnosti modela CFI (0.832) i TLI (0.777) su približni graničnim vrijednostima od 0.8. Također, vrijednost indikatora SRMR (0.076) je niža od granične vrijednosti 0.10 određene u literaturi (Hair et al., 2010), iako je RMSEA (0.150) je viša od granične vrijednosti od 0.10. Sobzirom na to da su vrijednosti CFI i SRMR u skladu s graničnim vrijednostima literature, zaključeno je da je potvrđena konfirmatorna validnost mjernog modela inovativnosti društva za tržišno komuniciranje. Treba također napomenuti da je konfirmatorna faktorska analiza ukazala na potrebu izbacivanja sljedećih varijabli zbog manje vrijednosti faktorskih opterećenja (engl. factor loadings) od granične vrijednosti od 0.4: ID2. Ispitani model inovativnosti prikazan je na Slici 5.11.

Treba naglasiti kako su gore navedeni rezultati u skladu s očekivanjem slijedom činjenice da je istraživački instrument za upravljanje znanjem baždaren u prethodnim istraživanjima (Flatten et al.2011), dok je autorica formirala istraživačke instrumente upravljanje promjenama i inovativnost društva za tržišno komuniciranje. Slijedom navedenog su sve inicijalne manifestne varijable zadržane u istraživačkom instrumentu za mjerenje upravljanja znanjem, dok su istraživački instrumenti upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno

komuniciranje korigirani s obzirom na manifestne varijable koje su pokazale manje vrijednosti faktora opterećenja (engl. factor loadings) od graničnih.

KORAK 2: Umjesto latentnih varijabli korištene su prosječne vrijednosti manifestnih varijabli (čestica) pojedine skale, čime su formirane kompozitne varijable. Drugim riječima, latentni konstrukti drugog reda transformirani su u latentne konstrukte prvog reda. Indikatori konstrukta prvog reda izračunati su s pomoću srednjih vrijednosti (Bandalos, 2002). Agregirani modeli prikazani su u poglavlju 5.1.1. na slikama 5.3., 5.5. i 5.7. Ovakav pristup se preporuča u slučaju da varijable nisu normalno distribuirane (Hutchinson & Olmos, 1998; Finch et al., 1997) koji ukazuju da je distribucija srednjih vrijednosti manifestnih varijabli normalna. Dodatno, agregiranjem mjernih skala smanjen je broj parametara, čime je ostvaren bolji omjer broja manifestnih varijabli i broja ispitanika (Marsh et al., 2004; Bandalos, 2002), što je krucijalno za populacije koje su teško dostupne (Bandalos, 2002).

Ovim pristupom formirane su sljedeće latentne varijable:

1. Upravljanje znanjem (konstrukt prvog reda reda), koji se sastoji od sljedećih čestica:
    a. Akvizicija znanja (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli KACQ1-KACQ3)
    b. Asimilacija znanja (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli KAS1-KAS4)
    c. Transformacija znanja (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli KTA1-KTA4)
    d. Eksploatacija znanja (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli KE1-KE3)
2. Razvijenost upravljanja promjenama (konstrukt prvog reda reda), koji se sastoji od sljedećih čestica:
    a. Provođenja upravljanja promjenama (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli ICM1-ICM8)
    b. Podrška upravljanju promjenama (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli SCM1-SCM5)
3. Inovativnost društva za tržišno komuniciranje (konstrukt prvog reda reda), koji se sastoji od sljedećih čestica:
    a. Proces stvaranja ideja (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli ID1-ID4)

b. Konceptualizacija (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli CON1-CON3)
c. Eksperimentiranje (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli EXP1-EXP3)
d. Kapacitet za inovacije (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli IC1-IC4)

Modeliranje strukturnih jednadžbi s ciljem ispitivanja hipoteza

Na temelju definiranih hipoteza (H1, H2 i H3) sljedeće varijable predstavljaju skup egzogenih varijabli koje opisuju karakteristike vrhovnog menadžmenta (obrazovanje, radno iskustvo i udio u vlasništvu). Navedene egzogene varijable predstavljaju odrednice upravljanja promjenama, te je u modelu strukturnih jednadžbi analiziran njihov utjecaj na upravljanja promjenama.

Egzogene varijable su i razvijenost upravljanja znanjem i razina adhokracijske organizacijske kulture kojima su ispitane hipoteze H4 i H5. One se također smatraju odrednicama upravljanja promjenama, te je u modelu strukturnih jednadžbi analiziran njihov utjecaj na upravljanja promjenama.

Pretpostavlja se da upravljanje promjenama kao posredna varijabla utječe na inovativnost društva za tržišno komuniciranje, a njihova povezanost ispituje se hipotezom H6.

Prema tome, upravljanje promjenama i inovativnost društva za tržišno komuniciranje predstavljaju endogene varijable, odnosno one varijable čiji se uzroci analiziraju u strukturnom modelu. Varijabla upravljanje promjenama se smatra i posrednom varijablom jer predstavlja uzrok nekih drugih endogenih varijabli.

Uz latentne i manifesne varijable, te uz pogreške mjerenja i strukturne pogreške, sastavni elementi strukturnog modelu su i strukturni koeficijenti. Mogu se razlikovati dvije zasebne skupine strukturnih koeficijenata, i to strukturni koeficijenti utjecaja egzogenih varijabli na endogene, kao i strukturni koeficijenti utjecaja jedne endogene varijable na drugu. Procjenom vrijednosti strukturnih koeficijenata u strukturnom modelu testirat će se postavljene hipoteze istraživanja.

Osim navedenih varijabli u model su uključene dvije kontrolne varijable kako bi se testirala robusnost modela te uzročne veze među konstruktima. Kontrolne varijable su: (i) Pripadnost internacionalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje i (ii) Veličina društva za tržišno komuniciranje.

Konstrukcija modela strukturnih jednadžbi provedena je u softverskom alatu mPlus u kojem je moguće koristiti nominalne varijable kao varijable strukturnog modela.

Istraživački model (slika 5.1.), model determinanti inovativnosti u društvima za tržišno komuniciranje, prikazuje model utjecaja upravljanja promjenama na inovativnost društva za tržišno komuniciranje. Kako bi se povećala jednostavnost i razumljivost grafičkog prikaza strukturnog modela, prikazane su latentne varijable prvog reda i odnosi među njima, kao i dio manifestnih varijabli.

5.1.3. Karakteristike uzorka

U ovom poglavlju opisat će se karakteristike uzorka, koje uključuju porijeklo društva za tržišno komuniciranje uključeno u uzorak, struktura društva za tržišno komuniciranje prema broju zaposlenih i struktura društva za tržišno komuniciranje prema pripadnosti globalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje.

Tablica 5.11. prikazuje strukturu društva za tržišno komuniciranje prema zemljama. Najveći broj društva koji su sudjelovali u istraživanju je iz Ujedinjenog Kraljevstva (15,3%), a slijede Danska (10,2%), Njemačka (10,2%), Švedska (10,2%). Ostale zemlje zastupljene su s manje od 10% uzorka. Istraživanje je provedeno na uzorku EU-15 zemalja.

Tablica 5. 11 Struktura društva za tržišno komuniciranje prema zemljama

Zemlja EU-15	Broj društva	Struktura u %	Kumulativ u %
Ujedinjeno Kraljevstvo	9	15,3%	15,3%
Danska	6	10,2%	25,4%
Njemačka	6	10,2%	35,6%
Švedska	6	10,2%	45,8%
Irska	5	8,5%	54,2%

Italija	4	6,8%	61,0%
Nizozemska	4	6,8%	67,8%
Austrija	3	5,1%	72,9%
Finska	3	5,1%	78,0%
Francuska	3	5,1%	83,1%
Grčka	3	5,1%	88,1%
Belgija	2	3,4%	91,5%
Luksemburg	2	3,4%	94,9%
Španjolska	2	3,4%	98,3%
Portugal	1	1,7%	100,0%
Ukupno	59	100,0%	

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.12. prikazuje strukturu društva za tržišno komuniciranje prema broju zaposlenih. U uzorku su najzastupljenija društva s 10-50 zaposlenih (59,3%), a slijede ih društva s 51 do 250 zaposlenih (22,0%). Najmanje je društva s manje od 9 zaposlenih (8,5%) i s više od 250 zaposlenih (10,2%).

Tablica 5. 12 Struktura društva za tržišno komuniciranje prema broju zaposlenih (EMPLOY)

Broj zaposlenih	**Broj društva**	**Struktura u %**	**Kumulativ %**
< 9 zaposlenih	5	8,5%	8,5%
10-50 zaposlenih	35	59,3%	67,8%
51-250 zaposlenih	13	22,0%	89,8%
250 + zaposlenih	6	10,2%	100,0%
Ukupno	59	100,0%	

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.13. prikazuje strukturu društva za tržišno komuniciranje prema broju zaposlenih za kodiranu varijabli (EMPLOY_CODE), pri čemu su društva grupirana u dvije skupine. Prvu

skupinu čine društva s manje od 50 zaposlenika (67,8%), odnosno društva koja pripadaju grupaciji malih poduzeća. Drugu skupinu čine društva s više od 50 zaposlenika (32,2%), koja pripadaju grupaciji srednjih i velikih poduzeća.

Tablica 5. 13 Struktura društva za tržišno komuniciranje prema broju zaposlenih – kodirana varijabla (EMPLOY_CODE)

Broj zaposlenih	Broj društva	Struktura u %	Kumulativ %
< 50 zaposlenih	40	67,8%	67,8$
50+ zaposlenih	19	32,2%	100,0%
Ukupno	59	100,0%	

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.14. sadrži strukturu društva za tržišno komuniciranje prema pripadnosti globalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje, pri čemu je većina ispitanika (67,8%) izjavila da je njihovo nezavisno društvo za tržišno komuniciranje, tj. ne pripada niti jednoj globalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje. S druge strane, manji broj društva (32,2%) pripada globalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje (npr. WPP Group, Omnicom Group, Publicis Groupe, Interpublic Group, Dentsu).

Tablica 5. 14 Struktura društva za tržišno komuniciranje prema pripadnosti globalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje

Pripadnost globalnoj mreži	Broj društva	Struktura u %	Kumulativ %
Moje društvo za tržišno komuniciranje je nezavisno društvo za tržišno komuniciranje, tj. ne pripada niti jednoj globalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje	40	67,8	67,8
Moje društva za tržišno komuniciranje pripada globalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje (npr. WPP Group, Omnicom Group, Publicis Groupe, Interpublic Group, Dentsu)	19	32,2	100
Total	59	100	

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.15. prikazuje povezanost broja zaposlenih i pripadnosti mreži društva za tržišno komuniciranje. Može se primijetiti kako društva s 50 i više zaposlenika mnogo češće pripadaju mreži društva za tržišno komuniciranje (Slika 5.8), a vrijedi i obrnuto te društva s manje od 50

zaposlenika rjeđe pripadaju mreži društva za tržišno komuniciranje. Kako bi se provjerila statistička značajnost ove povezanosti proveden je hi-kvadrat test (hi-kvadrat=16,837, p-vrijednost=0,000), koji je potvrdio signifikantnost povezanosti uz 1%.

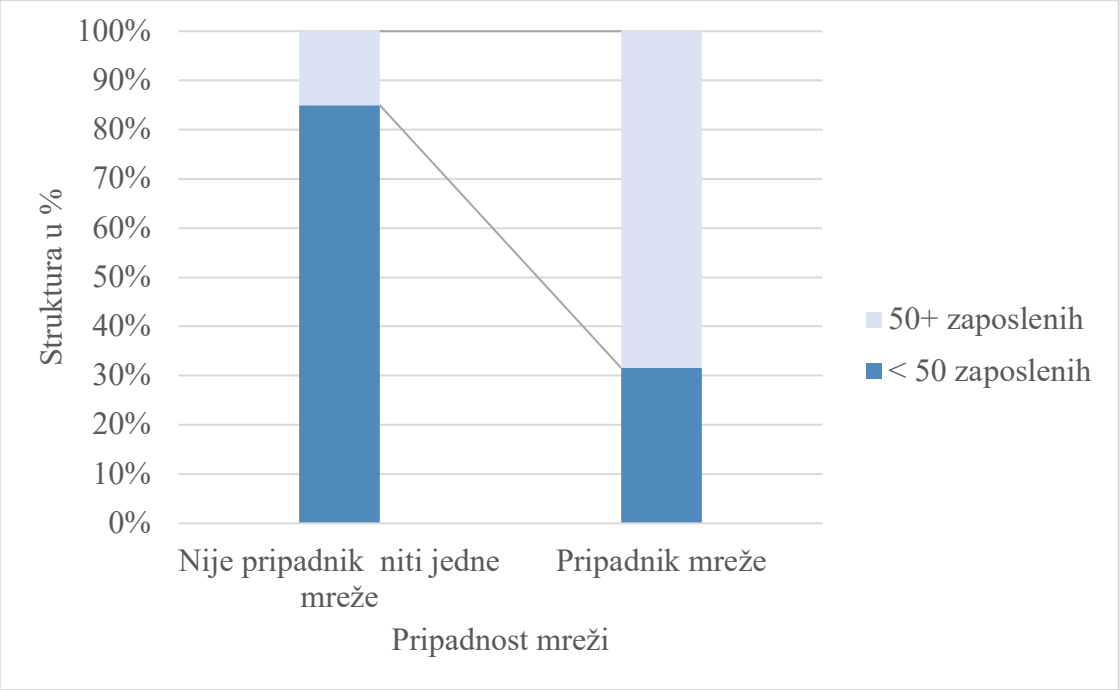
Tablica 5. 15 Povezanost broja zaposlenih i pripadnosti mreži društva za tržišno komuniciranje

Broj zaposlenih	Pripadnost mreži		Ukupno	Hi-kvadrat (p-vrijednost)
	Nije pripadnik niti jedne mreže	Pripadnik mreže		
< 50 zaposlenih	34	6	40	16,837 (0,000)***
50+ zaposlenih	6	13	19	
Ukupno	40	19	59	

Napomena: *** statistički značajno uz 1% vjerojatnosti

Izvor: izradila autorica

Slika 5. 8 Povezanost broja zaposlenih i pripadnosti mreži



Izvor: izradila autorica

5.2. Rezultati istraživanja

U ovom poglavlju opisat će se deskriptivna statistika te ispitivanje validnosti mjernih modela upravljanja znanjem, upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno upravljanje koja su sudjelovala u istraživanju. Također, prikazat će se deskriptivna statistika organizacijske kulture i karakteristike vrhovnog menadžmenta društva za tržišno upravljanje koja su sudjelovala u istraživanju.

5.2.1. Razvijenost upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje

Deskriptivna statistika

Tablica 5.16. prikazuje deskriptivnu statistiku za konstrukte: Akvizicija znanja (KAQ), Asimilacija znanja (KAS), Transformacija znanja (KTA) i Eksploatacija znanja (KE). Može se primijetiti kako su prosječne vrijednosti varijabli unutar pojedine dimenzije u prosjeku različite od vrijednosti druge dimenzije. Na primjer, manifestne varijable dimenzije Akvizicija znanja (KAQ) su približno istih prosječnih vrijednosti, koje se kreću od 4,08 do 4,20, dok su tri manifestne varijable dimenzije Asimilacija znanja (KAS) iste prosječne vrijednosti 4,41, uz iznimku varijable KAS3, čija prosječna vrijednost je 3,86. Sličan trend primjećuje se i za dimenzije Transformacija znanja (KTA) i Eksploatacija znanja (KE).

Tablica 5. 16 Deskriptivna statistika za razvijenost upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Akvizicija znanja (KAQ)					
KACQ1	59	2	5	4,08	0,896
KACQ2	59	2	5	4,17	0,791
KACQ3	59	2	5	4,20	0,783
Asimilacija znanja (KAS)					
KAS1	59	2	5	4,41	0,746
KAS2	59	2	5	4,44	0,772
KAS3	59	3	5	3,86	0,753

KAS4	59	2	5	4,41	0,698
Transformacija znanja (KTA)					
KTA1	59	2	5	3,97	0,83
KTA2	59	2	5	3,80	0,783
KTA3	59	2	5	3,85	0,867
KTA4	59	2	5	4,15	0,715
Eksploatacija znanja (KE)					
KE1	59	1	5	3,36	1,171
KE2	59	2	5	4,10	0,803
KE3	59	2	5	3,86	0,753

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.17 prikazuje pokazatelje asimetričnosti, zaobljenosti i Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije varijabli upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje. Indikatori pokazuju kako su manifestne varijable dimenzija povezanih uz upravljanje znanjem asimetrično distribuirane te su plosnatije od normalne distribucije. Ove zaključke potvrdio je Kolmogorov-Smirnov test normalnosti koji potvrđuje da su distribucije svih manifestnih varijabli vezanih uz upravljanje znanjem različite od normalnih. Ovaj zaključak također potvrđuje opravdanost korištenja agregatnih varijabli opisanog u poglavlju 5.12.

Tablica 5. 17 Pokazatelji asimetričnosti, zaobljenosti i Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije varijabli upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje

	Skewness	Kurtosis	Test Statistic	Asymp. Sig. (2-tailed)
Akvizicija znanja (KAQ)				
KACQ1	-0,468	-0,926	0,253	0,000***
KACQ2	-0,531	-0,541	0,243	0,000***
KACQ3	-0,602	-0,402	0,252	0,000***
Asimilacija znanja (KAS)				

KAS1	-1,09	0,649	0,329	0,000***
KAS2	-1,426	1,811	0,342	0,000***
KAS3	0,231	-1,182	0,230	0,000***
KAS4	-1,073	1,162	0,311	0,000***
Transformacija znanja (KTA)				
KTA1	-0,498	-0,194	0,262	0,000***
KTA2	-0,29	-0,174	0,280	0,000***
KTA3	-0,351	-0,49	0,248	0,000***
KTA4	-0,526	0,165	0,263	0,000***
Eksploatacija znanja (KE)				
KE1	-0,206	-0,924	0,200	0,000***
KE2	-0,395	-0,753	0,224	0,000***
KE3	-0,019	-0,662	0,249	0,000***

Napomena: *** statistički značajno uz 1% vjerojatnosti

Izvor: izradila autorica

Validnost mjernog modela

Validnost mjernog modela upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje prikazana je u Tablici 5.18. koja prikazuje procijenjeni mjerni model upravljanja znanjem. Softverski kod za mPlus program nalazi se u Prilogu 4. Sobzirom na to da manifestne varijable nisu normalno distribuirane korišten je MLM procjenitelj. Na temelju prikazanih rezultata, tj. vrijednostima indikatora CFI, TLI, RMSEA i SRMR može se zaključiti kako je validnost mjernog modela upravljanja znanjem prihvatljiva.

Tablica 5. 18 Validnost mjernog modela upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje

	MLM metoda estimacije	Prihvatljiva vrijednost	Izvor
N (broj opservacija)	59	> 200 Dobro > 250 Odlično	Hair et al. (2010)
Chi-square	101.488	-	-
df	71	-	-
p-value	0.010	≤ 0,05	Hair i dr. (2010)
CFI	0.910	> 0,9 Odlično > 0,8 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
TLI	0.885	> 0,9 Odlično > 0,8 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
RMSEA	0.085	< 0,08 Odlično < 0,10 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
SRMR	0.082	< 0,08 Odlično < 0,10 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)

Izvor: izradila autorica

Napomena: Model je procijenjen korištenjem MLM procjenitelja.

Tablica 5.19. prikazuje standardizirane faktore (λ) i t-vrijednosti za početni mjerni model upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje, pri čemu su vrijednosti standardiziranih faktora opterećenja statistički značajne za sve manifestne varijable te su veće od granične vrijednosti od 0.4 (Hair i dr. 2017), što vrijedi za sve navedene vrijednosti koeficijenata, pri čemu većina standardiziranih faktora opterećenja ima vrijednosti veću od 0.7. Slika 5.9. prikazuje procijenjeni mjerni model u upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje.

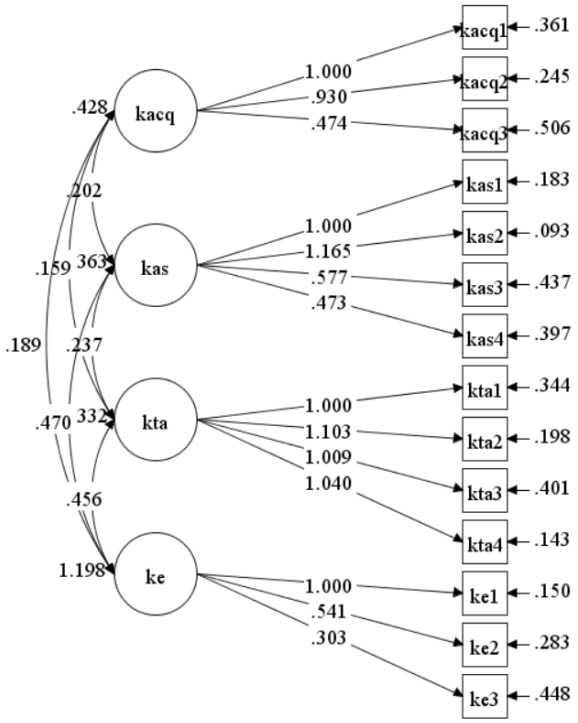
Tablica 5. 19 Standardizirani faktori (λ) i t-value za mjerni model upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje

Manifestna / Latentna varijabla	Standard. faktori (λ)	t-value	Signif.	Cronbach's alpha
Akvizicija znanja				
KACQ1	0,737	0,107	0,000***	0,648
KACQ2	0,776	0,101	0,000***	
KACQ3	0,400	0,132	0,002***	
Asimilacija znanja				
KAS1	0,816	0,085	0,000***	0,737
KAS2	0,918	0,038	0,000***	
KAS3	0,466	0,087	0,000***	
KAS4	0,412	0,138	0,003***	
Transformacija znanja				
KTA1	0,701	0,070	0,000***	0,841
KTA2	0,819	0,044	0,000***	
KTA3	0,676	0,095	0,000***	
KTA4	0,846	0,042	0,000***	
Ekspolatacija znanja				
KE1	0,943	0,043	0,000***	0,743
KE2	0,744	0,055	0,000***	
KE3	0,444	0,104	0,000***	

Izvor: izradila autorica

Napomena: *** $p<0.001$

Slika 5. 9 Procijenjeni mjerni model upravljanja znanjem



Izvor: izradila autorica

Kako bi se provelo ispitivanje validnosti mjernog modela upravljanja znanjem društava za tržišno upravljanje provedene su sljedeće provjere: (i) kompozitna pouzdanost mjerena indikatorom (engl. composite reliability – CR) je veća od 0.7 ta sve dimenzije, (ii) vrijednosti standardiziranih faktora opterećenja su veće od 0,5 za sve vrijednosti prosječne ekstrahirane varijance (engl. average variance extracted - AVE) i (iii) kvadratni korijen vrijednosti prosječne ekstrahirane varijance veća je od korelacija s ostalim konstruktima. Rezultati prve i druge provjere prikazani su u Tablici 5.19, dok su rezultati treće provjere prikazani u Tablici 5.20.

Tablica 5. 20 Prosječna ekstrahirana varijanca za latentne konstrukte (AVE)

Konstrukti prvog reda	Nazivi konstrukata	CR	AVE	SQRT AVE
KACQ	Akvizicija znanja	0,971	0,793	0,891
KAS	Asimilacija znanja	0,982	0,845	0,919
KTA	Transformacija znanja	0,993	0,903	0,950
KE	Eksploatacija znanja	0,991	0,890	0,944

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.21. prikazuje korijen prosjeka izvedene varijance i korelacije latentnih konstrukata u mjernom modelu upravljanja znanjem društva za tržišno komuniciranje. Budući da su vrijednosti svih indikatora CR veće od 0,7 može se zaključiti kako su manifestne varijable koje čine jedan latentni konstrukt interno konzistentne, što ukazuje na zaključak o dobrog pouzdanosti konvergentnoj validnosti mjernog modela.

Također, može se opaziti kako su sve latentne varijable pozitivno korelirane, te da je vrijednost korijena prosjeka izvedene varijance veća od koeficijenata korelacije, čime je potvrđena nomološka validnost mjernog modela upravljanja znanjem društva za tržišno komuniciranje, tj. koherentnost između teorijskog modela i modela procijenjenog podacima prikupljenim empirijskim istraživanjem.

Tablica 5. 21 Korijen prosjeka izvedene varijance i korelacije latentnih konstrukata u mjernom modelu upravljanja znanjem društva za tržišno komuniciranje

Konstrukti prvog reda	KACQ	KAS	KTA	KE
KACQ	**0,891**			
KAS	0,513	**0,919**		
KTA	0,421	0,681	**0,950**	
KE	0,264	0,713	0,723	**0,944**

Napomena: * Brojevi na dijagonali predstavljaju kvadratni korijen AVE (korijene prosjeka izvedenih varijanci)
Izvor: izradila autorica

Na temelju analize validnosti mjernog modela upravljanja znanjem može se zaključiti da je opravdano izračunati prosječne vrijednosti pokazatelja KACQ, KAS, KTA i KE i koristiti ih u modelima strukturnih jednadžbi za ispitivanje hipoteza.

5.2.2. Upravljanje promjenama društva za tržišno komuniciranje

Deskriptivna statistika

Tablica 5.22. prikazuje deskriptivnu statistiku za konstrukte: Provođenje upravljanja promjenama (ICM) i Podrška upravljanju promjenama (SCM). Prosječne vrijednosti

manifestnih varijabli unutar dimenzije Podrška upravljanju promjenama (SCM) kreću se u rasponu od 3,03 do 3,76. S druge strane, raspon prosječnih vrijednosti manifestnih varijabli unutar dimenzije Provođenje upravljanja promjenama (ICM) je veći, a kreće se od 3,02 do 4,58.

Tablica 5. 22 Deskriptivna statistika za razvijenost upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Provođenje upravljanja promjenama (ICM)					
ICM1	59	3	5	4,58	0,532
ICM2	59	2	5	4,14	0,753
ICM3	59	3	5	3,95	0,729
ICM4	59	1	5	3,02	1,091
ICM5	59	1	5	3,31	1,193
ICM6	59	2	5	4,08	0,836
ICM7	59	1	5	3,14	1,181
ICM8	59	1	5	4,07	1,015
Podrška upravljanju promjenama (SCM)					
SCM1	59	2	5	3,76	0,935
SCM2	59	1	5	3,41	0,912
SCM3	59	1	5	3,08	0,970
SCM4	59	1	5	3,03	1,033
SCM5	59	2	5	3,47	0,897

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.23 prikazuje pokazatelje asimetričnosti, zaobljenosti i Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije varijabli upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje. Indikatori pokazuju kako su manifestne varijable dimenzija povezanih uz upravljanje promjenama asimetrično distribuirane te su plosnatije od normalne distribucije. Ove zaključke potvrdio je Kolmogorov-Smirnov test normalnosti koji potvrđuje da su distribucije svih manifestnih varijabli vezanih uz upravljanje promjenama različite od

normalnih. Ovaj zaključak također potvrđuje opravdanost korištenja agregatnih varijabli opisanog u poglavlju 5.12.

Tablica 5. 23 Pokazatelji asimetričnosti, zaobljenosti i Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije varijabli upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje

	Skewness	Kurtosis	Test Statistic	Asymp. Sig. (2-tailed)
Provođenje upravljanja promjenama				
ICM1	-0,671	-0,811	0,380	0,000***
ICM2	-0,482	-0,276	0,242	0,000***
ICM3	0,079	-1,075	0,240	0,000***
ICM4	0,296	-0,628	0,201	0,000***
ICM5	-0,181	-0,871	0,178	0,000***
ICM6	-0,529	-0,461	0,222	0,000***
ICM7	-0,011	-0,788	0,173	0,000***
ICM8	-0,857	0,083	0,262	0,000***
ICM1	-0,671	-0,811	0,380	0,000***
Podrška upravljanju promjenama				
SCM1	-0,287	-0,752	0,227	0,000***
SCM2	-0,349	-0,269	0,251	0,000***
SCM3	-0,057	-0,189	0,213	0,000***
SCM4	0,027	-0,322	0,208	0,000***
SCM5	-0,069	-0,708	0,229	0,000***

Napomena: *** statistički značajno uz 1% vjerojatnosti

Izvor: izradila autorica

Validnost mjernog modela

Validnost mjernog modela upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje prikazana je u Tablici 5.24. Softverski kod za mPlus program nalazi se u Prilogu 5. S obzirom na to da manifestne varijable nisu normalno distribuirane korišten je MLM procjenitelj. Na temelju prikazanih rezultata, tj. vrijednostima indikatora CFI, TLI, RMSEA i SRMR može se zaključiti kako je validnost mjernog modela upravljanja promjenama prihvatljiva.

Tablica 5. 24 Validnost mjernog modela upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje

	MLM metoda estimacije	Prihvatljiva vrijednost	Izvor
N (broj opservacija)	59	> 200 Dobro > 250 Odlično	Hair et al. (2010)
Chi-square	73.331	-	-
df	34	-	-
p-value	0.010	≤ 0,05	Hair i dr. (2010)
CFI	0.881	> 0,9 Odlično > 0,8 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
TLI	0.750	> 0,9 Odlično > 0,8 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
RMSEA	0.140	< 0,08 Odlično < 0,10 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
SRMR	0.085	< 0,08 Odlično < 0,10 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)

Izvor: izradila autorica

Napomena: Model je procijenjen korištenjem MLM procjenitelja.

Tablica 5.25. prikazuje standardizirane faktore (λ) i t-vrijednosti za mjerni model upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje, pri čemu su vrijednosti standardiziranih faktora opterećenja statistički značajne za sve manifestne varijable te su veće od granične

vrijednosti od 0.4 (Hair i dr. 2017), što vrijedi za sve navedene vrijednosti koeficijenata, pri čemu većina standardiziranih faktora opterećenja ima vrijednosti veću od 0.7. Inicijalni procijenjeni model sadržavao je vrijednost graničnih faktora nižih od 0.4, te su isključene iz daljnje analize: ICM1, ICM2 i SCM2. Ispitani model upravljanja promjenama prikazan je na Slici 5.10.

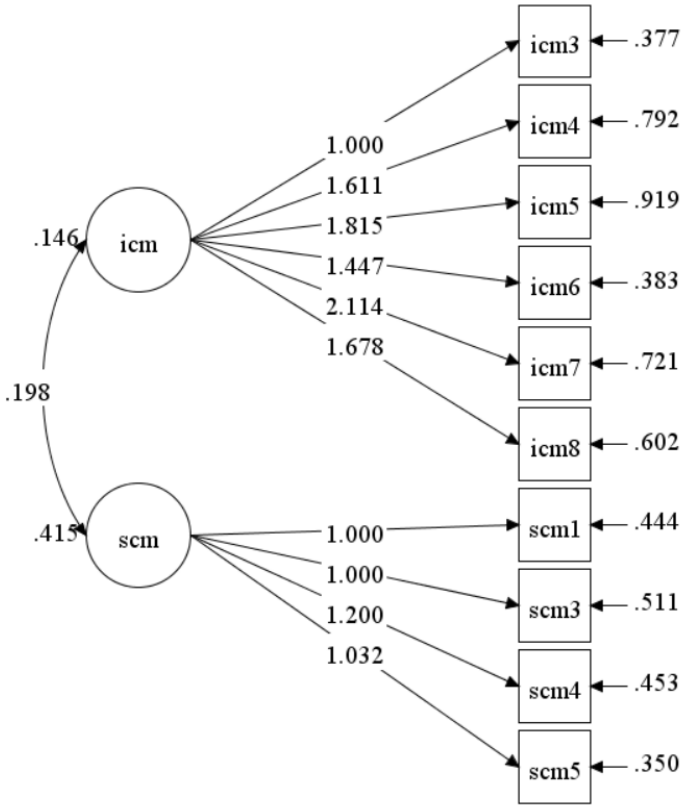
Tablica 5. 25 Standardizirani faktori (λ) i t-value za mjerni model upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje

Manifestna / Latentna varijabla	Standard. faktori (λ)	t-value	Signif.	Cronbach's alpha
Provođenje upravljanja promjenama (ICM)				
ICM3	0,528	0,101	0,000***	0,782
ICM4	0,568	0,085	0,000***	
ICM5	0,585	0,093	0,000***	
ICM6	0,665	0,104	0,000***	
ICM7	0,689	0,077	0,000***	
ICM8	0,636	0,083	0,000***	
Podrška upravljanju promjenama (SCM)				
SCM1	0,695	0,082	0,000***	0.809
SCM3	0,669	0,076	0,000***	
SCM4	0,754	0,07	0,000***	
SCM5	0,747	0,055	0,000***	

Izvor: izradila autorica

Napomena: *** p<0.001

Slika 5. 10 Procijenjeni mjerni model upravljanja promjenama



Izvor: izradila autorica

Kako bi se provelo ispitivanje validnosti mjernog modela upravljanja promjenama društava za tržišno provedena je provjera kompozitne pouzdanosti mjerena indikatorom CR, koji je veći od 0.7 za sve dimenzije, (ii) vrijednosti standardiziranih faktora opterećenja su veće od 0,5 za sve vrijednosti prosječne ekstrahirane i (iii) kvadratni korijen vrijednosti prosječne ekstrahirane varijance veća je od korelacija s ostalim konstruktima. Rezultati prve i druge provjere prikazani su u Tablici 5.26, dok su rezultati treće provjere prikazani u Tablici 5.27.

Tablica 5. 26 Prosječna ekstrahirana varijanca za latentne konstrukte (AVE)

Konstrukti prvog reda	Nazivi konstrukata	CR	AVE	SQRT AVE
ICM	Provođenje upravljanja promjenama	0,979	0,807	0,898
SCM	Podrška upravljanju promjenama	0,990	0,879	0,938

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.27. prikazuje korijen prosjeka izvedene varijance i korelacije latentnih konstrukata u mjernom modelu upravljanja promjenama društva za tržišno komuniciranje. Budući da su vrijednosti svih indikatora CR veće od 0,7 može se zaključiti kako su manifestne varijable koje čine jedan latentni konstrukt interno konzistentne, što ukazuje na zaključak o dobrog pouzdanosti konvergentnoj validnosti mjernog modela.

Također, može se opaziti kako su sve latentne varijable pozitivno korelirane, te da je vrijednost korijena prosjeka izvedene varijance veća od koeficijenata korelacije, čime je potvrđena nomološka pretpostavka mjernog modela upravljanja promjenama društva za tržišno komuniciranje.

Tablica 5. 27 Korijen prosjeka izvedene varijance i korelacije latentnih konstrukata u mjernom modelu

Konstrukti prvog reda	ICM	SCM
ICM	**0,898**	
SCM	0,806	**0,938**

Napomena: * Brojevi na dijagonali predstavljaju kvadratni korijen AVE (korijene prosjeka izvedenih varijanci); Izvor: Autorski rad

Na temelju analize validnosti mjernog modela upravljanja promjenama može se zaključiti da je opravdano izračunati prosječne vrijednosti pokazatelja ICM i SCM[1] i koristiti ih u modelima strukturnih jednadžbi za ispitivanje hipoteza.

5.2.3. Inovativnost društva za tržišno komuniciranje

Deskriptivna statistika

Tablica 5.28. prikazuje deskriptivnu statistiku za konstrukte: Proces stvaranja ideja (ID), Konceptualizacija (CON), Eksperimentiranje (EXP) i Kapacitet za inovaciju (IC). Kao i za konstrukte upravljanja znanjem i upravljanja promjenama, može se primijetiti kako su prosječne vrijednosti varijabli unutar pojedine dimenzije u prosjeku različite od vrijednosti druge dimenzije. Na primjer, manifestne varijable dimenzije Proces stvaranja ideja (ID) su približno istih prosječnih vrijednosti, koje se kreću od 4,07 do 4,75, a isti zaključak vrijedi i za

[1] Prosječne vrijednosti pokazatelja ICM i SCM izračunate su bez uključivanja varijabli ICM1, ICM2 i SCM2 budući da su njihovi težinski faktori opterećenja bili manji od 0,4 u inicijalnim modelima konformatorne analize.

Konceptualizaciju (CON) i Kapacitet za inovaciju (IC). Primjetan je dosta veliki raspon manifestnih varijabli unutar latentnog konstrukta prvo reda Eksperimentiranje (EXP).

Tablica 5. 28 Deskriptivna statistika za inovativnosti društva za tržišno komuniciranje

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Proces stvaranja ideja (ID)					
ID1	59	3	5	4,75	0,544
ID2	59	2	5	4,44	0,815
ID3	59	3	5	4,29	0,789
ID4	59	2	5	4,07	0,907
Konceptualizacija (CON)					
CON1	59	2	5	3,93	0,848
CON2	59	2	5	3,93	0,868
CON3	59	1	5	3,66	0,958
Eksperimentiranje (EXP)					
EXP1	59	1	5	2,80	1,215
EXP2	59	2	5	4,00	0,871
EXP3	59	1	5	3,76	0,971
Kapacitet za inovaciju (IC)					
IC1	59	1	5	3,73	0,906
IC2	59	1	5	3,95	0,936
IC3	59	2	5	3,58	0,894
IC4	59	1	5	3,25	1,044

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.29 prikazuje pokazatelje asimetričnosti, zaobljenosti i Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije varijabli inovativnosti društva za tržišno komuniciranje. Indikatori pokazuju kako su manifestne varijable dimenzija povezanih uz inovativnost društva za tržišno

komuniciranje asimetrično distribuirane te su plosnatije od normalne distribucije. Ove zaključke potvrdio je Kolmogorov-Smirnov test normalnosti koji potvrđuje da su distribucije svih manifestnih varijabli inovativnosti društva za tržišno komuniciranje različite od normalnih. Kao i za konstrukte upravljanja znanjem i upravljanja promjenama, ovaj zaključak također potvrđuje opravdanost korištenja agregatnih varijabli opisanog u poglavlju 5.12.

Tablica 5. 29 Pokazatelji asimetričnosti, zaobljenosti i Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije varijabli inovativnosti društva za tržišno komuniciranje

	Skewness	Kurtosis	Test Statistic	Asymp. Sig. (2-tailed)
Proces stvaranja ideja (ID)				
ID1	-2,094	3,556	0,476	0,000***
ID2	-1,581	2,185	0,347	0,000***
ID3	-0,568	-1,157	0,308	0,000***
ID4	-0,567	-0,645	0,238	0,000***
Konceptualizacija (CON)				
CON1	-0,57	-0,075	0,278	0,000***
CON2	-0,357	-0,631	0,226	0,000***
CON3	-0,601	-0,018	0,282	0,000***
Eksperimentiranje (EXP)				
EXP1	0,047	-0,855	0,177	0,000***
EXP2	-0,648	-0,105	0,263	0,000***
EXP3	-0,669	0,083	0,275	0,000***
Kapacitet za inovaciju (IC)				
IC1	-0,289	0,055	0,213	0,000***
IC2	-0,81	0,586	0,250	0,000***
IC3	0,062	-0,733	0,232	0,000***
IC4	0,217	-0,388	0,274	0,000***

Napomena: *** statistički značajno uz 1% vjerojatnosti; Izvor: izradila autorica

Validnost mjernog modela

Validnost mjernog modela inovativnosti društva za tržišno komuniciranje prikazana je u Tablici 5.30. Slika 5.9. prikazuje procijenjeni mjerni model inovativnosti društva za tržišno komuniciranje. Softverski kod za mPlus program nalazi se u Prilogu 6. S obzirom na to da manifestne varijable nisu normalno distribuirane korišten je MLM procjenitelj. Na temelju prikazanih rezultata, tj. vrijednostima indikatora CFI, TLI, RMSEA i SRMR može se zaključiti kako je validnost mjernog modela inovativnosti društva za tržišno komuniciranja prihvatljiva.

Tablica 5. 30 Validnost mjernog modela inovativnosti u društvima za tržišno komuniciranje

	MLM metoda estimacije	Prihvatljiva vrijednost	Izvor
N (broj opservacija)	59	> 200 Dobro > 250 Odlično	Hair et al. (2010)
Chi-square	137.466	-	-
df	59	-	-
p-value	0.000	≤ 0,05	Hair i dr. (2010)
CFI	0.832	> 0,9 Odlično > 0,8 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
TLI	0.777	> 0,9 Odlično > 0,8 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
RMSEA	0.150	< 0,08 Odlično < 0,10 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
SRMR	0.076	< 0,08 Odlično < 0,10 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)

Izvor: izradila autorica

Napomena: Model je procijenjen korištenjem MLM procjenitelja.

Tablica 5.31 prikazuje standardizirane faktore (λ) i t-vrijednosti za mjerni model inovativnosti društva za tržišno komuniciranja, pri čemu su vrijednosti standardiziranih faktora opterećenja statistički značajne za sve manifestne varijable te su veće od granične vrijednosti od 0.4 (Hair

i dr. 2017), što vrijedi za sve navedene vrijednosti koeficijenata, pri čemu većina standardiziranih faktora opterećenja ima vrijednosti veću od 0.7. Inicijalni procijenjeni model sadržavao je vrijednost graničnog faktora ID2 nižu od 0.4, te je ta Manifestna varijabla isključena iz daljnje analize. Ispitani model inovativnosti prikazan je na Slici 5.11.

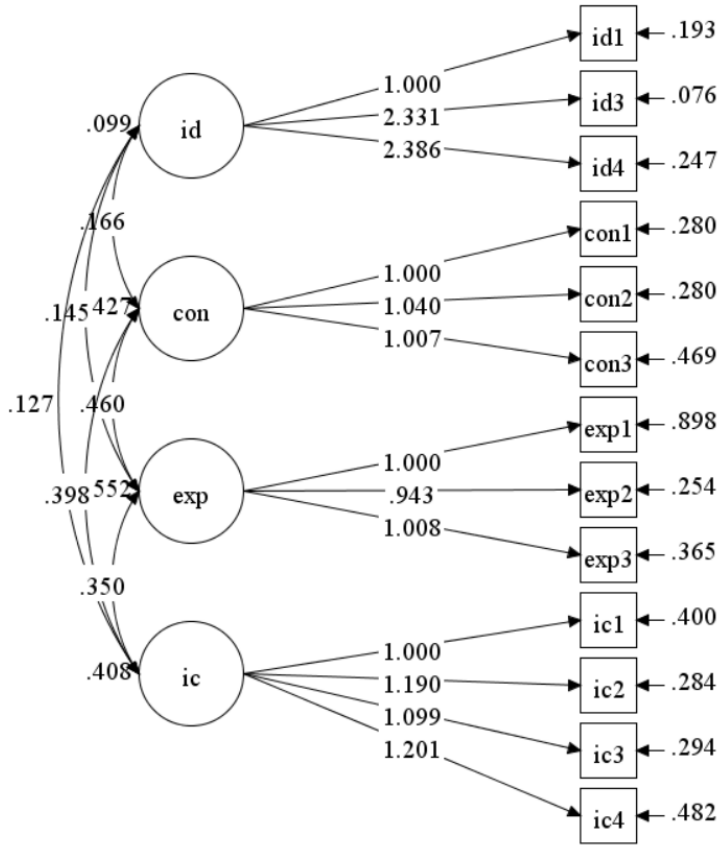
Tablica 5. 31 Standardizirani faktori (λ) i t-value za mjerni model inovativnosti u društvima za tržišno komuniciranje

Manifestna / Latentna varijabla	Standard. faktori (λ)	t-value	Signif.	Cronbach's alpha
Proces stvaranja ideja (ID)				
ID1	0,582	6,207	0,000***	0.604
ID3	0,936	32,791	0,000***	
ID4	0,834	22,986	0,000***	
Konceptualizacija (CON)				
CON1	0,777	15,281	0,000***	0.784
CON2	0,789	16,18	0,000***	
CON3	0,693	11,376	0,000***	
Eksperimentiranje (EXP)				
EXP1	0,617	8,979	0,000***	0.770
EXP2	0,812	14,833	0,000***	
EXP3	0,779	15,404	0,000***	
Kapacitet za inovaciju (IC)				
IC1	0,711	9,014	0,000***	0.849
IC2	0,819	17,98	0,000***	
IC3	0,792	13,735	0,000***	
IC4	0,741	12,652	0,000	

Izvor: izradila autorica

Napomena: *** $p<0.001$

Slika 5. 11 Procijenjeni mjerni model inovativnosti



Izvor: izradila autorica

Kao i za mjerne modele upravljanja znanjem i upravljanja promjenama, a kako bi se provelo ispitivanje validnosti mjernog modela inovativnosti društava za tržišno komuniciranje provedene su sljedeće provjere: (i) kompozitna pouzdanost mjerena indikatorom CR je veća od 0.7 ta sve dimenzije inovativnosti, (ii) vrijednosti standardiziranih faktora opterećenja su veće od 0,5 za sve vrijednosti prosječne ekstrahirane varijance AVE i (iii) kvadratni korijen vrijednosti prosječne ekstrahirane varijance veći je od korelacija s ostalim konstruktima. Rezultati prve i druge provjere prikazani su u Tablici 5.32, dok su rezultati treće provjere prikazani u Tablici 5.33.

Tablica 5. 32 Prosječna ekstrahirana varijanca za latentne konstrukte (AVE) mjernog modela inovativnosti

Konstrukti prvog reda	Nazivi konstrukata	CR	AVE	SQRT AVE
ID	Proces stvaranja ideja	0,994	0,923	0,961
CON	Konceptualizacija	0,995	0,914	0,956
EXP	Eksperimentiranje	0,994	0,904	0,951
IC	Kapacitet za inovaciju	0,994	0,907	0,952

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.33. prikazuje korijen prosjeka izvedene varijance i korelacije latentnih konstrukata u mjernom modelu inovativnosti društva za tržišno komuniciranje. Budući da su vrijednosti svih indikatora CR veće od 0,7 može se zaključiti kako su manifestne varijable koje čine jedan latentni konstrukt interno konzistentne, što ukazuje na zaključak o dobrog pouzdanosti konvergentnoj validnosti mjernog modela. Također, može se opaziti kako su sve latentne varijable pozitivno korelirane, te da je vrijednost korijena prosjeka izvedene varijance veća od koeficijenata korelacije, čime je potvrđena nomološka pretpostavka mjernog modela inovativnosti društva za tržišno komuniciranje.

Tablica 5. 33 Korijen prosjeka izvedene varijance i korelacije latentnih konstrukata u mjernom modelu inovativnosti

Konstrukti prvog reda	ID	CON	EXP	IC
ID	**0,961**			
CON	0,807	**0,956**		
EXP	0,621	0,947	**0,951**	
IC	0,631	0,953	0,738	**0,952**

Napomena: * Brojevi na dijagonali predstavljaju kvadratni korijen AVE (korijene prosjeka izvedenih varijanci); Izvor: izradila autorica

Na temelju analize validnosti mjernog modela upravljanja promjenama može se zaključiti da je opravdano izračunati prosječne vrijednosti pokazatelja ID, CON, EXP i IC[2] i koristiti ih u modelima strukturnih jednadžbi za ispitivanje hipoteza.

[2] Prosječna vrijednost pokazatelja ID izračunata je bez uključivanja varijable ID2 budući da je njezin težinski faktori opterećenja bio manji od 0,4 u inicijalnim modelima konfirmatorne analize.

5.2.4. **Organizacijska kultura društva za tržišno komuniciranje**

Tablica 5.34 prikazuje deskriptivnu karakteristiku indikatora organizacijske kulture. U radu se promatra posebice adhokratska organizacijska kultura te se može primijetiti kako su ispitanici procijenili kako je u njihovim organizacijama adhokratska organizacijska kultura prisutna u približno jednoj četvrtini organizacijskih transakcija (tj. komunikacije): Dominantna karakteristika društva za tržišno komuniciranje (30%), Vodstvo društva za tržišno komuniciranje (28%), Menadžment/Stil rukovođenja (24%), Ključni čimbenici održivosti društva za tržišno komuniciranje (26%), Strategija društva za tržišno komuniciranje (28%) i Kriteriji za uspjeh društva za tržišno komuniciranje (25%).

Tablica 5. 34 Deskriptivna karakteristika indikatora organizacijske kulture

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dominantna karakteristika društva za tržišno komuniciranje					
Clan (A1)	59	0	75%	44%	22%
Adhoc (B1)	59	0	100%	30%	19%
Market (C1)	59	0	100%	22%	21%
Hierarchy (D1)	59	0	50%	5%	11%
Vodstvo društva za tržišno komuniciranje					
Clan (A2)	59	0	75%	36%	20%
Adhoc (B2)	59	0	100%	28%	18%
Market (C2)	59	0	100%	12%	16%
Hierarchy (D2)	59	0	75%	26%	17%
Menadžment/Stil rukovođenja					
Clan (A3)	59	0	100%	45%	24%
Adhoc (B3)	59	0	50%	24%	19%
Market (C3)	59	0	75%	14%	21%
Hierarchy (D3)	59	0	100%	17%	16%
Ključni čimbenici održivosti društva za tržišno komuniciranje					

Clan (A4)	59	0	100%	42%	23%
Adhoc (B4)	59	0	50%	26%	16%
Market (C4)	59	0	100%	22%	18%
Hierarchy (D4)	59	0	100%	8%	14%
Strategija društva za tržišno komuniciranje					
Clan (A5)	59	0	75%	40%	19%
Adhoc (B5)	59	0	75%	28%	17%
Market (C5)	59	0	80%	18%	20%
Hierarchy (D5)	59	0	100%	14%	13%
Kriteriji za uspjeh društva za tržišno komuniciranje					
Clan (A6)	59	0	80%	38%	25%
Adhoc (B6)	59	0	75%	25%	20%
Market (C6)	59	0	100%	22%	21%
Hierarchy (D6)	59	0	50%	15%	15%

Izvor: izradila autorica

5.2.5. Karakteristike vrhovnog menadžmenta društva za tržišno komuniciranje iz uzorka

U ovom poglavlju opisat će se karakteristike vrhovnog menadžmenta društva za tržišno komuniciranje iz uzorka.

Tablica 5.35 prikazuje razinu obrazovanja vrhovnog menadžmenta društva za tržišno komuniciranje iz uzorka. Najveći broj menadžera ima završen sveučilišni i stručnih diplomski studij (61,0%), a slijede menadžeri koji imaju završen sveučilišni i stručni preddiplomski studij (33,9%). Zanimljivo je da vrlo mali broj menadžera, tj. samo jedan od menadžera iz uzorka ima završen poslijediplomski studij.

Tablica 5. 35 Razina obrazovanja vrhovnog menadžera društva za tržišno komuniciranje iz uzroka (EDUCATION)

Razina obrazovanja	Broj ispitanika	Struktura u %	Kumulativ %
Srednjoškolsko obrazovanje	2	3,4%	3,4%
Sveučilišni i stručni preddiplomski studij	20	33,9%	37,3%
Sveučilišni i stručni diplomski studij	36	61,0%	98,3%
Poslijediplomski studij	1	1,7%	100,0%
Ukupno	59	100,0%	

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.36 prikazuje broj godina obrazovanja u inozemstvu vrhovnog menadžera društva za tržišno komuniciranje iz uzorka, gdje većina menadžera nije studirala u inozemstvu (54,2%), a slijede menadžeri koji su bili u inozemstvu od 2 do 5 godina na obrazovanju (20,3%). Manji broj menadžera boravio je u inozemstvu kraće od 1 godine (13,6%) ili dulje od 5 godina (11,9%).

Tablica 5. 36 Broj godina obrazovanja u inozemstvu vrhovnog menadžera društva za tržišno komuniciranje iz uzroka (STUDY_ABROAD)

Broj godina	Broj ispitanika	Struktura u %	Kumulativ %
Nisam studirao/la u inozemstvu	32	54,2%	54,2%
Do 1 godine	8	13,6%	67,8%
2-5 godina	12	20,3%	88,1%
više od 5 godina	7	11,9%	100,0%
Ukupno	59	100,0%	

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.37 prikazuje broj godina rada u inozemstvu vrhovnog menadžera društva za tržišno komuniciranje iz uzorka, gdje je većina menadžera radila u inozemstvu više od pet godina (45,8%), a slijede menadžeri koji su nisu radili u inozemstvu (35,6%). Manji broj menadžera radio je u inozemstvu kraće od 1 godine (8,5%) ili dulje od 5 godina (45,8%).

Tablica 5. 37 Broj godina rada u inozemstvu vrhovnog menadžera društva za tržišno komuniciranje iz uzroka (WORK_ABROAD)

Broj godina	Broj ispitanika	Struktura u %	Kumulativ %
Nisam radio/la u inozemstvu	21	35,6%	35,6%
Do 1 godine	5	8,5%	44,1%
2-5 godina	6	10,2%	54,2%
više od 5 godina	27	45,8%	100,0%
Ukupno	59	100,0%	

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.38 prikazuje broj godina rada vrhovnog menadžera u inozemstvu u podružnici društva za tržišno komuniciranje iz uzroka. Najveći broj menadžera nije uopće radio u inozemstvu (44,1%), a slijede menadžeri koji su radili više od 5 godina (37,3%). Najmanje je onih koji su radili u podružnici do 1 godine (8,5%) i od 2 do 5 godina (10,2%).

Tablica 5. 38 Broj godina rada vrhovnog menadžera u inozemstvu u podružnici društva za tržišno komuniciranje iz uzroka (WORK_BRANCH)

Broj godina	Broj ispitanika	Struktura u %	Kumulativ %
Nisam radio/la u inozemstvu	26	44,1%	44,1%
Do 1 godine	5	8,5%	52,5%
2-5 godina	6	10,2%	62,7%
više od 5 godina	22	37,3%	100,0%
Ukupno	59	100,0%	

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.39 prikazuje udio u vlasništvu vrhovnog menadžera društva za tržišno komuniciranje iz uzorka. Najviše ispitanika nema udjela u vlasništvu (47,5%), a jedna petina ispitanika ima do 25% udjela u vlasništvu, te od 25% do 50% udjela u vlasništvu. Samo jedan ispitanik ima od 50% do 75% vlasništva društva za tržišno komuniciranje. Jedna desetina ispitanika ima od 75% do 100% vlasništva društva za tržišno komuniciranje. Može se zaključiti kako vrhovni

menadžeri u većini slučajeva nemaju većinski udio u vlasništvu društva za tržišno komuniciranje.

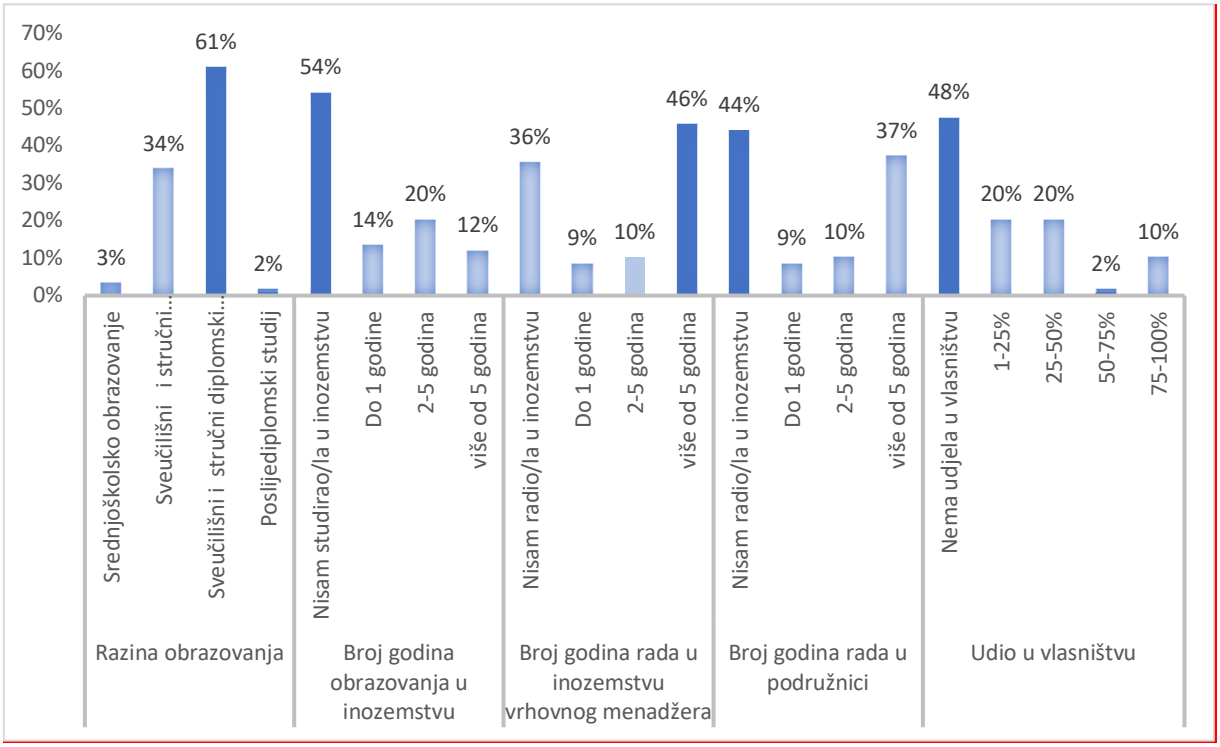
Tablica 5. 39 Udio u vlasništvu vrhovnog menadžera društva za tržišno komuniciranje iz uzroka (OWNER)

	Broj ispitanika	Struktura u %	Kumulativ %
Nema udjela u vlasništvu	28	47,5%	47,5%
1-25%	12	20,3%	67,8%
25-50%	12	20,3%	88,1%
50-75%	1	1,7%	89,8%
75-100%	6	10,2%	100,0%
Ukupno	59	100,0%	

Izvor: izradila autorica

Slika 5.12. prikazuje karakteristike vrhovnih menadžera društva za tržišno komuniciranje iz uzorka, a posebno su istaknute najčešće karakteristike vrhovnih menadžera.

Slika 5. 12 Karakteristike vrhovnog menadžera društva za tržišno komuniciranje



Izvor: izradila autorica

5.3. Model upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje

U ovom poglavlju prikazat će se model upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje. U prvom koraku su izračunati pokazatelji deskriptivne statistike varijabli mjernog modela. U drugom koraku ispitana je validnost integralnog mjernog modela. Treći korak procjenjuje strukturni model determinanti upravljanja promjenama (H1-H5) dok četvrti korak procjenjuje strukturni model determinanti inovativnosti (H6).

5.3.1. Deskriptivne vrijednosti varijabli integralnog mjernog modela

Dimenzija upravljanja znanjem sastoji se od četiri manifestne varijable: (i) Akvizicija znanja (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli KACQ1-KACQ3); (ii) Asimilacija znanja (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli KAS1-KAS4); (iii) Transformacija znanja (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli KTA1-KTA4) i (iv) Eksploatacija znanja (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek 3 manifestne varijable KE1-KE3).

Razvijenost upravljanja promjenama sastoji se od dvije manifestne varijable: (i) Provođenja upravljanja promjenama (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli ICM1-ICM8) i (ii) Podrška upravljanju promjenama (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli SCM1-SCM5) [3].

Inovativnost društva za tržišno komuniciranje sastoji se od četiri manifestne varijable: (i) Proces stvaranja ideja (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli ID1-ID4)[4]; (ii) Konceptualizacija (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli CON1-CON3); (iii) Eksperimentiranje (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli EXP1-EXP3) i (iv) Kapacitet za inovacije (kompozitna varijabla izračunata kao prosjek manifestnih varijabli IC1-IC4).

Varijable kojima se mjere karakteristike vrhovnog menadžmenta su: Obrazovanje (EDUCATION), Obrazovanje u inozemstvu (STUDY_ABROAD), Rad u inozemstvu

[3] Prosječne vrijednosti pokazatelja ICM i SCM izračunate su bez uključivanja varijabli ICM1, ICM2 i SCM2 budući da su njihovi težinski faktori opterećenja bili manji od 0,4 u inicijalnim modelima konformatorne analize.
[4] Prosječna vrijednost pokazatelja ID izračunata je bez uključivanja varijable ID2 budući da je njezin težinski faktori opterećenja bio manji od 0,4 u inicijalnim modelima konfirmatorne analize.

(WORK_ABROAD), Rad u inozemnoj podružnici društva (WORK_BRANCH), Udio vlasništva vrhovnog menadžera (OWNER), Varijabla kojom se odabire adhokracijska kultura kao dominantna (Adhoc), Pripadnost mreži (GLOBAL) i Broj zaposlenika (EMPLOY_CODE).

Tablica 5.40 prikazuje deskriptivnu statistiku varijabli mjernog modela.

Tablica 5. 40 Deskriptivna statistika varijabli mjernog modela

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis	Cronbach's alpha
Upravljanje znanjem (KNOWLEDGE)								
Akvizicija znanja (KACQ)	59	2,000	5,000	4,153	0,632	-0,803	0,920	0,787
Asimilacija znanja (KAS)	59	2,250	5,000	4,280	0,555	-1,073	1,890	
Trasformacija znanja (KTA)	59	2,500	5,000	3,941	0,659	-0,260	-0,527	
Eksploatacija znanja (KE)	59	2,333	5,000	3,774	0,754	0,093	-0,952	
Upravljanje promjenama (CHANGE)								
Provođenje upravljanja promjenama (ICM)	59	1,667	4,833	3,593	0,707	-0,444	-0,246	0.757
Podrška upravljanju promjenama (SCM)	59	1,750	5,000	3,339	0,765	0,072	0,033	
Inovativnost (INNOVATION)								
Proces stvaranja ideja (ID)	59	3,000	5,000	4,367	0,645	-0,768	-0,456	0,878
Konceptualizacija (CON)	59	2,000	5,000	3,842	0,746	-0,321	-0,226	
Eksperimentiranje (EXP)	59	1,333	5,000	3,520	0,852	-0,444	-0,416	

Kapacitet za inovacije (IC)	59	1,500	5,000	3,627	0,786	-0,148	0,018	
Obrazovanje vrhovnog menadžera (EDUCAT)								
Obrazovanje (EDUCATION)	59	2,000	5,000	3,610	0,588	-0,710	0,168	0,734
Obrazovanje u inozemstvu (STUDY_ABROAD)	59	1,000	4,000	1,898	1,109	0,756	-0,952	
Radno iskustvo vrhovnog menadžera (WORK)								
Rad u inozemstvu (WORK_ABROAD)	59	1,000	4,000	2,661	1,372	-0,225	-1,826	0,793
Rad u inozemnoj podružnici društva (WORK_BRANCH)	59	1,000	4,000	2,407	1,379	0,119	-1,868	
Udio vlasništva vrhovnog menadžera								
Udio vlasništva vrhovnog menadžera (OWNER)	59	0,000	1,000	0,525	0,504	-0,105	-2,060	-
Adhokracijska kultura								
Varijabla kojom se odabire adhokracijska kultura kao dominantna (Adhoc)	59	0,000	0,750	0,297	0,188	0,175	-0,262	-
Kontrolne varijabla (pripadnost mreži i veličina)								
Pripadnost mreži (GLOBAL)	59	0,000	1,000	0,322	0,471	0,782	-1,439	-
Broj zaposlenika (EMPLOY_CODE)	59	0,000	1,000	0,322	0,471	0,782	-1,439	-

Izvor: izradila autorica

Cronbach's alpha indikatori ukazuju na pouzdanost mjernih skala budući da su veći od granične vrijednosti od 0,7 (Hair i sur., 2010). Indikatori simetričnosti i zaobljenosti ukazuju da distribucije korištenih manifestnih varijabli i kontrolnih varijabli ne slijede normalnu distribuciju, a ovaj zaključak potvrđen je Kolmogorov-Smirnov testom normalnosti (Tablica 5.41).

Tablica 5. 41 Kolmogorov-Smirnov test normalnosti varijabli mjernog modela

	Test Statistic	Asymp. Sig. (2-tailed)
KACQ	0,189	0,000***
KAS	0,180	0,000***
KTA	0,146	0,003***
KE	0,119	0,037**
ICM	0,141	0,005***
SCM	0,145	0,003***
ID	0,193	0,000***
CON	0,128	0,018**
EXP	0,162	0,001***
IC	0,111	0,069*
EDUCATION	0,374	0,000***
STUDY_ABROAD	0,333	0,000***
WORK_ABROAD	0,293	0,000***
WORK_BRANCH	0,287	0,000***
OWNER	0,352	0,000***
Adhoc (B1)	0,276	0,000***
GLOBAL_CODE	0,431	0,000***
EMPLOY_CODE	0,431	0,000***

Izvor: izradila autorica

5.3.2. Validnost integralnog mjernog modela za ispitivanje hipoteza

Validnost integralnog modela za ispitivanje hipoteza prikazana je u Tablici 5.42. Slika 5.13. prikazuje procijenjeni integralni mjerni model za ispitivanje hipoteza. Softverski kod za mPlus program nalazi se u Prilogu 6. S obzirom na to da manifestne varijable nisu normalno distribuirane, a varijable WORK_BRANCH WORK_ABROAD EDUCATION STUDY_ABROAD deklarirane su kao kategorijalne, korišten je WLSMV procjenitelj. Na temelju prikazanih rezultata, tj. vrijednostima indikatora CFI, TLI, RMSEA i SRMR može se zaključiti kako je validnost mjernog modela inovativnosti društva za tržišno komuniciranje prihvatljiva.

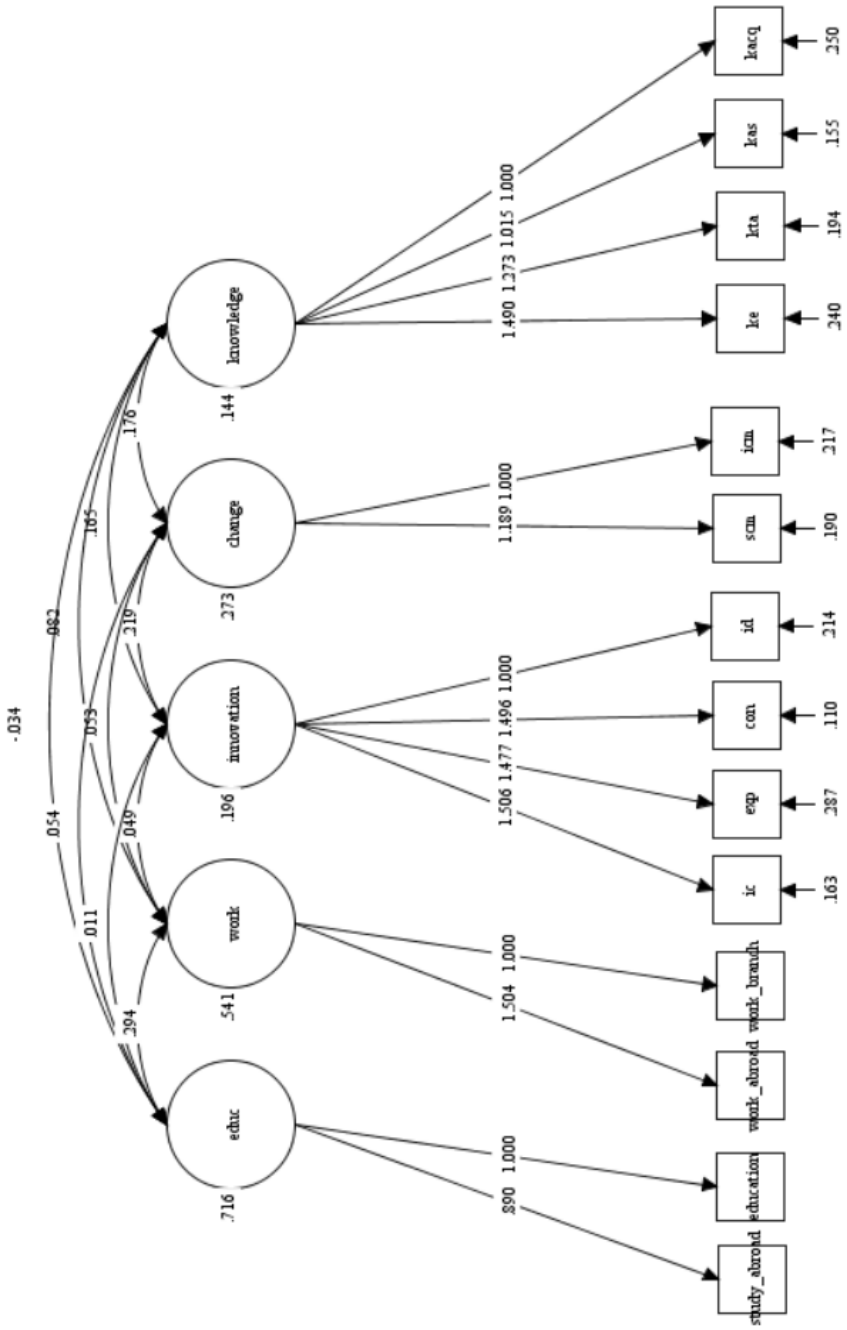
Tablica 5. 42 Evaluacija integralnog mjernog modela

	WLSMV metoda estimacije	Prihvatljiva vrijednost	Izvor
N (broj opservacija)	59	> 200 Dobro > 250 Odlično	Hair et al. (2010)
Chi-square	274.671	-	-
df	91	-	-
p-value	0.000	≤ 0,05	Hair i dr. (2010)
CFI	0.996	> 0,9 Odlično > 0,8 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
TLI	0.995	> 0,9 Odlično > 0,8 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
RMSEA	0.013	< 0,08 Odlično < 0,10 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
SRMR	0.063	< 0,08 Odlično < 0,10 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)

Napomena: model je procijenjen korištenjem WLSMV procjenitelja

Izvor: Autorski rad

Slika 5. 13 Integralni mjerni model



Izvor: izradila autorica

Tablica 5.43. prikazuje standardizirane faktore (λ) i t-vrijednosti za integralni mjerni model, pri čemu su vrijednosti standardiziranih faktora opterećenja statistički značajne za sve manifestne varijable te su veće od granične vrijednosti od 0.4 (Hair i dr. 2017), što vrijedi za sve navedene

vrijednosti koeficijenata, pri čemu većina standardiziranih faktora opterećenja ima vrijednosti veću od 0.7.

Tablica 5. 43 Standardizirani faktori (λ) i t-value za integralni mjerni model

Manifestna / Latentna varijabla	Standard. faktori (λ)	t-value	Signif.
KNOWLEDGE			
KACQ	0,604	6,902	0,000***
KAS	0,699	11,599	0,000***
KTA	0,739	11,863	0,000***
KE	0,755	10,487	0,000***
CHANGE			
ICM	0,747	10,032	0,000***
SCM	0,819	14,637	0,000***
INNOVATION			
ID	0,691	8,756	0,000***
CON	0,894	24,945	0,000***
EXP	0,774	12,512	0,000***
IC	0,855	24,377	0,000***
WORK			
WORK_BRANC	0,736	5,915	0,000***
WORK_ABROA	1,107	6,602	0,000***
EDUC			
EDUCATION	0,846	5,556	0,000***
STUDY_ABRO	0,753	4,581	0,000***

Napomena: *** $p<0.001$

Izvor: Autorski rad

Kako bi se provelo ispitivanje validnosti mjernog modela inovativnosti društava za tržišno upravljanje provedene su sljedeće provjere: (i) kompozitna pouzdanost mjerena indikatorom CR je veća od 0.7 ta sve dimenzije, (ii) vrijednosti standardiziranih faktora opterećenja su veće od 0,5 za sve vrijednosti prosječne ekstrahirane varijance AVE i (iii) kvadratni korijen vrijednosti prosječne ekstrahirane varijance veća je od korelacija s ostalim konstruktima. Rezultati prve i druge provjere prikazani su u Tablici 5.44, dok su rezultati treće provjere prikazani u Tablici 5.45.

Tablica 5. 44 Prosječna ekstrahirana varijanca za latentne konstrukte (AVE)

Konstrukti prvog reda	Nazivi konstrukata	CR	AVE	SQRT AVE
KNOWLEDGE	Upravljanje znanjem	0,990	0,875	0,935
CHANGE	Upravljanje promjenama	0,993	0,904	0,951
INNOVATION	Inovativnost	0,995	0,925	0,962
WORK	Radno iskustvo	0,976	0,858	0,926
EDUC	Obrazovanje	0,962	0,802	0,896

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.45. prikazuje korijen prosjeka izvedene varijance i korelacije latentnih konstrukata u integralnom mjernom modelu. Budući da su vrijednosti svih indikatora CR veće od 0,7 može se zaključiti kako su manifestne varijable koje čine jedan latentni konstrukt interno konzistentne, što ukazuje na zaključak o dobrog pouzdanosti konvergentnoj validnosti mjernog modela. Također, može se opaziti kako su sve latentne varijable pozitivno korelirane, te da je vrijednost korijena prosjeka izvedene varijance veća od koeficijenata korelacije, čime je potvrđena nomološka pretpostavka integralnog mjernog modela.

Tablica 5. 45 Korijen prosjeka izvedene varijance i korelacije latentnih konstrukata u mjernom modelu

Konstrukti prvog reda	KNOWLEDGE	CHANGE	INNOVATION	WORK	EDUC
KNOWLEDGE	**0,935**				
CHANGE	0,877	**0,951**			
INNOVATION	0,986	0,947	**0,962**		

WORK	0,294	0,138	0,149	**0,926**	
EDUC	-0,106	0,123	0,028	0,472	**0,896**

Napomena: * Brojevi na dijagonali predstavljaju kvadratni korijen AVE (korijene prosjeka izvedenih varijanci);

Izvor: Autorski rad

5.3.3. Modeliranje determinanti upravljanja promjenama modelom strukturnih jednadžbi (H1-H5)

Modeli strukturnih jednadžbi analizira koriste se za ispitivanje statističke značajnosti povezanosti varijabli u modelu, koje mogu biti latentne i manifestne. Povezanost između varijabli u modelu strukturnih jednadžbi može se empirijski ispitati procjenom parametara. U ovom poglavlju prikazuje se model strukturnih jednadžbi koji je korišten za ispitivanje hipoteza H1-H5, a kojima se ispituje značajnost determinanti upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje.

Validnost strukturnog modela determinanti upravljanja promjenama društva za tržišno komuniciranje prikazana je u Tablici 5.46. Slika 5.14. prikazuje procijenjeni strukturni model determinanti upravljanja promjenama društva za tržišno komuniciranje. Procjena strukturnog modela inovativnosti društva za tržišno komuniciranje je provedena programskim alatom mPlus. Ukupno se u bazi nalazi 59 opservacija. Softverski kod za mPlus program nalazi se u Prilogu 8. S obzirom na to da manifestne varijable nisu normalno distribuirane, a varijable WORK_BRANCH WORK_ABROAD EDUCATION STUDY_ABROAD deklarirane su kao kategorijalne, korišten je WLSMV procjenitelj. Na temelju prikazanih rezultata, tj. vrijednostima indikatora CFI, TLI, RMSEA i SRMR može se zaključiti kako je validnost strukturnog modela determinanti upravljanja promjenama društva za tržišno komuniciranje prihvatljiva.

Tablica 5. 46 Reprezentativnost strukturnog modela upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje

	SEM model (WLSMV metoda estimacije)	Prihvatljiva vrijednost	Izvor
N (broj opservacija)	59	> 200 Dobro	Hair et al. (2010)

		> 250 Odlično	
Chi-square	212.995	-	-
df	65	-	-
p-value	0.000	≤ 0,05	Hair i dr. (2010)
CFI	0.957	> 0,9 Odlično > 0,8 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
TLI	0.940	> 0,9 Odlično > 0,8 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
RMSEA	0.048	< 0,08 Odlično < 0,10 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
SRMR	0.123	< 0,08 Odlično < 0,10 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.47. sadrži procjene standardiziranih koeficijenata za strukturni model determinanti upravljanja promjenama društva za tržišno komuniciranje:

- Varijabla EDUC (latentna varijabla s manifestnim varijablama EDUCATION i STUDY_ABROAD) ima statistički značajan utjecaj na varijablu CHANGE (latentna varijabla s manifestnim varijablama ICM i SCM) uz 1% značajnosti, čime se *potvrđuje hipoteza H1*.
- Varijabla WORK (latentna varijabla s manifestnim varijablama WORK_ABROAD i WORK_BRANCH) nema statistički značajan utjecaj na varijablu CHANGE (latentna varijabla s manifestnim varijablama ICM i SCM), temeljem čega se *odbacuje hipoteza H2*.
- Manifestna varijabla OWNER nema statistički značajan utjecaj na varijablu CHANGE (latentna varijabla s manifestnim varijablama ICM i SCM), temeljem čega se *odbacuje hipoteza H3*.
- Varijabla KNOWLEDGE (latentna varijabla s manifestnim konstruktima KACQ, KAS, KTA i KE) ima statistički značajan utjecaj na varijablu CHANGE (latentna varijabla s

manifestnim varijablama ICM i SCM) uz 1% značajnosti, čime se *potvrđuje hipoteza H4*.

- Manifestna varijabla ADHOC ima statistički značajan utjecaj na varijablu CHANGE (latentna varijabla s manifestnim varijablama ICM i SCM) uz 1% značajnosti, čime se *potvrđuje hipoteza H5*.

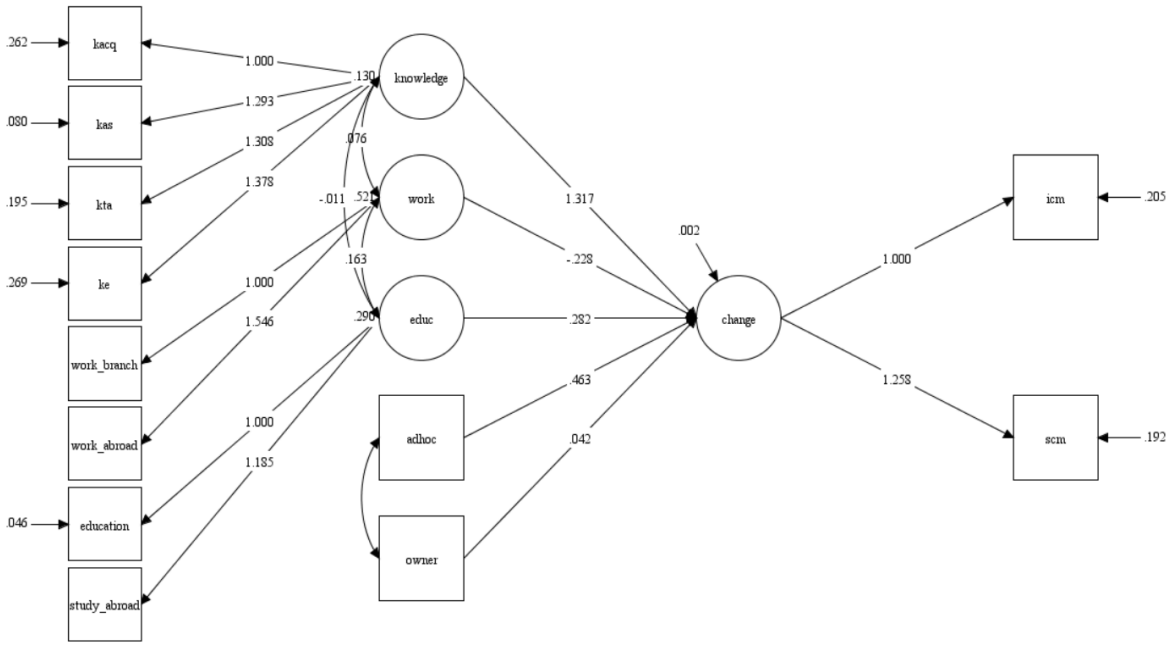
Tablica 5. 47 Strukturni model determinanti upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje

Nezavisna varijabla	Zavisna varijabla	β	t-value	R-square	Hipoteza	Zaključak
EDUC	→ CHANGE	0,058*	1,896	0,991***	H1	Prihvaća se H1
WORK	→ CHANGE	-0,325**	-2,210		H2	Odbacuje se H2
OWNER	→ CHANGE	0,106	0,772		H3	Odbacuje se H3
KNOWLEDGE	→ CHANGE	0,939***	8,898		H4	Prihvaća se H4
ADHOC	→ CHANGE	0,431***	3,348		H5	Prihvaća se H5

Napomena: *** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10;

Izvor: izradila autorica

Slika 5. 14 Strukturni model determinanti upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje



Izvor: izradila autorica

5.3.4. Strukturni model determinanti inovativnosti (H6)

U ovom poglavlju prikazuje se model strukturnih jednadžbi koji je korišten za ispitivanje hipoteze H6, a kojom se ispituje povezanost upravljanja promjenama i inovativnosti u društvima za tržišno natjecanje.

Validnost strukturnog modela povezanosti upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno komuniciranje prikazana je u Tablici 5.48. Slika 5.15. prikazuje procijenjeni povezanosti upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno komuniciranje. Procjena strukturnog modela je provedena programskim alatom mPlus. Ukupno se u bazi nalazi 59 opservacija. Softverski kod za mPlus program nalazi se u Prilogu 9. S obzirom na to da manifestne varijable nisu normalno distribuirane, korišten je MLM procjenitelj. Na temelju prikazanih rezultata, tj. vrijednostima indikatora CFI, TLI, RMSEA i SRMR može se zaključiti kako je validnost strukturnog modela determinanti upravljanja promjenama društva za tržišno komuniciranje prihvatljiva.

Tablica 5. 48 Reprezentativnost strukturnog modela povezanosti upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno komuniciranje

	SEM model (MLR metoda estimacije)	Prihvatljiva vrijednost	Izvor
N (broj opservacija)	59	> 200 Dobro > 250 Odlično	Hair et al. (2010)
Chi-square	246.495	-	-
df	23	-	-
p-value	0.000	≤ 0,05	Hair i dr. (2010)
CFI	0.966	> 0,9 Odlično > 0,8 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
TLI	0.943	> 0,9 Odlično > 0,8 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)
RMSEA	0.096	< 0,08 Odlično < 0,10 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)

SRMR	0.043	< 0,08 Odlično < 0,10 Vrlo dobro	Hair i dr. (2010)

Izvor: izradila autorica

Tablica 5.49. sadrži procjene standardiziranih koeficijenata za strukturni model povezanosti upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno komuniciranje:

- Manifestna varijabla GLOBAL, kao i varijabla EMPLOY_CODE nemaju statistički značajan utjecaj na varijablu CHANGE (latentna varijabla s manifestnim varijablama ICM i SCM) što ukazuje da kontrolne varijable nemaju utjecaj na upravljanje promjenama, a isto vrijedi i za varijablu INNOVATION (latentna varijabla s manifestnim varijablama ID, CON, EXP i IC).
- Varijabla CHANGE (latentna varijabla s manifestnim varijablama ICM i SCM) ima statistički značajan utjecaj na varijablu INNOVATION (latentna varijabla s manifestnim varijablama ID, CON, EXP i IC), uz 1% značajnosti, temeljem čega se *prihvaća hipoteza H6*.

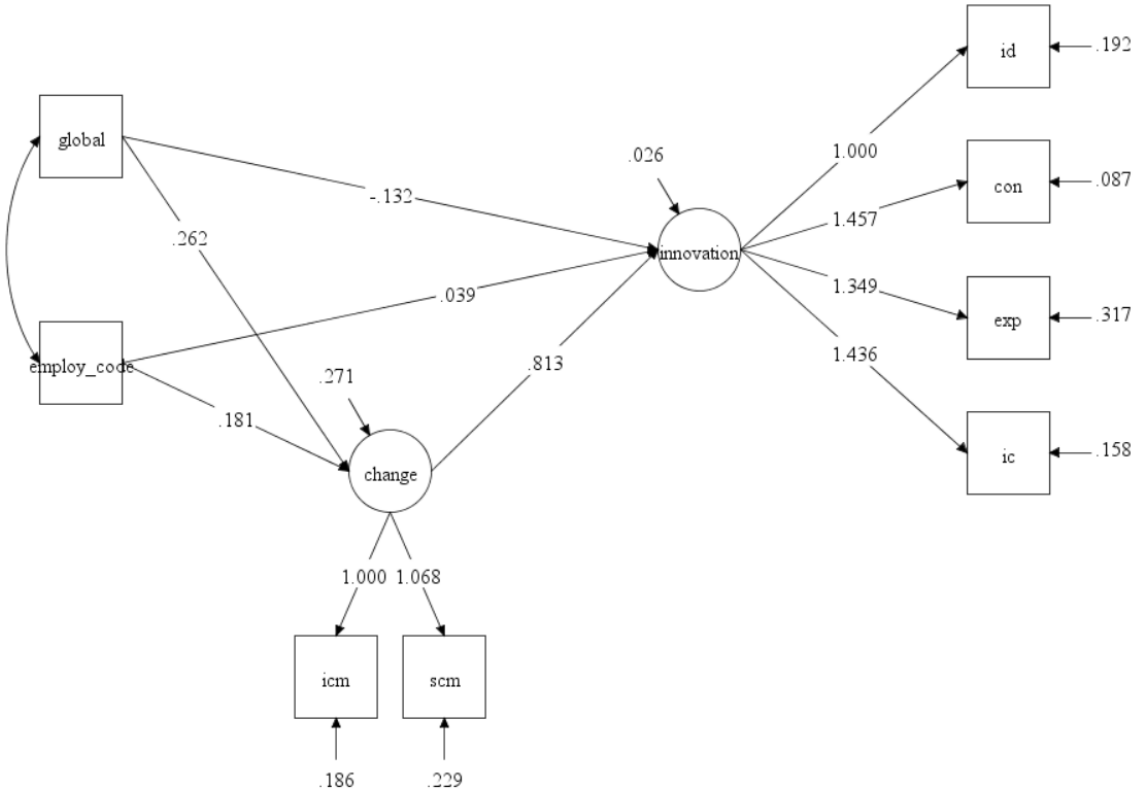
Tablica 5. 49 Strukturni model povezanosti upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno komuniciranje

Nezavisna varijabla	Zavisna varijabla	β	t-value	R-square	Hipoteza	Zaključak
GLOBAL	→ CHANGE	0,262	1,276	0,109	Kontrolne varijable	Kontrolne varijable nemaju utjecaj na upravljanje promjenom
EMPLOY_CODE	→ CHANGE	0,181	0,866			
CHANGE	→ INNOVATION	0,813***	7,599	0,880***	H6	H6 se prihvaća
GLOBAL	→ INNOVATION	0,262	1,276		Kontrolne varijable	Kontrolne varijable nemaju utjecaj na inovativnost
EMPLOY_CODE	→ INNOVATION	0,181	0,866			

Napomena: *** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10;

Izvor: izradila autorica

Slika 5. 15 Strukturni model povezanosti upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno komuniciranje



Izvor: izradila autorica

5.3.5. **Diskusija rezultata**

Hipoteza H1 o povezanosti više razine obrazovanja i razvijenosti upravljanja promjenama je potvrđena, te obrazovanje ima utjecaj na upravljanje promjenama. Prihvaćanje hipoteze H1 je u skladu s ranije provedenim istraživanjima koja su pokazala da je razina obrazovanja menadžera pozitivno povezana s implementacijom novih tehnoloških rješenja u organizacijama (na primjer Dalvi-Esfahani i sur., 2017; Dwivedi i sur., 2009). Potreba stalne promjene odnosi se i na organizacije i na pojedince, ali obje imaju prirodan otpor prema tome. Vrhovni menadžment treba poticati transformaciju i stvarati kulturu promjene a viša razina formalnog obrazovanja vrhovnog menadžmenta upravo utječe i potiče ne samo svjesnost o promjenama nego i korisnost menadžmenta promjena u poslovnoj organizaciji. Formalno obrazovanje važno je u smislu ne samo akumuliranog znanja nego tendencije učenja i inicijativa kojima se kontinuirano stvara okruženje za učenje i njeguje povećani entuzijazam za inovacije kod zaposlenika a time i otvorenost prema promjenama. Budući da je organizacija dobra samo onoliko koliko su njeni ljudi, promjena kreće upravo iz te postavke - viša razina formalnog

obrazovanja vrhovnog menadžera pozitivno utječe na razvijenost upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje.

Međunarodno radno iskustvo ima negativan utjecaj na upravljanje promjenama čime se odbacuje hipoteza H2 koja kaže da pozitivna povezanost međunarodnog iskustva i razvijenosti upravljanja promjenama. Navedeni rezultati ovog istraživanja da razlikuju se s navodima Schmid i sur. (2014) da internacionalno iskustvo vrhovnog menadžmenta ima utjecaj na njegovu osobnost i sagledavanje poslovnih mogućnosti te doprinosi većoj poslovnoj ambiciji i internacionalnoj orijentaciji članova vrhovnog menadžmenta. Internacionalno iskustvo menadžera se smatra korisnim resursom koje povećava konkurentsku prednost poslovne organizacije (Roth 1995; Daily i dr. 2000), a iz perspektive menadžera ostvaruju se značajni kontakti i pristup korisnim informacijama (Nielsen, 2010). Izloženost i učenje u različitim poslovnim okruženjima, kulturama i pa čak geografskim ograničenjima ili internacionalnim kompleksnostima doprinosi znanju i iskustvu menadžera ali ne značajno da tako pozitivno utječe na razvijenost upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje.

Hipoteza H3 prema kojoj društva za tržišno komuniciranje u kojima vrhovni menadžer organizacije ima udio u vlasništvu društva imaju višu razinu razvijenosti upravljanja promjenama se prema rezultatima analize ovog istraživanja se odbacuje. Dosadašnja istraživanja su pokazala da je udio u vlasništvu vrhovnog menadžera pozitivno utječe na uspješnost poduzeća (Herrmann et al., 2002; Musteen et al., 2009). Udio u vlasništvu poduzeća, utječe na donošenje strateških odluka vrhovnog menadžera, a posebice odluka koje se odnose na inovacije (Hoffman & Hegarty, 1993; Maes et al., 2004). Temeljem ovog istraživanja povezanost udjela u vlasništvu društva za tržišno komuniciranje i razvijenosti upravljanja promjenama nije značajna za upravljanje promjena u budućim poslovima i modelima poslovanja. Uspjeh promjena možemo objasniti važnosti poslovnih ciljeva i motivacijom poslovnim rezultatima, te bez obzira na udio u vlasništvu, treba stalno preispitivanje kako bi se prilagodili dinamici tržišta i ostali usredotočeni na budućnost (Freytag i Clarke, 2012).

Utjecaj upravljanja znanjem u organizaciji na upravljanje promjenama koji je naveden u hipotezi H4 je potvrđen i u skladu je s ranije provedenim istraživanjem Duchek (2015) o značajnosti apsorpcijskog kapaciteta, odnosno sposobnosti poslovne organizacije da stekne vanjsko znanje i iskoristi ga za inovativne ishode kao i organizacijske promjene. Viša razina razvijenosti upravljanja znanjem pozitivno utječe na razvijenost upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje što je u skladu postojećim istraživanjima da apsorpcijski

kapacitet utječe na inovacije (Tsai, 2001), poslovni učinak (Najafi-Tavani i sur., 2018) i učenje unutar organizacije (Tho, 2017). Praksa zapošljavanja talenata na temelju potrebnih vještina zastarjela je i može ograničiti organizaciju u poslovnom svijetu koji se brzo mijenja. Danas su znatiželja, kreativnost inovacija i traženjem rješenja o kojima se dosad nije razmišljalo posebno važni za inovativnost i promjene u poslovnom okruženju. Sposobnost društva za tržišno komuniciranje da se prilagodi, želju i spremnost za učenje i eksperimentiranje treba koristiti isto koliko i, ako ne i više, od potrebnih tradicionalnih vještina. Organizacija i menadžment zaduženi su za kontinuirano kreiranje okruženja za učenje a time potiču entuzijazam za inovacijama kod zaposlenika.

Istraživanja su pokazala da postoje utjecaji organizacijske kulture na proces upravljanja promjenama, a organizacijska kultura i upravljanje promjenama međusobno su povezani (Cameron i Quinn, 2011). U skladu s dosadašnjim istraživanjima, društva za tržišno komuniciranje u kojima prevladava adhokracijska organizacijska kultura imaju višu razinu razvijenosti upravljanja promjenama testirano je u hipotezi H5. Navedena hipoteza potvrđuje utjecaj organizacijske kulture na upravljanje promjenama. Dosadašnja istraživanja ukazuju na povezanost adhokracijske kulture i inovativnosti na uzorku španjolskih poduzeća (Naranjo-Valencia i sur., 2011). Iste rezultate pronašli su i Obendhain i sur. (2004) u organizacijama visokog obrazovanja, pri čemu su dokazali da postoji povezanost između adhokracijske kulture i inovativnosti. Budući da istraživanja nisu provedena na uzorku društava za tržišno komuniciranje, ovim istraživanjem potvrđena je povezanost organizacijske kulture i upravljanja promjenama međusobno su povezani. Kako bi društva za tržišno komuniciranje koristila promjene, upravljanje promjenama može doprinijeti organizaciji u smislu inicijativa inovativnosti i održivog poslovanja za budućnost. To zahtijeva proaktivno razmišljanje, inovativne stilove rada i pozitivan stav prema eksperimentiranju. Prije nego što se može postići poslovna transformacija, svi unutar organizacije moraju uvidjeti i vjerovati u potrebu promjene. To zahtijeva adhokracijsku organizacijsku kulturu, razmjenu informacija, iskreno komuniciranje o budućnosti poslovne organizacije i karijeri njezinih zaposlenika. Ograničenje u smislu organizacijske kulture u društvu za tržišno komuniciranje proizvodi slabe strategije, koči usklađivanje i usporava brzinu usvajanja čak i najboljeg poslovnog plana ili modela. Promjene zahtijevaju izgradnju organizacijske kulture koja napreduje na temelju promjena - uvijek biti u *beta fazi*, tako da stalna promjena i prilika postanu stvarnost. Upravo adhokracijska organizacijska kultura potiče eksperimentiranje, brzo testiranje i stalno učenje, omogućuje misiju i svrhu i ponudite nove istine koje će zamijeniti stare.

Zaključak ovog istraživanja je kako uloga upravljanja promjenama ima utjecaj na inovativnost društva za tržišno komuniciranje, odnosno razvijenost upravljanja promjenama pozitivno utječe na inovativnost društva za tržišno komuniciranje, čime se hipoteza H6 prihvaća. Društva za tržišno komuniciranje neprestano nastoje uskladiti svoje poslovanje s promjenjivim okruženjem (Kotter, 1996; Burnes, 2004; Hayes, 2018; Hamel, 2007), njihov vrhovni menadžment također se mijenja kao prirodni odgovor na promjene, od strategija i učinkovitog odgovora na nova tržišta do inovacija, upravljanja znanjem i ljudskih resursa (Hambrick i sur., 2005; Dauth i sur., 2017; Carpenter i sur., 2004). Da bi društvo za tržišno komuniciranje bilo sigurno u budućnosti, cijela organizacija treba biti motivirana i vođena promjenama. Za društva za tržišno komuniciranje koja su spremna prihvatiti i prilagoditi se brzim i stalnim promjenama, inovativnost i novi poslovni horizonti bit će vrijedni toga. Snaga promjene danas je dovela društva za tržišno komuniciranje u potpuno nove situacije na tržištu, gdje se brzina promjena povećala, konkurencija je postala veća i navike kupca su se promijenile. Osnovne vrijednosti danas izgledaju drugačije, tamo gdje je na tržištu razvijena nova tehnologija i povećana potrošnja usluga. Danas se društva za tržišno komuniciranje moraju neprestano razvijati kako bi zadovoljile zahtjeve kupaca i postigle profitabilnost (Rosengren i sur., 2020; Freytag i Clarke, 2012).

Kontrolne varijable, pripadnost mreži i veličina agencije, ne utječu na inovativnost niti na upravljanje promjenama. Naposljetku, društva za tržišno komuniciranje bez obzira na pripadnost mreži međunarodnih agencija i veličini nastoje se transformirati kako bi se suočile s višestrukim izazovima tržišnog okruženja i tehnološkog napretka.

5.3.6. **Ograničenja istraživanja**

Kako bi ovo istraživanje predstavljalo relevantan temelj za buduća istraživanja, treba uzeti u obzir njegova ograničenja.

Prvo ograničenje istraživanja proizlazi iz ograničenog definiranja populacije, koja se ograničila na društva za tržišno komuniciranje koja su registrirana u EU15 zemljama. Ovo ograničenje utjecalo je na manju veličinu uzorka od planirane, što je utjecalo na izradu modela strukturnih jednadžbi za ispitivanje hipoteza. Kako bi se rezultati istraživanja mogli generalizirati bilo bi potrebno proširiti na veći broj zemalja čime bi se osigurala adekvatnih veličina uzorka u odnosu na planirani broj manifestnih varijabli.

Drugo ograničenje rada proizlazi iz korištenja kros-sekcionalnog pristupa (engl. cross-sectional), koji je prikladan za deskriptivne analize, dok je u ovom radu korišten za ispitivanje povezanosti između varijabli modela. Ovaj nedostatak se može prebroditi korištenjem longitudinalnog istraživanja te višestrukih studija slučaja (engl. mutliple case study).

6. ZAKLJUČAK

Tehnologija se brzo razvija i utječe na svako područje našeg života brzinom koja nikada prije nije viđena u ljudskoj povijesti, mijenjajući od načina na koji kupujemo do poslova koje vodimo, mijenja konkurenciju, ustaljene poslovne modele i utječe na promjene u mnogim djelatnostima. Današnji potrošači moćniji su nego ikad prije i s pametnim telefonom povezani s prijateljima ili zajednicom istomišljenika s kojima mogu razgovarati i na njih utjecati u nekoliko sekundi. Naš se svijet mijenja sve bržim tempom što neizostavno utječe i na promjene u djelatnosti tržišnog komuniciranja i društvima za tržišno komuniciranje.

Promjene za društva za tržišno komuniciranje su tako brze da zapravo nitko nije spreman, a pravila se tako brzo mijenjaju, da neprestano imamo nova pravila. Te promjene donose neizvjesnost za budućnost društva za tržišno komuniciranje i poslovanje, a inovatori su oni koji prepoznaju značaj promjenama i koriste ih kao pokretač inovacija u svim segmentima poslovanja.

Djelatnost tržišnog komuniciranja i praksa značajno su se promijenili u posljednjem desetljeću, i izvjesno je da postojeće prakse menadžmenta u društvima za tržišno komuniciranje također doživljavaju promjene. Primjenjujući načela i prakse upravljanja promjenama, društva za tržišno komuniciranje mogu uvoditi promjene u poslovanje, organizaciju i poslovne modele kako bi iskoristile promjene u svom okruženju i poboljšale performanse poslovanja.

Ova doktorska disertacija istražila je upravljanje promjenama i njihov utjecaj na inovativnost društva za tržišno komuniciranje, a vođena je važnošću djelatnosti tržišnog komuniciranja za gospodarstvo i nedostatkom istraživanja o inovacijama u djelatnosti tržišnog komuniciranja. Tako nadopunjuje prazninu u literaturi o upravljanju promjenama u društvima za tržišno komuniciranje, nedovoljno iskorištenom području interesa u društvima za tržišno komuniciranje i načinu na koji su promjene uključene u inovacijske aktivnosti.

Tema je relevantna za društva za tržišno komuniciranje ali i za suvremene poslovne organizacije da bolje razumiju mogućnosti upravljanja promjena i njihov utjecaj na inovacije kako bi im to saznanje omogućilo da se natječu na novim tržištima i uspješno posluju u uvjetima nove konkurencije. Kroz istraživanje o upravljanju promjenama i inovacijama u djelatnosti tržišnog komuniciranja, ova disertacija pruža uvid u mogućnosti upravljanja promjenama ali i inovacijama u širem spektru poslovanja u društvima za tržišno komuniciranje.

Područje upravljanja promjenama došlo je u središte interesa s porastom neizvjesnosti, ubrzanim razvojem novih tehnologija, promjenama na tržištu, i novim dimenzijama

konkurencije. Sve navedeno dovelo je do velikih promjena u djelatnosti tržišnog komuniciranja a time i potrebom za promjenama u društvima za tržišno komuniciranje. Društva za tržišno komuniciranje postaju svjesna značaja i uloge upravljanja promjenama koje mogu aktivno koristiti u organizaciji, jačanju inovativnosti i tako pridonijeti održivom poslovanju i uspješnim poslovnim rezultatima.

Razvoj tehnologije mijenja krajolik djelatnosti tržišnog komuniciranja i uvodi nove izazove za menadžment agencije. Mnoge agencije na promjene reagiraju inoviranjem svojih usluga i kreativnosti, ali izostaje dio koji se odnosi na inovativnost organizacije, procesa i poslovnog modela. Za društva za tržišno komuniciranje je posebno izazovno reagirati na promjene na tržištu transformiranjem procesa upravljanja i prelaskom izvan ograničenja natjecanja za nova tržišta s postojećom praksom. Stoga postoji neistražen prostor za društva za tržišno komuniciranje u okviru transformacije njihove prakse menadžmenta i načina poslovanja kako bi postigle održive prakse za novo tržišno okruženje.

Mnoge poslovne organizacije imaju strategiju i strukturu za inoviranje proizvoda i usluga, ali te promjene zahtijevaju značajnu promjenu u načinu rada menadžmenta. Novi izazovi zahtijevaju nove procese upravljanja poslovnom organizacijom, stalno preispitivanje trenutnih praksi i upravljanje promjenama prema novim praksama. Ne radi se samo o transformaciji postojećih praksi korištenjem starih praksi i procesa upravljanja ili reorganizaciji postojećih organizacijskih struktura, nego i na inovacije u menadžmentu odnosno način na koji se poslovanje u organizaciji provodi. Upravljanje promjenama usmjereno na procese i prakse menadžmenta u poslovnoj organizaciji je menadžment promjena.

U ovoj doktorskoj disertaciji i problemu istraživanja je postavljeno je šest hipoteza od kojih ih je tri pretpostavljalo pozitivnu povezanost determinanti karakteristika vrhovnog menadžmenta i upravljanja promjenama, dvije povezanost determinanti organizacijskih čimbenika i upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje, dok je šesta pretpostavljala pozitivnu povezanost upravljanja promjenama i inovativnost društva za tržišno komuniciranje.

Hipoteza H1 o povezanosti više razine obrazovanja i razvijenosti upravljanja promjenama je potvrđena. Potreba stalne promjene odnosi se i na organizacije i na pojedince, ali obje imaju prirodan otpor prema tome. Vrhovni menadžment treba poticati transformaciju i stvarati kulturu promjene a viša razina formalnog obrazovanja vrhovnog menadžmenta upravo utječe i potiče ne samo svjesnost o promjenama nego i korisnost menadžmenta promjena u poslovnoj organizaciji. Formalno obrazovanje važno je u smislu ne samo akumuliranog znanja nego tendencije učenja i inicijativa kojima se kontinuirano stvara okruženje za učenje i njeguje

povećani entuzijazam za inovacije kod zaposlenika a time i otvorenost prema promjenama. Budući da je organizacija dobra samo onoliko koliko su njeni ljudi, promjena kreće upravo iz te postavke - viša razina formalnog obrazovanja vrhovnog menadžera pozitivno utječe na razvijenost upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje.

Pozitivna povezanost međunarodnog iskustva i obrazovanja i razvijenosti upravljanja promjenama je postavljena u hipotezi H2 i statistički nije potvrđena te se čime se odbacuje hipoteza H2. Međunarodno radno iskustvo i obrazovanje vrhovnog menadžera ne daje pozitivnu dimenziju poslovnim inicijativama, i usredotočenost na mogućnosti koje dolaze s promjenama. Izloženost i učenje u različitim poslovnim okruženjima, kulturama i pa čak geografskim ograničenjima ili internacionalnim kompleksnostima ne doprinosi inicijativama za promjene kod menadžera te tako ne utječe na razvijenost upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje što može biti objašnjeno specifičnostima društva za tržišne komunikacije.

Hipoteza H3 prema kojoj društva za tržišno komuniciranje u kojima vrhovni menadžer organizacije ima udio u vlasništvu društva imaju višu razinu razvijenosti upravljanja promjenama se prema rezultatima analize ovog istraživanja se odbacuje. Povezanost udjela u vlasništvu društva i razvijenosti upravljanja promjenama nije značajna je za upravljanje promjena u budućim poslovima i modelima poslovanja. Uspjeh promjena ovisi o poslovnim ciljevima i pristupu, te bez obzira na udio u vlasništvu, treba stalno preispitivanje kako bi se prilagodili dinamici tržišta i ostali usredotočeni na budućnost.

Utjecaj upravljanja znanjem u organizaciji na upravljanje promjenama koji je naveden u hipotezi H4 je statistički potvrđen. Viša razina razvijenosti upravljanja znanjem pozitivno utječe na razvijenost upravljanja promjenama u društvu za tržišno komuniciranje. Standardna praksa zapošljavanja talenata na temelju potrebnih vještina zastarjela je i može brzo uroniti organizaciju u svijet promjena koji se brzo mijenja. Inovacija i kreativnost počinju sa znatiželjom za traženjem rješenja o kojima se dosad nije razmišljalo. Sposobnost društva za tržišno komuniciranje da se prilagodi, želju i spremnost za učenje i eksperimentiranje treba koristiti isto koliko i, ako ne i više, od potrebnih tradicionalnih vještina. Organizacija i menadžment zaduženi su za kontinuirano kreiranje okruženja za učenje a time potiču entuzijazam za inovacijama kod zaposlenika.

Društva za tržišno komuniciranje u kojima prevladava adhokracijska organizacijska kultura imaju višu razinu razvijenosti upravljanja promjenama testirano je u hipotezi H5. Navedena hipoteza potvrđuje utjecaj organizacijske kulture na upravljanje promjenama. Kako bi društva

za tržišno komuniciranje koristila promjene, upravljanje promjenama može doprinijeti organizaciji u smislu inicijativa inovativnosti i održivog poslovanja za budućnost. To zahtijeva proaktivno razmišljanje, inovativne stilove rada i pozitivan stav prema eksperimentiranju. Prije nego što se može postići poslovna transformacija, svi unutar organizacije moraju uvidjeti i vjerovati u potrebu promjene. To zahtijeva adhokracijsku organizacijsku kulturu, razmjenu informacija, iskreno komuniciranje o budućnosti poslovne organizacije i karijeri njezinih zaposlenika. Ograničenje u smislu organizacijske kulture u društvu za tržišno komuniciranje proizvodi slabe strategije, koči usklađivanje i usporava brzinu usvajanja čak i najboljeg poslovnog plana ili modela. Promjene zahtijevaju izgradnju organizacijske kulture koja napreduje na temelju promjena - uvijek biti u *beta fazi*, tako da stalna promjena i prilika postanu stvarnost. Upravo adhokracijska organizacijska kultura potiče eksperimentiranje, brzo testiranje i stalno učenje, omogućuje misiju i svrhu i ponudite nove istine koje će zamijeniti stare.

Hipoteza H6 je potvrđena a odnosi se na utjecaj upravljanja promjenama na inovativnost društva za tržišno komuniciranje, odnosno razvijenost upravljanja promjenama pozitivno utječe na inovativnost društva za tržišno komuniciranje. Da bi društvo za tržišno komuniciranje bilo sigurno u budućnosti, cijela organizacija treba biti motivirana i vođena promjenama. Za društva za tržišno komuniciranje koja su spremna prihvatiti i prilagoditi se brzim i stalnim promjenama, inovativnost i novi poslovni horizonti bit će vrijedni toga. Zaključak ovog istraživanja je kako uloga upravljanja promjenama ima utjecaj na inovativnost društva za tržišno komuniciranje, odnosno razvijenost upravljanja promjenama pozitivno utječe na inovativnost društva za tržišno komuniciranje.

U kvalitativnom dijelu doktorska disertacija je fokusirana na upravljanje promjenama i njihovu ulogu u inovativnosti društva za tržišno komuniciranje, kao i na ostale ključne elemente tog fenomena i ključne čimbenike inovativnosti društva za tržišno komuniciranje. Iako je uloga vrhovnog menadžmenta društva za tržišno komuniciranje neizostavna, inicijatori upravljanja promjenama su najčešće menadžeri srednje razine koji vodeći projekte i kroz suradnju sa različitim dionicima osvješćuju mogućnosti organizacije, potrebe klijenata i tržišta, te uočavaju potencijalne prilike koje mogu pozitivno utjecati na poslovanje. Uočene prilike upravljanja promjenama mogu biti pokretač inovacijskih inicijativa za čiju provedbu i odobrenje odgovornost snosi vrhovni menadžment društva za tržišno komuniciranje. Iako rezultati potvrđuju kako je neizostavni čimbenik uspjeha poslovanja u vremenu neizvjesnosti i novih tehnologija stalno upravljanje promjenama treba biti se obratiti i posebna pažnja inovacijama u

načinu poslovanja i menadžmenta. Danas imamo sve više primjera da inovacije u menadžmentu mogu donijeti prednost organizaciji u neizvjesnosti i turbulentnoj okolini u kakvoj posluju društva za tržišno komuniciranje – budući način na koji rade *danas* nije dovoljno dobar za poslovanje *sutra*.

Fenomen upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje nije samo istraživačko pitanje nego ima izuzetno korisne praktične implikacije. Koncept inovativnosti u društvu za tržišno komuniciranje je sve više prepoznat u literaturi dok upravljanje promjenama u društvu za tržišno komuniciranje je nedovoljno istražen. Rezultati proizašli iz ovog istraživanja prezentiraju značajne i vrijedne spoznaje vezane za upravljanje promjenama kao jednim od alata menadžmenta koji društvima za tržišno komuniciranje omogućava održavanje i unaprjeđenje inovativnosti.

Cilj ove doktorske disertacije je bio naglasiti zanimljivost fenomena upravljana promjenama u društvima za tržišno komuniciranje te istražiti i analizirati utjecaj upravljanja promjenama na inovativnost društva za tržišno komuniciranje, zašto je vrijedan proučavanja i spoznaje koje mogu donijeti inovativnost društava za tržišno komuniciranje. U disertaciji je napravljen pregled i sustavno su analizirane relevantne teorijske postavke i empirijski rezultati dosadašnjih istraživanja vezanih za determinante inovativnosti društva za tržišno komuniciranje. Istražen je i analiziran utjecaj čimbenika vrhovnog menadžmenta društva za tržišno komuniciranje na upravljanje promjenama u društvima za tržišno komuniciranje, i utjecaj organizacijskih čimbenika na upravljanje promjenama u društvima za tržišno komuniciranje.

Teorijski doprinos ovog rada je u pregledu novih dimenzija i mogućnosti upravljanja promjenama, analizi i sintezi postojećih teorijskih okvira i njihovih implikacija na doprinos upravljanja promjenama na inovativnost društva za tržišno komuniciranje. Cjelokupnim radom i istraživanjem utvrđena je uloga upravljanja promjenama na inovacije u društvima za tržišno komuniciranje. Empirijski je potvrđen predloženi teorijski model odnosa karakteristika vrhovnog menadžmenta i organizacijskih čimbenika na upravljanje promjenama. te utjecaj upravljanja promjenama na inovativnost društva za tržišno komuniciranje.

Aplikativno ova doktorska disertacija doprinijet će upoznavanju menadžmenta hrvatskih društava za tržišno komuniciranje s praksom upravljanja promjenama u EU15 zemljama, kao i njihovom praksom inoviranja. Kroz pregled praktičnih koristi od uloge i primjene upravljanja promjenama na inovacijske mogućnosti društva za tržišno komuniciranje, ovaj rad će potaknuti vrhovne menadžere društva za tržišno komuniciranje da uzmu u obzir i koriste upravljanje promjenama za inovacijske inicijative i iskoriste njihov potencijal kako bi unaprijedili

cjelokupno poslovanje. Zaključno u radu su dane i smjernice za primjenu upravljanja promjenama kojima će se moći služiti društva za tržišno komuniciranje koja ih još ne koriste ili ih ne koriste dovoljno.

Tržišta koja se brzo mijenjaju, novi konkurenti i novi zahtjevi tržišta vrše pritisak na postojeće poslovne modele društva za tržišno komuniciranje, prisiljavajući ih da se transformiraju kako bi ostali konkurentni. U posljednjem desetljeću reagirajući na promjene na tržištu i u djelatnosti tržišnog komuniciranja agencije koriste inovacije ne samo u svojim proizvodima i uslugama nego i u organizaciji i poslovanju (na primjer, strukturu agencijske naknade, logistiku, nova partnerstva u djelatnosti tržišnog komuniciranja, menadžment talenata ili hibridni način poslovanja). Da bi se natjecale na novim tržištima ili s novom konkurencijom, društva za tržišno komuniciranje ne mogu imati koristi od isključivog korištenja praksi iz prošlosti i tradicionalnog načina poslovanja. Stoga je upravljanje promjenama, uvođenje novih praksi upravljanja bitna tema za agencije koje nastoje poboljšati svoju produktivnost, poboljšati ponudu klijenata i usmjeriti se na održivo poslovanje. Upravljanje promjenama prilika je za transformaciju organizacije radi novih izazova i nove konkurencije te je vrijedan doprinos u promišljanju organizacijskih promjena i inovacijama ne samo kroz proizvode i usluge, nego i u upravljanju u društvima za tržišno komuniciranje. Pritom, promjene i inovacije u menadžmentu omogućuje nove prakse i procese ključne za sposobnost organizacije da se održi da ostane konkurentna.

Stoga inicijative za upravljanje promjenama predstavljaju snažan pristup koji omogućava agencijama da održe konkurentnost u vrijeme promjena i neizvjesnosti. Vrhovni menadžment ima mogućnost posegnuti dalje od ustaljenih praksi, okvira, tehnika i alata te izvor novih mogućnosti ostvariti kroz promjene vođene tržišnim mogućnostima. Inovativnost i održivo poslovanje agencije znači prihvatiti i podržati upravljanje promjenama voljno i s entuzijazmom za nove inicijative i stvaranje vrijednosti – agilnost za još brži napredak tehnologije i spremnost iskoristiti mogućnosti koje donose nova tržišta.

POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. 4A's (2017), History of Advertising Agencies, preuzeto 21. 3. 2021. s https://www.aaaa.org/home-page/your-industry/history-of-advertising/?cn-reloaded=1
2. Aarikka-Stenroos, L. i 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. Aas, T. H., Breunig, K. J., Hydle, K. M., i Pedersen, P. E. (2015), Innovation management practices in production-intensive service firms. *International Journal of Innovation Management, 19*(5), 1-28. https://doi.org/10.1142/S1363919615500553
4. Abdirahman, Z. Z., i Sauvée, L. (2016), Non-technological innovations from organisational design and change perspectives in VSEs and SMEs: the case of management systems. *International Journal of Organisational Design and Engineering, 4*(3-4), 177-194. https://doi.org/10.1504/IJODE.2016.082339
5. Abrahamson, E. (2000) Change Without Pain, *Harvard Business Review, 78*(4), 70-79. https://hbr.org/2000/07/change-without-pain
6. Ad Age (2020), Agency Report 2020, preuzeto 11. 6. 2020. s https://adage.com/article/datacenter/ad-age-agency-report-2020-rankings-and-analysis/2254951
7. Adams, S.M. i Zanzi, A. (2004), Academic development for careers in management consulting, *Career Development International*, *9*(6), 559-577. https://doi.org/10.1108/13620430410559151
8. Al-Haddad, S., i Kotnour, T. (2015), Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management, 28*(2), 234-262. https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215
9. Alam, I. i Perry, C. (2002), A customer-oriented new service development process, *Journal of Services Marketing, 16*(6), 515-534. https://doi.org/10.1108/08876040210443391
10. Alam, I. (2002), An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science, 30*(3), 250-261. https://doi.org/10.1177/0092070302303006

11. Almeida, L.F., Vivacqua, C.A. (2013), Experimentação: modelo para implementação de técnicas de planejamento de experimento como fator potencializador da inovaçao em indústrias, preuzeto 10. 4. 2020. s http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_stp_177_007_22795.pdf
12. Alvesson, M. (2004), *Knowledge work and knowledge-intensive firms*, New York: Oxford University Press.
13. Amabile, T. M. (1988), A model of creativity and innovation in organizations. u Staw, B. M., Cummings, L. L. (ur.), *Research in organizational behavior*, vol. 10 (str. 123-167), Greenwich, CT: JAI Press.
14. Anderson, D. i Anderson, L.A. (2010), *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons.
15. Anderson, N., Potočnik, K. i Zhou, J. (2014), Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management, 40*(5), 1297-1333. https://doi.org/10.1177/0149206314527128
16. Anderson, N.R., De Dreu, C.K.W. i Nustad, B.A. (2004), The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 147-173. https://doi.org/10.1002/job.236
17. Ang, S. H. i Low, S. Y. (2000), Exploring the dimensions of ad creativity. *Psychology and Marketing, 17*(10), 835-854. https://doi.org/10.1002/1520-6793(200010)17:10<835::AID-MAR1>3.0.CO;2-%23
18. Argueta, J.K. i Pérez-Latre, F.J. (2018), The Transformation of Advertising Agencies in a Digital World, u: Albarran, A.B., Mierzejewska, B.I., Jung, J. (ur.), *Handbook of Media Management and Economics* (str. 394-409). New York: Routledge.
19. Asheim, B.T. i Coenen, L. (2005), Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. *Research policy, 34*(8), 1173-1190. https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.013
20. Athey, S. i Gans, J.S. (2010), The impact of targeting technology on advertising markets and media competition. *American Economic Review, 100*(2), 608-613. https://doi.org/10.1257/aer.100.2.608
21. Audia, P.G. i Rider, C.I. (2005), A Garage and an Idea: What More Does an Entrepreneur Need? *California Management Review, 48*(1), 6-28. https://doi.org/10.2307/41166325

22. Auletta, K. (2005), The New Pitch: Do Ads Still Work?, preuzeto 4. 3. 2020. s http://www.newyorker.com/fact/content/articles/050328fa_fact
23. Baillette, P. i Barlette, Y. (2018), BYOD-related innovations and organizational change for entrepreneurs and their employees in SMEs. *Journal of Organizational Change Management, 31*(4), 839-851. https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2017-0044
24. Baird, C.H. i Parasnis, G. (2011), From social media to Social CRM: reinventing the customer relationship. *Strategy & Leadership*., 39(5), 30-37. https://doi.org/10.1108/10878571111161507
25. Bakhshi, H., Freeman, A. i Higgs, P. (2013), *A dynamic mapping of the UK's creative industries*, London: Nesta.
26. Bamford, D.R. i Forrester, P.L. (2003), Managing planned and emergent change within an operations management environment, *International Journal of Operations & Production Management, 23*(5), 546-564. https://doi.org/10.1108/01443570310471857
27. Bandalos, D. L. (2002), The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural equation modeling, 9(1)*, 78-102. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0901_5
28. Baregheh, A., Rowley, J. i Sambrook, S. (2009), Towards a multidisciplinary definition of innovation, *Management Decision, 47*(8), 1323-1339. https://doi.org/10.1108/00251740910984578
29. Barnes, J. G. (2001), *Secrets of customer relationship management: It's all about how you make them feel.* New York: McGraw-Hill.
30. Barnett, W.P. i Freeman, J. (2001), Too much of a good thing? Product proliferation and organizational failure. *Organization Science, 12*(5), 539-558. https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.539.10095
31. Barnett, W.P., Carroll, G.R. (1995), Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology, 21*, 217-236. https://doi.org/10.1146/annurev.so.21.080195.001245
32. Barras, R. (1986), Towards a theory of innovation in services. Research policy, 15(4), 161-173. https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90012-0
33. Battisti, G. i Stoneman, P. (2010), How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management, 21*(1), 187-206. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00629.x

34. Beckhard, R., Pritchard, W. (1992), *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
35. Beer, M. i Nohria, N. (2000) Cracking the code of change. Harvard Business Review, 78(3), 133-141. https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change
36. Beer, M., Eisenstadt, R. (1990), Why change programs don't produce change. Harvard Business Review, 68, 11-12. https://hbr.org/1990/11/why-change-programs-dont-produce-change
37. Benner, M.J. i Tushman, M.L. (2003), Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review, 28*(2), 238-256. https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096
38. Bergen, M., Dutta, S. i Walker Jr, 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/10.1177/002224299205600301
39. Berry, L.L. i Parasuraman, A. (2004), *Marketing services: Competing through quality*. New York: Simon and Schuster.
40. Bessant, J. (2005), Enabling continuous and discontinuous innovation: Learning from the private sector. *Public Money and Management, 25*(1), 35-42. https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00448.x
41. Bettiol M., Di Maria E., i Grandinetti R. (2012), Creativity Versus Standardization in Knowledge-Intensive Business Services: A Real Trade-Off?. u: Di Maria E., Grandinetti R., Di Bernardo B. (ur.) *Exploring Knowledge-Intensive Business Services* (str. 120-136.). London: Palgrave Macmillan.
42. Bettiol, M., Di Maria, E. i Finotto, V. (2012), Marketing in SMEs: The role of entrepreneurial sensemaking. *International Entrepreneurship and Management Journal, 8*(2), 223-248. https://doi.org/10.1007/s11365-011-0174-3
43. Beverland, M., Farrelly, F. i Woodhatch, Z. (2007), Exploring the dimensions of proactivity within advertising agency - client relationships. *Journal of Advertising, 36*(4), 49-60. https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367360404
44. Birkinshaw, J. (2010), *Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done.* Chichester: John Wiley and Sons.
45. Birkinshaw, J., Hamel, G. i Mol, M.J. (2008), Management Innovation. *Academy of Management Review, 33*(4), 825-845. https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969
46. Birkinshaw, J., Hamel, G., i Mol, M.J. (2008), Management innovation, *Academy of Management Review, 33*(4), 825-845. https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969

47. Birkinshaw, J.M. i Mol, M.J. (2006), How management innovation happens, *MIT Sloan management review, 47*(4), 81-88. http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2006-summer/47415/how-management-innovation-happens/
48. Boga, I. i Ensari, N. (2009), The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success, *The Psychologist-Manager Journal, 12*(4), 235-251. https://doi.org/10.1080/10887150903316248
49. Bowers, M. R. (1989), Developing new services: improving the process makes it better. *Journal of Services Marketing, 3*(1), 15-20. https://doi.org/10.1108/EUM0000000002478
50. Brem, A., Bilgram, V. i Gutstein, A. (2018), Involving Lead Users in Innovation: A Structured Summary of Research on the Lead User Method. *International Journal of Innovation and Technology Management, 15*(3), 1-27. https://doi.org/10.1142/S0219877018500220
51. Bruell A. (2016), Welcome to the Agency of the Future Advertising Age, preuzeto 13. 11. 2020. s http://adage.com/article/print-edition/agency-future/303798/
52. Buick, F., Blackman, D. A., O'Donnell, M. E., O'Flynn, J. L., i West, D. (2015), Can enhanced performance management support public sector change?, *Journal of Organizational Change Management, 28*(2), 271-289. https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2013-0249
53. Bullmore, J. (2006), *Apples, Insights and Mad Inventors: An Entertaining Analysis of Modern Marketing*. Chichester: John Wiley and Sons.
54. Bullmore, J. (2018), Advertising's Big Questions: Answered by advertising's big thinkers, preuzeto 15. 4. 2020. s https://hugepdf.com/download/download-advertisings-big-questions-answered-by-advertisings_pdf
55. Buono, A.F. (1997), Enhancing strategic partnerships: Intervening in network organizations, *Journal of Organizational Change Management, 10*(3), 251-266. https://doi.org/10.1108/09534819710171103
56. Burgoyne, E. (2013), How the agency works, preuzeto 14. 2. 2021. s http://makrprocess.com/workflow/2013/12/5/how-the-agency-works-20
57. Burke W (2010), *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
58. Burnes, B. (2004), *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. New York: Pearson Education.

59. Burnes, B. (2011), Introduction: Why does change fail, and what can we do about it?. *Journal of change management, 11*(4), 445-450. https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630507
60. Burnes, B. i Jackson, P. (2011), Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management, 11*(2), 133-162. https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655
61. Burns, J., i Scapens, R. W. (2000), Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research, 11*(1), 3-25. https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119
62. Buttle, F.A. (1998), Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of strategic marketing, 6*(3), 241-254. https://doi.org/10.1080/096525498346658
63. By, R.T. (2005), Organisational change management: A critical review. *Journal of change management, 5*(4), 369-380. https://doi.org/10.1080/14697010500359250
64. Callahan, F.X. (1986) Advertising and economic development. *International Journal of Advertising, 5*(3), 215-224. https://doi.org/10.1080/02650487.1986.11106972
65. Cameron, E. i Green, M. (2019), *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London: Kogan Page Publishers.
66. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*: *Based on the competing values framework*, San Francisco: John Wiley & Sons.
67. Camison, C. i Villar-Lopez, A. (2014), Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research, 67*(1), 2891-2902. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004
68. Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A., Sanders, Wm.G. (2004), Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management, 30*(6), 749-778. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001
69. Cegarra-Navarro, J.G., Soto-Acosta, P. i Wensley, A.K. (2016), Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research, 69*(5), pp.1544-1549. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014

70. Chiva, R. i Alegre, J. (2005), Organizational Learning and Organizational Knowledge: Towards the Integration of Two Approaches. *Management Learning, 36*(1), 49-68. https://doi.org/10.1177/1350507605049906
71. Chowdhury, A.R. (1994), Advertising expenditures and the macro-economy: Some new evidence. *International Journal of Advertising, 13*(1), 1-14. https://doi.org/10.1080/02650487.1994.11104557
72. Cohen, J.F. i Olsen, K. (2015), Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications, 42*(3), 1178-1188. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.09.002
73. Cohen, W.M. i Levinthal, D.A. (1989), Innovation and Learning: The Two Faces of R and D. *The Economic Journal, 99*(397), 569-596. https://doi.org/10.2307/2233763
74. Cummings, J. N. (2004), Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science, 50*(3), 352–364. https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134
75. Cummings, T. G., i Worley, C. G. (2014), *Organization development and change*. Boston: Cengage learning
76. Dahlen, M. i 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
77. Dahlén, M., Rosengren, S. i Törn, F. (2008), Advertising creativity matters. Journal of advertising research, 48(3), 392-403. https://doi.org/10.2501/S002184990808046X
78. Daikeler, J., Bošnjak, M., i Lozar Manfreda, K. (2020), Web versus other survey modes: an updated and extended meta-analysis comparing response rates. *Journal of Survey Statistics and Methodology, 8*(3), 513-539. https://doi.org/10.1093/jssam/smz008
79. Dalvi-Esfahani, M., Ramayah, T., Nilashi, M. (2017), Modelling upper echelons' behavioural drivers of Green IT/IS adoption using an integrated Interpretive Structural Modelling - Analytic Network Process approach. *Telematics and Informatics, 34*(2), 583-603. https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.10.002
80. Danaher, P.J. i Rossiter, J.R. (2011), Comparing perceptions of marketing communication channels, *European Journal of Marketing, 45*(1/2), 6-42. https://doi.org/10.1108/03090561111095586

81. Darroch, J. (2005), Knowledge management, innovation and firm performance, *Journal of Knowledge Management, 9*(3), 101-115. https://doi.org/10.1108/13673270510602809
82. Data, I.I. (2005), Oslo manual. Paris and Luxembourg: OECD/Euro-stat, na dan 19.1.2021. [podatkovni dokument], preuzeto s https://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf
83. Dauth, T., Pronobis, P., i Schmid, S. (2017), Exploring the link between internationalization of top management and accounting quality: The CFO's international experience matters. *International Business Review, 26*(1), 71-88. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.05.007
84. Davies, M. i Prince, M. (2005). Dynamics of trust between clients and their advertising agencies: Advances in performance theory. *Academy of Marketing Science Review, 11*, 1-32.
85. Davies, M. i Prince, M. (2010), Advertising agency compensation, client evaluation and switching costs: an extension of agency theory. *Journal of Current Issues & Research in Advertising, 32*(1), 13-31. https://doi.org/10.1080/10641734.2010.10505272
86. De Brentani, U. (2001), Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association, 18*(3),169-187. https://doi.org/10.1111/1540-5885.1830169
87. De Brentani, U. i Ragot, E. (1996), Developing new business-to-business professional services: what factors impact performance?. *Industrial Marketing Management, 25*(6), 6517-530. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00066-1
88. de Gregorio, F., Cheong, Y. i Kim, K. (2012), Intraorganizational conflict within advertising agencies, *Journal of Advertising, 41*(3), 19-34. https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367410302
89. de Waal Malefyt, T. i Morais, R.J. (2010), Creativity, brands, and the ritual process: Confrontation and resolution in advertising agencies. *Culture and Organization, 16*(4), 333-347. https://doi.org/10.1080/14759551.2010.519927
90. Deloitte (2017), The economic contribution of advertising in Europe, preuzeto 17. 6. 2020. s https://eaca.eu/wp-content/uploads/2017/01/Economic-Contribution-of-Advertising-EU.pdf

91. Den Hertog PD. (2000) Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management, 4*(4), 491–528. https://doi.org/10.1142/S136391960000024X
92. Den Hertog, P. i Bilderbeek, R. (2019), The new knowledge infrastructure: the role of technology-based knowledge-intensive business services in national innovation systems. u: Boden, M. i Miles, I. (ur.) *Services and the knowledge-based economy* (str. 222-246). London: Routledge.
93. Den Hertog, P., van der Aa, W. i de Jong, M.W. (2010), Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework, *Journal of Service Management, 21*(4), 490-514. https://doi.org/10.1108/09564231011066123
94. Dentsu (2020), CMO survey, preuzeto 4. 5. 2021. s https://www.dentsu.com/us/en/cmo-survey-2020
95. Deuze, M. (2007), Convergence culture in the creative industries, *International journal of cultural studies, 10*(2), 243-263. https://doi.org/10.1177/1367877907076793
96. Díaz-Méndez, M. i 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
97. Digiday Survey (2019), preuzeto 4. 5. 2021. s https://digiday.com/marketing/digiday-research-house-marketers-typically-still-rely-agencies/
98. do Amaral Adamy, A.P., Almeida dos Santos, L., Severo Hollveg, S.D., Stefano, N.M. (2016), The Mapping of Innovation Process: Study in Publicity Agencies. *IEEE Latin Am. Trans., 14*(7), 3192-3198. https://doi.org/10.1109/TLA.2016.7587620
99. Dogruel, L. (2015), Innovation research in media management and economics: An integrative framework. *Journal of Media Business Studies, 12*(3), 153-167. https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1069478
100. Dowling, G.R. (1994), Searching for a new advertising agency: a client perspective. *International Journal of Advertising, 13*(3), 229-242. https://doi.org/10.1080/02650487.1994.11104578
101. Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. u: Wood, J.C. i Wood, M.C. (ur.), Critical Evaluations in Business and Management (str. 192-214), London: Routledge.
102. Du Plessis, M. (2007), The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management, 11*(4), 20-29. https://doi.org/10.1108/13673270710762684

103. Duchek, S. (2015) Enhancing Absorptive Capacity for Innovation and Change: The Role of Structural Determinants, *Journal of Change Management, 15*(2), 142-160. https://doi.org/10.1080/14697017.2014.988637
104. Duhan, D. i Sandvick, F. (2009), Outcomes of advertiser-agency relationships. The form and the role of cooperation. *International Journal of Advertising, 28*(5), 818-919. https://doi.org/10.2501/S0265048709200941
105. Dunphy, D. i Stace, D. (1993), The strategic management of corporate change. *Human relations, 46*(8), 905-920. https://doi.org/10.1177/001872679304600801
106. Dunphy, D.C. (1988), Transformational and coercive strategies for planned organizational change: beyond the O.D. model, *Organization Studies, 9*(3), 317-334. https://doi.org/10.1177/017084068800900302
107. Dwivedi, Y.K., Papazafeiropoulo, A., Chuang, T.T., Nakatani, K. i Zhou, D. (2009), An exploratory study of the extent of information technology adoption in SMEs: an application of upper echelon theory. *Journal of Enterprise information management, 22*(1/2), 183-196. https://doi.org/10.1108/17410390910932821
108. Edgett, S. (1994), The Traits of Successful New Service Development, *Journal of Services Marketing, 8*(3), 40-49. https://doi.org/10.1108/08876049410065606
109. Edmondson, A.C. (2018), *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken: John Wiley & Sons.
110. Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P., Matthing, J. (2006), *Involving customers in new service development*, London: Imperial College Press.
111. Ettlie, J.E., Bridges, W.P. i O'keefe, R.D. (1984), Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management science, 30*(6), 682-695. https://doi.org/10.1287/mnsc.30.6.682
112. Fam, K.S. i Waller, D.S., (2008), Agency–Client Relationship Factors Across Life-Cycle Stages, *Journal of Relationship Marketing, 7*(2), 217-236. https://doi.org/10.1080/15332660802279503
113. Faraj, S., Pachidi, S. i Sayegh, K. (2018), Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization, 28*(1), 62-70. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005
114. Faulconbridge, J.R., Taylor, P., Nativel, C. i Beaverstock, J. (2010), *The globalization of advertising: Agencies, cities and spaces of creativity*, London: Routledge.
115. Finch, J. F., West, S. G., i MacKinnon, D. P. (1997), Effects of sample size and nonnormality on the estimation of mediated effects in latent variable models.

Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 4(2), 87-107. https://doi.org/10.1080/10705519709540063

116. Flatten, T.C., Engelen, A., Zahra, S.A., Brettel, M. (2011), A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal, 29*(2), 98-116. https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002
117. Flikkema, M., Jansen, P. i Van Der Sluis, L. (2007), Identifying neo-Schumpeterian innovation in service firms: A conceptual essay with a novel classification. *Economics of Innovation and New Technology, 16*(7), 541-558. https://doi.org/10.1080/10438590600918602
118. Ford, J.D., Ford, L.W. and D'Amelio, A. (2008), Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review, 33*(2), 362-377. https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235
119. Forrester Research (2019). The Future Of Advertising, preuzeto 13. 3. 2020. s https://go.forrester.com/blogs/category/advertising/
120. Francis, D. i Bessant, J. (2005), Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation, 25*(3), 171-183. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.004
121. Freytag, P.V. i Clarke, A.H. (2012), Understanding change in industry and business models–On the changing role of advertising agencies. Paper presented at the *28th Annual IMP Conference*, Rome, Italy.
122. Fuchs, C. i Schreier, M. (2011), Customer empowerment in new product development, *Journal of product innovation management, 28*(1), 17-32. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00778.x
123. Furnham, A. (2002) Managers as change agents, *Journal of Change Management, 3*(1), 21-29. https://doi.org/10.1080/714042525
124. Gadrey, J. i Gallouj, F. (1998), The provider-customer interface in business and professional services. *Service Industries Journal, 18*(2), 1-15. https://doi.org/10.1080/02642069800000016
125. Gallouj, F. (2002), *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
126. Gallouj, F. i Savona, M. (2011), Towards a theory of innovation in services: a state of the art. u: Gallouj, F. i Djellal, F. (ur.) *The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective* (str. 27-48), Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

127. Gallouj, F. i Weinstein, O. (1997), Innovation in services. *Research policy, 26*(4-5), 537-556. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00030-9
128. Garratt, B. (2005) Organizational Change, Learning and Metrics: Hard and Soft Ways to Effective Organizational Change, *Development and Learning in Organizations, 19*(6), 4-6. https://doi.org/10.1108/14777280510624231
129. Gartner Annual CMO Spend Survey (2020), preuzeto 4. 5. 2021. s https://www.gartner.com/en/marketing/research/cmo-spend-survey-2019-2020
130. Gennaro, S. (2009) J. Walter Thompson and the creation of the modern advertising agency. *Advertising & Society Review, 10*(3). https://doi.org/10.1353/asr.0.0035
131. Geschka, H. (2015), Innovation Strategy: An Approach in Three Levels. *Kindai Management Review, 3*, 129-140.
132. Gianatasio, D. (2015, 30. ožujak), How millennials are changing the way ad agencies work, AdWeek, preuzeto s https://www.adweek.com/brand-marketing/how-millennials-are-changing-way-ad-agencies-work-163740/
133. Gill, R. (2002), Change management-or change leadership?, *Journal of change management, 3*(4), 307-318. https://doi.org/10.1080/714023845
134. Gopalakrishnan S. i Bierly P (2001), Analyzing innovation adoption using a knowledge-based approach, *Journal of Engineering and Technology Management, 18*(2), 107-130. https://doi.org/10.1016/S0923-4748(01)00031-5
135. Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M.W. i Ingram, A.E. (2010), Managing Creatives: Paradoxical Approaches to Identity Regulation. *Human Relations, 63*(6), 781–805. https://doi.org/10.1177/0018726709342929
136. Grabher, G. (2001), Ecologies of creativity: The village, the group, and the heterarchic organisation of the British advertising industry. *Environment and Planning A, 33*(2), 351-374. https://doi.org/10.1068/a3314
137. Grant, I. i McLeod, C. (2007), Advertising agency planning conceptualizing network relationships. *Journal of Marketing Management, 23*(5-6), 425-442. https://doi.org/10.1362/026725707X212757
138. Grayson, K. i Ambler, T. (1999), The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of marketing Research, 36*(1), 132-141. https://doi.org/10.1177/002224379903600111
139. Green, L. i Miles, I. (2007), Hidden innovation in the creative sectors. Manchester Institute for Innovation Research, Working Paper for NESTA, preuzeto 17. 3. 2021. s https://www.researchgate.net/publication/318431538

140. Griffin, W.G. (2008), From performance to mastery: Developmental models of the creative process. *Journal of Advertising, 37*(4), 95-108. https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367370408
141. Gummesson, E. (1978), Toward a theory of professional service marketing. *Industrial Marketing Management, 7*(2), 89-95. https://doi.org/10.1016/0019-8501(78)90054-8
142. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. i Alpkan, L. (2011), Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics, 133*(2), 662-676. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014
143. Gupta, A.K. i Govindarajan, V. (2000), Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal, 21*(4), 473-496. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I
144. Gupta, S., Malhotra, N.K., Czinkota, M. i Foroudi, P. (2016), Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research, 69*(12), 5671-5681. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042
145. Gürel, P.A., Firlar, T. i Firlar, N. (2017), The Organizational Structure of Advertising Agencies and New Directions, u: *Advertising and Branding: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, (str. 1779-1793). Hershey: IGI Global. http://doi:10.4018/978-1-5225-1793-1.ch082
146. Gürel, P.A., Firlar, T. i Firlar, N. (2017), The Organizational Structure of Advertising Agencies and New Directions, u: Information Reso Management Association (ur.), *Advertising and Branding: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (str. 1779-1793). Business Science Reference.
147. Hackley, C. i Kover, A.J. (2007), The trouble with creatives: Negotiating creative identity in advertising agencies. *International Journal of Advertising, 26*(1), 63-78. https://doi.org/10.1080/02650487.2007.11072996
148. Halinen, A. (2012) *Relationship marketing in professional services: a study of agency-client dynamics in the advertising sector.* London: Routledge.
149. Hall, E. (2010, 14. lipanj), IPA Report: ads that win awards are 11times more effective, preuzeto s http://adage.com/article/global-news/ipa-report-ads-win-awards-11-times- effective/144942/
150. Hambrick, D.C. i Mason, P.A. (1984), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review, 9*(2),193-206. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628

151. Hambrick, D.C., Finkelstein, S., Mooney, A.C. (2005), Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. *Academy of management review, 30*(3), 472-491. https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293355
152. Hamel, G. (2007), *The future of management*, Cambridge: Harvard Business School Press.
153. Hamel, G. (2008), The Future of Management, *Human Resource Management International Digest, 16*(6). https://doi.org/10.1108/hrmid.2008.04416fae.001
154. Hargadon, A. i Sutton, R.I. (2000) Building an innovation factory, preuzeto 12. 4. 2021. s https://link.gale.com/apps/doc/A63035686/AONE?u=anon~4847605b&sid=googleScholar&xid=ee102ff4
155. Hartline, M.D., Maxham III, J.G. i McKee, D.O. (2000) Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of marketing, 64*(2), 35-50. https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.35.18001
156. Hayes, J. (2018), *The Theory and Practice of Change Management*. London: Palgrave.
157. Helgesen, T. (1994), Advertising awards and advertising agency performance criteria. *Journal of Advertising Research, 34*(4), 43-54.
158. Helmich, D.L., Brown, W.B. (1972), Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise. *Administrative Science Quarterly, 17*(3), 371-381. https://doi.org/10.2307/2392150
159. Hendra, R., i Hill, A. (2019), Rethinking response rates: new evidence of little relationship between survey response rates and nonresponse bias. *Evaluation review, 43*(5), 307-330. https://doi.org/10.1177/0193841X18807719
160. Henke, L.L. (1995), A longitudinal analysis of the ad agency-client relationship. *Journal of Advertising Research, 35*(2), 24-30. https://doi.org/10.1080/00913367.2001.10673638
161. Hermelin, B. (2009). Producer service firms in globalising cities: the example of advertising firms in Stockholm. The Service Industries Journal, 29(4), 457-471. https://doi.org/10.1080/02642060802304828
162. Herrmann, P. i Datta, D. K. (2002), CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: An empirical study. *Journal of International Business Studies, 33*(3), 551–569. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491031

163. Hertog, P.D. (2000), Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International journal of innovation management, 4*(4), 491-528. https://doi.org/10.1142/S136391960000024X
164. Hiatt, J. M. (2006), *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Loveland: Prosci Research.
165. Hiebl, M.R.W. (2014), Upper echelons theory in management accounting and control research. *J Manag Control 24*(3), 223-240. https://doi.org/10.1007/s00187-013-0183-1
166. Hipperson, T. (2012), The future structure of agencies, preuzeto 24. 4. 2021. s https://fdocuments.in/document/the-future-structure-of-agencies.html
167. Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations: software of the mind*, New York: McGraw-Hill.
168. Hornstein, H. A. (2015), The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management, 33*(2), 291-298. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005
169. Horsky, S. (2006), The Changing Architecture of Advertising Agencies, *Marketing Science, 25*(4), 367–383. https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0198
170. Hotz, M. R., Ryans, J. K. i Shanklin, W. L. (1982), Agency/client relationships as seen by influentials on both sides. *Journal of Advertising, 11*(1), 37–44. https://doi.org/10.1080/00913367.1982.10672793
171. Hower, R.M. (2013), *The History of an advertising Agency*. Cambridge: Harvard University Press.
172. Huber, G.P. (1991), Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science, 2*(1), 88-115. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88
173. Huffman, R.C. i Hegarty, W.H. (1993), Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture. *Journal of management, 19*(3), 549-574. https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90004-7
174. Hunt, S.D. i Morgan, R.M. (1994), Relationship marketing in the era of network competition. *Marketing management, 3*(1), 19-28.
175. Hutchinson, S. R., i Olmos, A. (1998), Behavior of descriptive fit indexes in confirmatory factor analysis using ordered categorical data. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 5*(4), 344-364. https://doi.org/10.1080/10705519809540111

176. IPA (2016), The Client Brief: A best practice guide to briefing communication agencies, The Institute of Practitioners in Advertising, preuzeto 13. 9. 2020. s https://ipa.co.uk/knowledge/knowledge-centre/
177. IPA (2016a), Agencies Working Better Together: How clients can manage multiple communications agencies to achieve better results, The Institute of Practitioners in Advertising, preuzeto 13. 9. 2020. s https://ipa.co.uk/knowledge/publications-reports/agencies-working-better-together-best-practice-guide
178. IPA (2016b), Communication Strategy: A best practice guide to developing communication campaigns, The Institute of Practitioners in Advertising, preuzeto 13.9.2020 s https://ipa.co.uk/knowledge/knowledge-centre/
179. IPA (2017a), Finding an Agency: A best-practice guide to agency search and selection that delivers win-win on both sides, preuzeto 13. 9. 2020. s https://ipa.co.uk/knowledge/knowledge-centre/
180. IPA (2017b), Report: The Future of Brand and Agency Relationships, preuzeto 24. 4. 2021. s https://ipa.co.uk/knowledge/publications-reports/the-future-of-brand-and-agency-relationships/
181. IPA (2018), Report: The Future of Marketing and Agencies, preuzeto 16. 9. 2020. s https://ipa.co.uk/knowledge/publications-reports/the-future-of-marketing-and-agencies
182. Izzo, F., Masiello, B. i Marasco, A. (2013), Co-Creation in Creative Services: The Role of Client in Advertising Agencies' Innovation, *Mercati e competitività, 2*, 131-155. http://digital.casalini.it/10.3280/MC2013-002007
183. Jaakkola, E., i A. Halinen (2006), Problem Solving Within Professional Services: Evidence from the Medical Field, *International Journal of Service Industry Management 17*(5), 409–429. https://doi.org/10.1108/09564230610689759
184. Janssen, O. (2000), Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287-302. https://doi.org/10.1348/096317900167038
185. Jansson, N. (2013), Organizational change as practice: a critical analysis, Journal of Organizational Change Management, 26(6), 1003-1019. https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0152
186. Jefkins, F. W. i Yadin, D. L. (2000), Advertising. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
187. Jones, G.R. (2013), *Organizational theory, design, and change*, Boston: Pearson.

188. Jones, R.A., Jimmieson, N.L. and Griffiths, A. (2005), The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies, 42*(2), 361-386. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x
189. Joynt, P. i Warner, M. (2001), *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, Boston: Cengage Learning.
190. Kaldor, N. (1950), The economic aspects of advertising. *The review of economic studies, 18*(1), 1-27. https://doi.org/10.2307/2296103
191. Kampylis, P. i Berki, E. (2014), Nurturing creative thinking. International Academy of Education, UNESCO, preuzeto 10. 6. 2021. s https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000227680
192. Kanter R. M (1999), From spare change to real change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation, *Harvard Business Review, 77*(3), 123-132.
193. Kanter, R.M., Stein, B. i Jick, T. (1992), *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: Free Press.
194. Kasurinen, T. (2002), Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management accounting research, 13*(3), 323-343. https://doi.org/10.1006/mare.2002.0191
195. Kaufman, J.C. i Beghetto, R.A. (2009), Beyond big and little: The four C model of creativity. *Review of general psychology, 13*(1), 1-12. https://doi.org/10.1037/a0013688
196. 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
197. Kerber, K., Buono, A.F. (2005), Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management. *Organization Development Journal, 23*(3), 23-38.
198. Kerber, K.W. (2001), Change in human systems: From planned change to guided changing, u: Buono. A.F. (ur.), *Current trends in management consulting*, (str. 145-169) Greenwich: Information Age Publishing.
199. Kerr, G. i Richards, J. (2020), Redefining advertising in research and practice. *International Journal of Advertising, 40*(2), 175-198. https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1769407

200. King, N. (1992), Modelling the innovation process: An empirical comparison of approaches. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65*(2), 89-100. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00487.x
201. Kitchen, P. J. i Daly, F. (2002), Internal communication during change management. *Corporate Communications: an international journal, 7*(1), 46-53. https://doi.org/10.1108/13563280210416035
202. Korac-Kakabadse, A., Korac-Kakabadse, N. i Myers, A. (1998), Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. *Journal of Management Development, 17*(5), 351-388. https://doi.org/10.1108/02621719810220225
203. Koslow, S., Sasser, S. i Riordan, E. (2003), What Is Creative to Whom and Why? Perceptions in Advertising Agencies, *Journal of Advertising Research, 43*(1), 96-110. https://doi.org/10.2501/JAR-43-1-96-110
204. Koslow, S., Sasser, S.L. i Riordan, E.A. (2006), Do marketers get the advertising they need or the advertising they deserve? Agency views of how clients influence creativity. *Journal of Advertising, 35*(3), 81-101. https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367350306
205. Koslow, S., Sasser, S.L. i Riordan, E.A. (2006), Do marketers get the advertising they need or the advertising they deserve? Agency views of how clients influence creativity. *Journal of Advertising, 35*(3), 81-101. https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367350306
206. Kotler, P. (2000), *Marketing Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
207. Kotler, P. (2012), *Kotler on marketing*. New York: Simon and Schuster.
208. Kotter, J. P. (1996), Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review,* preuzeto s https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2
209. Kotter, J.P. (2008), *Force For Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.
210. Kotter, J.P. (2012), *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
211. Kotter, J.P. i Cohen, D.S. (2002), *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business Review Press.
212. Kreitner, R., i Kinicki, A. (2007), *Organizational Behavior*, Boston: McGraw-Hill.
213. Kübler, R.V. i Proppe, D. (2012), Faking or convincing: why do some advertising campaigns win creativity awards?. Business Research, 5(1), 60-81. https://doi.org/10.1007/BF03342732

214. Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., i Van der Voet, J. (2014), The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration, 92*(1), 1-20. https://doi.org/10.1111/padm.12040
215. Kumar, N. (2004), *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business Review Press.
216. Kundu, S. C., i Rani, S. (2004), Entrepreneurial orientation of aspiring managers: a study. *International Journal of Management and Enterprise Development, 1*(3), 233-250. https://doi.org/10.1504/IJMED.2004.004523
217. LaBahn, D.W. i Kohli, C. (1997), Maintaining client commitment in advertising agency–client relationships. *Industrial Marketing Management, 26*(6), 497-508. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(97)00025-4
218. Lace, J.M. (1998), Evaluating advertising agency performance: actions to enhance the client/agency relationship, *Management Research News, 21*(7/8), 47-59. https://doi.org/10.1108/01409179810781554
219. Laczniak, G.R. i Murphy, P.E. (2006), Marketing, consumers and technology: Perspectives for enhancing ethical transactions. Business Ethics Quarterly, 16(3), 313-321. http://www.jstor.org/stable/3857918
220. Laird, P.W. (2001), *Advertising progress: American business and the rise of consumer marketing*. Baltimore: John Hopkins University Press.
221. Lam, A. (2005), Organizational innovation, u: Fagerberg, J., Mowery, D.C. i Nelson, R.R. (ur.), *The Oxford handbook of innovation* (str. 115-148), Oxford: Oxford university press.
222. Lawson, B. i Samson, D. (2001), Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management, 5*(3), 377-400. https://doi.org/10.1142/S1363919601000427
223. Lazer, D. i Radford, J. (2017), Data ex machina: introduction to big data. *Annual Review of Sociology, 43*,19-39. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-060116-053457
224. Locke, E. (2011), *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. Chichester: John Wiley and Sons.
225. Lubart, T. (2003), *The psychology of creativity*, Paris: Armand Colin.
226. Luecke, R. (2003), *Managing Change and Transition*, Boston: Harvard Business School Press.

227. Lukka, K. (2007), Management accounting change and stability: loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research, 18*(1), 76-101. https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.06.006
228. MacRury, I. (2018), What is an advertising agency in the twenty-first century? u: Hardy, J., Powell, H., i MacRury, I. (ur.), *The Advertising Handbook* (str. 16-38), London: Routledge.
229. Maes, J. i Sels, L. (2004), Mapping the road to innovation: the effects of upper echelon human capital and HRM on innovation in start-ups. In RENT XVIII Conference Proceedings (str. 24-6).
230. Mallia, K.L. (2016), Addressing the Elephant in the Room (Or, I Dare you to Ignore this any Longer), Journal of Advertising Education, 20(1-2), 104-110. https://doi.org/10.1177/10980482160201-213
231. María Martínez-León, I. i Martínez-García, J.A. (2011), The influence of organizational structure on organizational learning, *International Journal of Manpower, 32*(5/6), 537-566. https://doi.org/10.1108/01437721111158198
232. Marsh, H. W., Wen, Z., i Hau, K. T. (2004), Structural equation models of latent interactions: evaluation of alternative estimation strategies and indicator construction. *Psychological methods, 9*(3), 275-300. https://doi.org/10.1037/1082-989X.9.3.275
233. Marshak R. (1996), Young & Rubicam: Improving Productivity with Workflow. u: Lloyd P., Whitehead R. (ur.) *Transforming Organisations Through Groupware* (str. 188-197), London: Springer.
234. Masiello, B., Marasco, A., Izzo, F. i Amato, U. (2014), June. Exploring clients' role in the innovation of advertising services: a European survey, 21st IPDM Conference Innovation through Engineering, Business and Design, Limerick, Ireland.
235. Matthing, J., Kristensson, P., Gustafsson, A., Parasuraman, A. (2006), Developing successful technology-based services: the issue of identifying and involving innovative users. *Journal of Services Marketing, 20*(5), 288- 297. https://doi.org/10.1108/08876040610679909
236. Mayer, Richard (2005), The Advertising Agency, u Mackay, Adrian (ur.). T*he Practice of Advertising*, (str. 69-90). London: Routledge.
237. McArthur, D.N. i Griffin, T. (1997), A marketing management view of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research, 37*(5), 19-27. https://link.gale.com/apps/doc/A20251598/AONE?u=anon~e96c9a4f&sid=googleScholar&xid=fc4ade5e

238. McFall, L. (2004), *Advertising: A Cultural Economy*. London: Sage
239. McGrath, R.G. i MacMillan, I.C. (2000), *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Boston: Harvard Business School Press.
240. McKinsey (2008) McKinsey Global Survey Results: Creating organizational transformations, [e-publikacija], preuzeto s http://gsme.sharif.edu/~change/McKinsey%20Global%20Survey%20Results.pdf
241. McManus, J. i Ardley, B. (2019), Innovation and Co-creation process within a service context: a matter of choice or necessity?. *Open Journal of Business and Management, 7*(1), 25-42. https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.71002
242. Menguc, B. i Auh, S. (2008), Conflict, leadership, and market orientation. *International Journal of Research in Marketing, 25*(1), 34-45. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.08.001
243. Mento, A., Jones, R. i Dirndorfer, W. (2002), A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management, 3*(1), 45-59. https://doi.org/10.1080/714042520
244. Miles, I. (2005), Knowledge intensive business services: prospects and policies. *Foresight, 7*(6), 39–63. https://doi.org/10.1108/14636680510630939
245. Miles, I. (2012), KIBS and knowledge dynamics in client-supplier interaction, u: Di Maria, E., Grandinetti, R. i Di Bernardo, B. (ur.), *Exploring knowledge-intensive business services* (str. 13-34), London: Palgrave Macmillan.
246. Mintzberg, H. (1984), Power and organization life cycles. *Academy of Management review, 9*(2), 207-224. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277632
247. Mintzberg, H. (2019), *Bedtime Stories for Managers: Farewell to Lofty Leadership. . . Welcome Engaging Management*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
248. Moeran, B. (2009), Cultural Production, Creativity and Constraints. *CBS Creative Encounters Working Paper* (35), 1-24., preuzeto s https://research.cbs.dk/en/publications/creativity-at-work-cultural-production-creativity-and-constraints
249. Mohr, A. i Batsakis, G. (2019), The contingent effect of TMT international experience on firms' internationalization speed. *British Journal of Management, 30*(4), 869-887. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12293

250. Mol, M.J. i Birkinshaw, J. (2009) The sources of management innovation: When firms introduce new management practices, *Journal of Business Research, 62*(12), 1269-1280. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001
251. Moran, J.W. and Brightman, B.K. (2000), Leading organizational change, *Journal of Workplace Learning, 12*(2), 66-74. https://doi.org/10.1108/13665620010316226
252. Moriarty, S. i Rohe, L. (2004), Cultural palettes in print advertising: Formative research design method, u Smith, K.L., Moriarty, S., Kenney, K. I Barbatsis, G. (ur.*), Handbook of Visual Communication* (str. 139-148). London: Routledge.
253. Morris I. Stein (1953), Creativity and Culture, *The Journal of Psychology, 36*(2), 311-322. https://doi.org/10.1080/00223980.1953.9712897
254. Muller, E. i Doloreux, D. (2009), What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in society, 31*(1), 64-72. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2008.10.001
255. Muller, E. i Zenker, A. (2001), Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research policy, 30*(9), 1501-1516. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00164-0
256. Mumford, M.D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal, 15*(2-3), 107–120. https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651403
257. Musteen, M., Datta, D. K., i Herrmann, P. (2009), Ownership structure and CEO compensation: Implications for the choice of foreign market entry modes. *Journal of International Business Studies, 40*(2), 321–338. https://doi.org/10.1057/jibs.2008.63
258. Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., and Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management, 73*, 193-205. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.009
259. Nakamura, J. i Csikszentmihalyi, M. (2001), Catalytic creativity: The case of Linus Pauling. *American Psychologist, 56*(4), 337-341. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.4.337
260. Nan, X. i Faber, R.J. (2004), Advertising theory: Reconceptualizing the building blocks. *Marketing Theory, 4*(1-2), 7-30. https://doi.org/10.1177/1470593104044085

261. Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D., i Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management decision. 49*(1), 55-72. https://doi.org/10.1108/00251741111094437
262. New Base (2018), preuzeto 4. 5. 2021. s https://www.thenewbase.com/marketing-priorities-2017-is-the-second-global-survey-among-over-1000/
263. Nielsen, S. (2010), Top management team internationalization and firm performance. *Management International Review, 50*(2), 185-206. https://doi.org/10.1007/s11575-010-0029-0
264. Nixon, S. (2003) Advertising Cultures: gender, commerce, creativity. London: Sage, London.
265. Nixon, S. (2006), The pursuit of newness: Advertising, creativity and the 'narcissism of minor differences'. *Cultural Studies, 20*(1), 89-106. https://doi.org/10.1080/09502380500494877
266. Nov, O., i Jones, M. (2006), Ordering Creativity? Knowledge, Creativity, and Idea Generation in the Advertising Industry. *International Journal of Product Development, 3*(2), 252–262. https://doi.org/10.1504/IJPD.2006.009374
267. Nyilasy, G. i Reid, L.N. (2009), Agency practitioner theories of how advertising works. *Journal of Advertising, 38*(3), 81-96. https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367380306
268. Obendhain, A. M., i Johnson, W. C. (2004). Product and process innovation in service organizations: The influence of organizational culture in higher education institutions. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 9*(3), 91-113.
269. Oldham, G. R., i Cummings, A. (1996), Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39(3)*, 607-634. https://doi.org/10.5465/256657
270. Oliver, J.D. i 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
271. Omazić, M.A. i Baljkas, S. (2005), *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija.
272. Operti, E., i Carnabuci, G. (2014), Public knowledge, private gain: the effect of spillover networks on firms' innovative performance. *Journal of Management, 40*(4), 1042-1074. https://doi.org/10.1177/0149206311422448

273. Orlikowski, W. J., i Gash, D. C. (1994), Technological frames: making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems, 12*(2), 174-207. https://doi.org/10.1145/196734.196745
274. Oshri, I., Pan, S.L., Newell, S. (2006), Managing Trade-offs and Tensions between Knowledge Management Initiatives and Expertise Development Practices. *Management Learning, 37*(1), 63-82. https://doi.org/10.1177/1350507606060982
275. Palmer, I. i Dunford, R. (2002), Out with the old and in with the new? The relationship between traditional and new organizational practices, *The International Journal of Organizational Analysis, 10*(3), 209-225. https://doi.org/10.1108/eb028950
276. Palmer, I., Benveniste, J. i Dunford, R. (2007), New organizational forms: Towards a generative dialogue. *Organization Studies, 28*(12), 1829-1847. https://doi.org/10.1177/0170840607079531
277. Patwardhan, P., Habib, S. i Patwardhan, H. (2019), Managing change and finding identity: A grounded analysis of advertising agency leadership. *Journal of Current Issues & Research in Advertising, 40*(3), 315-333. https://doi.org/10.1080/10641734.2018.1503111
278. Paulus, P. B. (2002), Different ponds for different fish: a contrasting perspective on team innovation. *Applied Psychology: An International Review, 51*(3), 394-399. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00973
279. Pawar, B. S. i Eastman, M. L. (1997), The Nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination, *Academy of Management Review, 22* (1), 80-109. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180260
280. Percy, L., J.R. Rossiter and R. Elliott (2001), *Strategic Advertising Management*. Oxford: Oxford University Press.
281. Phelps, R., Adams, R. and Bessant, J. (2007), Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International journal of management reviews, 9*(1), 1-30. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x
282. Pierre Bourdieu, (1984), Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste, u Grusky, D.B. i Szelényi, S. (ur.), *Inequality Classic Readings in Race, Class, and Gender*, (pp. 287-318). London: Routledge
283. Pilkington, A., i Teichert, T. (2006), Management of technology: themes, concepts and relationships. Technovation, 26(3), 288-299. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.01.009

284. Plucker, J. A., Beghetto, R. A. i Dow, G. T. (2004), Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potentials, pitfalls, and future directions in creativity research. *Educational Psychologist, 39*(2), 83–96. https://doi.org/10.1207/s15326985ep3902_1
285. Porras, J.I., i Silvers, R.C. (1994). Organizational development and transformation, u: W. L. French, C. H. Bell , i R. A. Zawacki (ur.), *Organizational development and transformation: Managing effective change* (str. 82-110). New York: Irwin McGraw-Hill.
286. Powell, H. (2009), Advertising agencies and their clients, u Jonathan Hardy, J., Macrury, I., Helen Powell, H., I Hawkin, S. (ur.), *The Advertising Handbook* (str. 25-35). London: Routledge.
287. Pratt, A. C. (2006), Advertising and creativity, a governance approach: a case study of creative agencies in London. *Environment and Planning A: Economy and Space, 38*(10), 1883-1899. https://doi.org/10.1068/a38261
288. Priem, R. L., Li, S. i Carr, J. C. (2012). Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research. *Journal of Management, 38*(1), 346-374. https://doi.org/10.1177/0149206311429614
289. Prochaska, J.O. i DiClemente, C.C. (1983), Stages and processes of self-change of smoking: toward an integrative model of change. *Journal of consulting and clinical psychology, 51*(3), 390-395. https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.3.390
290. Pucik, V., Evans, P. and Björkman, I. (2017), *The global challenge: International human resource management*. Chicago Business Press.
291. Rank, J., Pace, V. L. i Frese, M. (2004), Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. Applied Psychology: *An International Review, 53*(4), 518-528. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00185.x
292. Richards K. (2016, 22 ožujak), Why So Many People Leave Advertising, Adweek, preuzeto s http://www.adweek.com/news/advertising-branding/why-so-many-people-leave-advertising-170337
293. Richards, J., Daugherty, T. i Logan, K. (2009), Advertising history, u Sterling, C.H. (ur.), *Encyclopedia of Journalism*, (str. 22-25). Newbury Park: Sage Publications.
294. Richards, J.I. i Curran, C.M. (2002), Oracles on advertising: Searching for a definition. *Journal of Advertising, 31*(2), 63-77. https://doi.org/10.1080/00913367.2002.10673667

295. Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2013), *Organizational Behavior*, Upper Saddle River: Pearson.
296. Robbs, B. i Lloyd, C. (2016), Account Management and the Changing Advertising Landscape, *Journal of Advertising Education, 20*(1-2), 144-151. https://doi.org/10.1177/10980482160201-217
297. Roberts, J.A. i Manolis, C. (2000), Baby boomers and busters: an exploratory investigation of attitudes toward marketing, advertising and consumerism, *Journal of Consumer Marketing, 17*(6), 481-497. https://doi.org/10.1108/07363760010349911
298. Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of Innovations*, Fifth Edition 2003, New York: The Free Press.
299. Rogers, E.M., Singhal, A. i Quinlan, M.M. (2014), Diffusion of innovations, u: Don W. Stacks, Michael B. Salwen (ur), *An Integrated Approach to Communication Theory and Research* (str. 432-448). New York: Routledge.
300. Roldán, M. J. R., de Menezes, G. G., i da Cunha, J. C. (2018). Innovations in Climate Change and Sustainable Management in Higher Education. Training and Evaluation, u: Azeiteiro, U.M., Leal Filho, W., Aires, L. (ur.), *Climate Literacy and Innovations in Climate Change Education* (str. 243-259), Cham: Springer.
301. Rosengren, S., Dahlén, M. i Modig, E. (2013), Think outside the ad: Can advertising creativity benefit more than the advertiser? *Journal of advertising, 42*(4), 320-330. https://doi.org/10.1080/00913367.2013.795122
302. Rosengren, S., Eisend, M., Koslow, S. i Dahlen, M. (2020), A Meta-Analysis of When and How Advertising Creativity Works. *Journal of Marketing, 84*(6), 39-56. https://doi.org/10.1177/0022242920929288
303. Rothermel, R., LaMarsh, J. (2012), Managing change through employee empowerment. *Global Business and Organizational Excellence, 31*(2), 17-23. https://doi.org/10.1002/joe.21411
304. Round, H. i Styhre, A. (2017), Reality bites: Managing identity ambiguity in an advertising agency. *Creativity and Innovation Management, 26*(2), 202-213. https://doi.org/10.1111/caim.12203
305. Rowley, J., Baregheh, A. i Sambrook, S. (2011), Towards an innovation-type mapping tool, *Management Decision, 49*(1), 73-86. https://doi.org/10.1108/00251741111094446

306. Runco, M. A. i Albert, R. S. (2010). Creativity research: A historical view, u: J. C. Kaufman i R. J. Sternberg (ur.), *The Cambridge handbook of creativity* (str. 3–19). Cambridge: Cambridge University Press.
307. Rune Todnem By (2005) Organisational change management: A critical review, *Journal of Change Management, 5*(4), 369-380. https://doi.org/10.1080/14697010500359250
308. Sasser S.L., Koslow S. (2008), Desperately seeking advertising creativity: Engaging an imaginative 3Ps research agenda. *Journal of Advertising, 37*(4), 5-20. https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367370401
309. Saunila, M. i Ukko, J. (2014), Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry. *Journal of Engineering and Technology Management, 33*, 32-46. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.02.002
310. Sawhney, M., Wolcott, R.C. and Arroniz, I. (2006), The 12 different ways for companies to innovate. *Sloan management review, 47*(3), 75-81.
311. Schein, E.H. (1997), The concept of client from a process consultation perspective: A guide for change agents, *Journal of Organizational Change Management, 10*(3), 202-216. https://doi.org/10.1108/09534819710171077
312. Schmid, S., i Dauth, T. (2014), Does internationalization make a difference? Stock market reaction to announcements of international top executive appointments. *Journal of World Business, 49*(1), 63-77. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.11.003
313. Schreier, M., Fuchs, C. i Dahl, D.W. (2012), The innovation effect of user design: Exploring consumers' innovation perceptions of firms selling products designed by users. *Journal of Marketing, 76*(5), 18-32. https://doi.org/10.1509/jm.10.0462
314. Schultz, D. (2016), The future of advertising or whatever we're going to call it. *Journal of Advertising, 45*(3), 276-285. https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1185061
315. Schwarzkopf, S. (2011), The subsiding sizzle of advertising history: Methodological and theoretical challenges in the post advertising age, *Journal of Historical Research in Marketing, 3*(4), 528-548. https://doi.org/10.1108/17557501111183653
316. Scott, G. (1996), The effective management and evaluation of flexible learning innovations in higher education. *Innovations in Education and Training International, 33*(4), 154-170. https://doi.org/10.1080/1355800960330402

317. Shalley, C. E. i Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview, u: Shalley, C.E. i Zhou, J. (ur.), Handbook of organizational creativity (str.7-31), Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
318. Sheehan, K.B. i Morrison, D.K. (2009), The creativity challenge: media confluence and its effects on the evolving advertising industry. *Journal of interactive advertising, 9*(2), 40-43. https://doi.org/10.1080/15252019.2009.10722154
319. Sirkin, H., Keenan, P., Jackson, A. (2014), The hard side of change management. *IEEE Engineering Management Review, 42*(4), 132. https://doi.org/10.1109/EMR.2014.6966953
320. Slater, S.F. i Narver, J.C. (1998), Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic management journal, 19*(10), 1001-1006. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4
321. Smith R.E., MacKenzie S.B., Yang X., Buchholz L.M., Darley W.K. (2007), Modelling the determinants and effects of creativity in advertising. *Marketing science, 26*(6), 819-833. https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0272
322. Smith, R.E. i Yang, X. (2004), Toward a general theory of creativity in advertising: Examining the role of divergence. *Marketing theory, 4*(1-2), 31-58. https://doi.org/10.1177/1470593104044086
323. Song, L.Z., Song, M. i Di Benedetto, C.A. (2009), A staged service innovation model. *Decision Sciences, 40*(3), 571-599. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00240.x
324. Spector, B. (2013), *Implementing organizational change: theory into practice*, Boston: Pearson.
325. Srinivasan, S., Pauwels, K., Silva-Risso, J., Hanssens, D.M. (2009), Product Innovations, Advertising, and Stock Returns. *Journal of Marketing, 73*(1), 24-43. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.024
326. Stanleigh, M. (2008), Effecting successful change management initiatives, *Industrial and Commercial Training, 40*(1), 34-37. https://doi.org/10.1108/00197850810841620
327. Statista (2020), Ad Spend in Europe 2020, preuzeto 29. 4. 2021. s https://www.statista.com/statistics/435157/tv-ad-spend-in-europe-by-region/
328. Stewart, D.W. (2016), Comment: Speculations of the future of advertising redux. *Journal of Advertising, 45*(3), 348-350. https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1185984

329. Stock, B.A. (1993), Leading small-scale change, *Training & Development, 47*(2), 45-51.

330. Stoneman, P. (2010). *Soft innovation: economics, product aesthetics, and the creative industries*. Oxford University Press.

331. Strambach, S. (2001), Innovation processes and the role of knowledge-intensive business services (KIBS), u Koschatzky K., Kulicke M., Zenker A. (ur.), *Innovation Networks. Technology, Innovation and Policy* (str. 53-68). Heidelberg: Physica.

332. Stuhlfaut, M.W. (2011), The creative code: An organisational influence on the creative process in advertising. *International Journal of Advertising, 30*(2), 283-304. https://doi.org/10.2501/IJA-30-2-283-304

333. Stuhlfaut, M.W. i Windels, K. (2019), Altered states: The effects of media and technology on the creative process in advertising agencies. *Journal of Marketing Communications, 25*(1), 1-27. https://doi.org/10.1080/13527266.2017.1380069

334. Stuhlfaut, M.W. i Yoo, C.Y. (2013), A tool for evaluating advertising concepts: Desirable characteristics as viewed by creative practitioners. *Journal of Marketing Communications, 19*(2), 81-97. https://doi.org/10.1080/13527266.2010.550009

335. Sundbo, J., Gallouj, F. (2000), Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management, 1*(1), 15-36. https://doi.org/10.1504/IJSTM.2000.001565

336. Sundbo, J., Toivonen, M. (2011), *User-Based Innovation in Services.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

337. Sveiby, K. (2001), A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation, *Journal of Intellectual Capital, 2*(4), 344-358. https://doi.org/10.1108/14691930110409651

338. Sveiby, K.E. (1997), *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.

339. Tadena, N. (2014, 19. prosinac), Five Issues Facing Madison Avenue in 2015, preuzeto s https://www.wsj.com/articles/BL-269B-2343

340. Taylor, C.R. (2017), Where has the research on client–agency relationships gone? The need for a deeper understanding of the future of account management. *International Journal of Advertising, 36*(3), 393-395. https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1299278

341. Teece, D. (2015), Managing experts and creative talent, u: Bryson, J. i Daniels, P. (ur.), *Handbook of Service Business* (str. 242-256), Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
342. Thakor, M.V. and Kumar, A. (2000), What is a professional service? A conceptual review and bi-national investigation, *Journal of Services Marketing, 14*(1), 63-82. https://doi.org/10.1108/08876040010309211
343. The Gunn Report (2011), The link between creativity and effectiveness, preuzeto 2. 9. 2020. s https://adfx.ie/upload/files/1466161111_Creativity_and_Effectiveness.pdf
344. Thiel, J. (2005), Reading the territorial restructuring of business services as an innovation process: the case of German advertising. *International Journal of Urban and Regional Research, 29*(3), 564-580. https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2005.00613.x
345. Tho, N.D. (2017), Knowledge transfer from business schools to business organizations: the roles absorptive capacity, learning motivation, acquired knowledge and job autonomy. *Journal of Knowledge Management. 21*(5), 1240-1253. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0349
346. Thomke, S.H. (2003), *Experimentation matters: unlocking the potential of new technologies for innovation*. Boston: Harvard Business Press.
347. Tidd, J. i Hull, F.M. (2003), Managing service innovation, u: Tidd, J. i Hull, F.M. (ur), *Service innovation: Organizational responses to technological opportunities and market imperative*s (str. 3-34). London: Imperial College Press.
348. Toivonen M. (2006), Future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS) and implications to regional economies. ICFAI *Journal of Knowledge Management, 4*(3), 18-39.
349. Toivonen, M. i Tuominen, T. (2009), Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal, 29*(7), 887-902. https://doi.org/10.1080/02642060902749492
350. Tonnessen, T. (2005), Continuous innovation through company wide employee participation, *The TQM Magazine, 17*(2), 195-207. https://doi.org/10.1108/09544780510583254
351. Torrance, E.P. (1993), Understanding creativity: Where to start?. *An International Journal for the Advancement of Psychological Theory, 4*(3), 232-234. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0403_17

352. Townley, B., Beech, N. i McKinlay, A. (2009), Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human relations, 62*(7), 939-962. https://doi.org/10.1177/0018726709335542
353. Truong, Y., McColl, R. i Kitchen, P. (2010), Practitioners' perceptions of advertising strategies for digital media. *International Journal of Advertising, 29*(5), 709-725. https://doi.org/10.2501/S0265048710201439
354. Tsai, W. (2001), Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal, 44*(5), 996-1004. https://doi.org/10.5465/3069443
355. Turnbull, S. i Wheeler, C. (2016), Exploring advertiser's expectations of advertising agency services. *Journal of Marketing Communications, 22*(6), 587-601. https://doi.org/10.1080/13527266.2014.920902
356. Utterback, J.M. i Suárez, F.F. (1993), Innovation, competition, and industry structure. *Research policy, 22*(1),1-21. https://doi.org/10.1016/0048-7333(93)90030-L
357. Vaccaro, I.G., Jansen, J.J., Van Den Bosch, F.A., i Volberda, H.W. (2012), Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies, 49*(1), 28-51. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x
358. Vermeulen, P. i van der Aa, W. (2003), Organizing innovation in services. Service innovation: organizational responses to technological opportunities and market imperatives, u: Tidd, J. i Hull, F.M. (ur), *Service innovation: Organizational responses to technological opportunities and market imperative*s (str. 35-53), London: Imperial College Press.
359. Vizard S. (2017, 25 svibanj), How marketing is changing and why agencies are not keeping pace, preuzeto s https://www.marketingweek.com/marketing-changing-agencies-pace/
360. Von Krogh, G (2018), Artificial intelligence in organizations: New opportunities for phenomenon-based theorizing. *Academy of Management Discoveries, 4*(4), 404-409. https://doi.org/10.5465/amd.2018.0084
361. Vos, T.P. (2013), Explaining the origins of the advertising agency. *American Journalism, 30*(4), 450-472. https://doi.org/10.1080/08821127.2013.846714

362. Waddell, D. i Sohal, A.S. (1998), Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision, 36*(8), 543-548. https://doi.org/10.1108/00251749810232628
363. Wagler, A. (2013), Embracing change: Exploring how creative professionals use interactive media in advertising campaigns. *Journal of Interactive Advertising, 13*(2), 118-127. https://doi.org/10.1080/15252019.2013.833001
364. Waller, D., Shao, A. T., Bao, Y. (2010), Client influence and advertising standardization: a survey of ad agencies. *The Service Industries Journal, 30*(13/14), 2151-2161. https://doi.org/10.1080/02642060903215048
365. Waller, D.S. (2004), Developing an account-management lifecycle for advertising agency-client relationships, *Marketing Intelligence & Planning, 22*(1), 95-112. https://doi.org/10.1108/02634500410516940
366. WARC (2019), Marketer's Toolkit, preuzeto 4. 5. 2021. s https://www.warc.com/newsandopinion/news/the_truth_about_inhousing/41581
367. WARC (2020), Media Strategy Report, preuzeto 12. 4. 2021. s https://www.warc.com/content/paywall/article/warc-exclusive/2020-media-strategy-report-insights-from-the-warc-media-awards/132328
368. WARC (2020), Rankings 2020, preuzeto 21. 5. 2021. s https://www.warc.com/rankings/effective-100
369. Watt, J.D. i Piotrowski, C. (2008), Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal, 26*(3), 23-31.
370. West, D.C., Collins, E.L. i Miciak, A. (2003), Management perspectives of awards for creative advertising. *Journal of General Management, 29*(2), 23-34. https://doi.org/10.1177/030630700302900202
371. West, D.C., Kover, A.J. i Caruana, A. (2008), Practitioner and customer views of advertising creativity: same concept, different meaning?. Journal of Advertising, 37(4), 35-46. https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367370403
372. West, M. A. i Farr, J. L. (1990), Innovation at work, u: West, M.A. i Farr, J.L. (ur.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (str. 3-13). Chichester: Wiley.
373. WFA (2019), The state of advertising, preuzeto 4. 5. 2021. s https://wfanet.org/knowledge/item/2019/06/17/The-State-of-Advertising

374. WFA (2019), World Federation of Advertisers Study, preuzeto 4. 5. 2021. s https://www.thedrum.com/news/2019/06/18/wfa-rejects-hysteria-surrounding-marketing-housing-trend
375. Wiersema, M.F., i Bantel, K.A. (1992), Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal, 35*(1), 91-121. https://doi.org/10.5465/256474
376. Williams, B.L. (2005), Models of Organizational Change and Development. *Futurics, 29*(3/4), 1-22.
377. Williams, L. (2015), *Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business*. Upper Saddle River: FT Press.
378. Wind, Y.J. i Sharp, B. (2009), Advertising empirical generalizations: Implications for research and action, *Journal of Advertising Research, 49*(2), 246-252. https://doi.org/10.2501/S002184990909036
379. Windels, K. i Stuhlfaut, M. (2018), New Advertising Agency Roles in the Ever-Expanding Media Landscape, *Journal of Current Issues & Research in Advertising, 39*(3), 226-243. https://doi.org/10.1080/10641734.2018.1492477
380. Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., i Miller, M. W. (2013), Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and psychological measurement, 73*(6), 913-934. https://doi.org/10.1177/0013164413495237
381. Worren, N.A.M., Ruddle, K. i Moore, K. (1999), From organization development to change management: The emergence of a new profession. *Journal of Applied Behavioral Science, 35*(3), 273-286. https://doi.org/10.1177/0021886399353002
382. Yang, C., Zhang, Q. i Ding, S. (2015), An evaluation method for innovation capability based on uncertain linguistic variables. *Applied Mathematics and Computation, 256*, 160-174. https://doi.org/10.1016/j.amc.2014.12.154
383. Young, J.W. (2003), *A technique for producing ideas*, New York: McGraw-Hill Education.
384. Yuan, F., Woodman, R. W. (2010), Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal, 53*(2), 323- 342. https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995
385. Zhou, J. (2008), New look at creativity in the entrepreneurial process. *Strategic Entrepreneurship Journal, 2*(1), 1-5. https://doi.org/10.1002/sej.38

386. Zhou, J. i Shalley, C. E. (2010), Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research, u: Zedeck, S. (ur.), APA Handbook of industrial and organizational psychology, Vol.1 (str.275-302), Washington: American Psychological Association.
387. Zhou, J., Shalley, C.E. (2003), Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 22*, 165-217. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1
388. Zolkiewski, J., Burton, J., Stratoudaki, S. (2008), The delicate power balance in advertising agency-client relationships: partnership or battleground? The case of the Greek advertising market. *Journal of Customer Behaviour, 7*(4), 315-332. https://doi.org/10.1362/147539208X386851
389. Zollo, M. i Winter, S.G. (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science, 13*(3), 339-351. https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780

POJMOVI

4A's (American Association of Advertising Agencies) - Američko udruženje društava za tržišno komuniciranje. Udruga čiji su članovi društva za tržišno komuniciranje.

Agencija – vidi društvo za tržišno komuniciranje

Agencija s punom uslugom – vidi Full-service agency

Agency network – vidi Mreža agencija.

Brend – marka proizvoda, naziv kojim se jedan proizvod razlikuje od konkurencije. Može se odnositi na jedan proizvod, cijelu liniju proizvoda ili čak tvrtku.

Budget - Novac koji oglašivač izdvaja za plaćanje oglašavanja. Postoje razne metode za određivanje najpoželjnije veličine proračuna za oglašavanje.

Ciljano tržište - Skupina pojedinaca kojima su zajednički namijenjeni poruke oglašivača.

Ciljna skupina - Određena publika ili demografska skupina za koju je dizajnirana poruka tržišnog komuniciranja

Client service – vidi Usluge za klijente.

CMO - Chief marketing officer je glavni marketinški direktor organizacije. CMO je odgovoran za održavanje vizije tvrtke i razvoj strategije brenda.

Digitalna agencija - Digitalna agencija više se fokusira na strategiju i tehnički razvoj nego na kreativne aspekte marketinga i tržišne komunikacije. Digitalna agencija s punom uslugom također će vjerojatno pružiti web dizajn, e-trgovinu itd.

Direktni marketing - Slanje promotivne poruke izravno potrošačima, a ne putem masovnog medija. Uključuje metode kao što su izravna pošta i *telemarketing*.

Dobavljač - Tvrtke koje prodaju robu ili usluge društvu za tržišno komuniciranje za njihovu upotrebu u izradi oglasa, npr. dizajnerski studiji, produkcijski studiji, printeri i proizvođači papira.

Društva za tržišno komuniciranje – Tvrtka koja pruža specifične i stručne usluge u području tržišnog komuniciranja i pripada kreativnim djelatnostima. Usluge koje pruža karakterizira da djeluje u savjetodavnoj funkciji s naglaskom na rješavanju problema, usluge pruža kvalificirana osoba koja posjeduje određene vještine, usluga je prilagođena potrebama klijenta, davatelj usluga uživa neovisan status, uslugu regulira udruga koja nastoji uspostaviti kodeks ponašanja.

Društvene mediji - Društveni mediji široki su pojam za komunikaciju i zajednice na online mjestima i u aplikacijama koje se koriste za društveno umrežavanje i *mikroblogiranje*. Korisnici stvaraju profile, pridružuju se grupama i dijele poruke i slike. I pojedinci i tvrtke imaju prisutnost na tim društvenim mrežama.

EACA (European Association of Communications Agencies) - Europsko udruženje društava za tržišno komuniciranje i nacionalnih udruga društava za tržišno komuniciranje

Ecommerce - E-trgovina označava kupnju i prodaju proizvoda i usluga na Internetu, uz razmjenu plaćanja i podataka za dovršavanje transakcija.

Full-service agency – Društva za tržišno komuniciranje koje se bavi svim aspektima procesa tržišnog komuniciranja, uključujući planiranje, dizajn, produkciju i realizaciju. Danas cjelovita usluga općenito sugerira da se društva za tržišno komuniciranje bavi i drugim aspektima marketinške komunikacije, poput odnosa s javnošću, promocije prodaje i izravnog marketinga.

In-house agency – Društva za tržišno komuniciranje u vlasništvu oglašivača i kojom upravlja oglašivač.

Influencer marketing – vidi Utjecajni marketing.

Interna agencija – vidi In-house agency

Klijent - Pojam koji društvo za tržišno komuniciranje koristi za oglašivače koje predstavlja.

Kreativna agencija - Kreativna agencija fokusira se na dizajn, a ne na marketinšku strategiju, u svijetu oglašavanja i marketinga. Kreativna agencija vjerojatno će biti zadužena za stvaranje ili ažuriranje logotipa i odgovorna za vizualnu postojanost brenda.

Kreativna strategija - Pregled onoga što komunikacijska poruka treba prenijeti, kome i kojim tonom. Ovo pruža vodeća načela za *copywritere* i umjetničke direktore koji su odgovorni za

izradu oglasa. U kontekstu tog zadatka, svaki oglas koji se kreira trebao bi biti u skladu s tom strategijom.

Kreativni stručnjak (kreativac) - Umjetnički direktori i *copywriteri* u društvu za tržišno komuniciranje.

Kreativnost i inovativnost - Kreativnost i inovativnost su temeljne kompetencije društva za tržišno komuniciranje. Stručnost usredotočena je na razvoj i realizaciju proizvoda i usluga. Tržnici mogu imati koristi od vanjske stručnosti, umjesto da pokušaju postati dizalica svih zanata.

Marketing istraživanje - Sustavno prikupljanje, bilježenje, analiziranje i korištenje podataka koji se odnose na prijenos i prodaju robe i usluga od proizvođača do potrošača.

Marketing mix - Razine i međusobna povezanost elemenata marketinških napora proizvoda ili usluge, uključujući značajke proizvoda, cijene, pakiranje, tržišno komuniciranje, trgovinu, distribuciju i marketinški proračun; pogotovo što ti elementi utječu na rezultate prodaje.

Mediji - Sredstvo ili sredstva koja se koriste za prenošenje informacija, vijesti, zabave i poruka tržišnog komuniciranja publici. Tu se ubrajaju televizija, časopisi, radio, vanjsko oglašavanje itd.

Medijska agencija - Medijska agencija pruža strategiju kampanja, planirajući kada i gdje bi se trebale pojaviti, kako bi uključila uvid potrošača i kupnju oglasnog prostora specifičnog za potrebe klijenta.

Medijski zakup – usluge kupnje medija.

Menadžment proizvoda ili projekta - Dodjeljivanje određenih proizvoda, brendova ili projekata kojima će upravljati pojedinačni menadžeri u društvu za tržišno komuniciranje.

Mreža agencija - Mreža društva za tržišno komuniciranje je skupina neovisnih društva za tržišno komuniciranje agencija koje se međusobno ne natječu, ali služe kao saveznici u nastupu na nepoznatim tržištima.

Naknada - Naknada društva za tržišno komuniciranje za dizajniranje i postavljanje tržišne komunikacije. Povijesno se to računalo kao 15 posto iznosa potrošenog za kupnju prostora ili vremena u različitim medijima koji se koriste za tržišno komuniciranje. Posljednjih godina

naknadu se u mnogim slučajevima može pregovarati, a može se čak i temeljiti na nekoj mjeri uspjeha kampanje.

Nezavisne agencije - Neovisne agencije su društva za tržišno komuniciranje koje nisu u vlasništvu holding društava ili su obvezne kontrolirati vlasništvo.

Odnosi s javnošću - Komunikacija s različitim sektorima javnosti radi utjecaja na njihove stavove i mišljenja u interesu promicanja osobe, proizvoda ili ideje.

Oglašivač - Proizvođač, uslužna tvrtka, prodavač ili dobavljač koji oglašavaju njihov proizvod ili uslugu.

PR (Public relations)– vidi Odnosi s javnošću

Produkcija - Proces fizičke pripreme ideje za tržišnu komunikaciju u tiskanom ili emitiranom oglasu.

Produkcijska tvrtka - Produkcijska tvrtka bavi se svim elementima pripreme i stvaranja filmskog ili radijskog programa, uključujući snimanje, snimanje i montažu.

Promocija - Svi oblici komunikacije, osim tržišnog komuniciranja, koji informiraju o proizvodima i uslugama dodavanjem dodatnih vrijednosti kupnji. Uključuje privremene popuste, dodatke, *premium* ponude, kupone, nagradne igre, nagradne igre itd.

Search (SEO) - Optimizacija tražilice ili SEO koristi ključne riječi i poveznice kako bi povećala vidljivost web stranice u organskim rezultatima pretraživanja i tako dovela više i bolji web promet.

Specialized Agency – vidi Specijalizirana agencija

Specijalizirana agencija - Specijalizirana agencija, za razliku od agencije s punom uslugom, pruža ograničene, ali specifične usluge oglašavanja.

Strateško planiranje - Određivanje koraka potrebnih za postizanje cilja postizanja optimalnog uklapanja između organizacije, brenda i tržišta.

Tržišno komuniciranje - Plaćeni, posredovani oblik komunikacije iz izvora koji se može identificirati, namijenjen nagovaranju prijamnika da poduzme neke radnje, sada ili u budućnosti. (Richards i Curran, 2002).

Udio tržišta - Postotak prodaje kategorije proizvoda, izražen u novcu ili jedinicama, dobiven od marke, linije ili tvrtke.

Usluge za klijente – Usluga klijentima uključuju upravljanje projektima, upravljanje računima i strategiju klijenta. Te uloge osiguravaju da projekti ostanu u okviru proračuna, da su društvu za tržišno komuniciranje isplativi, da zadovolje potrebe klijenata i da su prikladni za poslovanje klijenata.

Utjecajni marketing – Utjecajni marketing oslanja se na brendove koji se udružuju s vjerodostojnim ili popularnim pojedincima s velikim brojem sljedbenika na društvenim mrežama kako bi promovirali autentičnost i autoritet brenda.

Zakup i prodaja medija – Medijska kupnja je kupnja oglasnog prostora za optimalan plasman, vrijeme i cijenu. Prodaja medija je prodaja oglasnog prostora u tiskanom obliku, na webu, u eteru i na fizičkim natpisima.

POPIS TABLICA

Tablica 2. 1 Pregled društva za tržišno komuniciranje prema pripadnosti globalnoj mreži 30
Tablica 2. 2 Pregled društva za tržišno komuniciranje prema specijalizaciji i poslovima koje obavljaju za klijente 31
Tablica 2. 3 Pregled definicija znanjem intenzivnih poslovnih usluga 33
Tablica 2. 4 Pregled odnosa društva za tržišno komuniciranje i poslovnih organizacija (oglašivača) 42

Tablica 3. 1 Prikaz definicija inovacije 66
Tablica 3. 2 Pregled inkrementalne i radikalne inovacije 69
Tablica 3. 3 Dimenzije poslovne inovacije 71
Tablica 3. 4 Prikaz modela dimenzija inovacije 74
Tablica 3. 5 Prikaz koncepta i pojmovnog određenja kreativnosti 78
Tablica 3. 6 Pokazatelji za procjenu inovacijske sposobnosti 80
Tablica 3. 7 Proces rada agencije 84
Tablica 3. 8 Pregled važnijih nagrada u području tržišnog komuniciranja 86
Tablica 3. 9 Model razvoja usluga društva za tržišno komuniciranje 91
Tablica 3. 10 Pregled modeli razvoja usluga značajna za društva za tržišno komuniciranje .. 94
Tablica 3. 11 Uloga klijenata u inovacijskim procesima društva za tržišno komuniciranje 97

Tablica 4. 1 Pregled značajnijih modela promjena 108
Tablica 4. 2 Zaposleni prema usvajanju promjena 112
Tablica 4. 3 Pregled razina promjena u organizaciji 117
Tablica 4. 4 Pregled pristupa prema načinu na koji promjena nastaje 122

Tablica 5. 1 Okvir izbora uzorka 142
Tablica 5. 2 Istraživački instrument karakteristika vrhovnog menadžmenta 145
Tablica 5. 3 Inicijalni istraživački instrument upravljanja znanjem 147
Tablica 5. 4 Korigirani istraživački instrument upravljanja znanjem 149
Tablica 5. 5 Inicijalni istraživački instrument upravljanja promjenama 151
Tablica 5. 6 Korigirani istraživački instrument upravljanja promjenama 153

Tablica 5. 7 Inicijalni istraživački instrument inovativnosti društva za tržišno komuniciranje 154
Tablica 5. 8 Korigirani istraživački instrument inovativnosti društva za tržišno komuniciranje 157
Tablica 5. 9 Istraživački instrument organizacijske kulture 159
Tablica 5. 10 Kontrolne varijable 161
Tablica 5. 11 Struktura društva za tržišno komuniciranje prema zemljama 168
Tablica 5. 12 Struktura društva za tržišno komuniciranje prema broju zaposlenih (EMPLOY) 169
Tablica 5. 13 Struktura društva za tržišno komuniciranje prema broju zaposlenih – kodirana varijabla (EMPLOY_CODE) 170
Tablica 5. 14 Struktura društva za tržišno komuniciranje prema pripadnosti globalnoj mreži društva za tržišno komuniciranje 170
Tablica 5. 15 Povezanost broja zaposlenih i pripadnosti mreži društva za tržišno komuniciranje 171
Tablica 5. 16 Deskriptivna statistika za razvijenost upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje 172
Tablica 5. 17 Pokazatelji asimetričnosti, zaobljenosti i Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije varijabli upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje 173
Tablica 5. 18 Validnost mjernog modela upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje 175
Tablica 5. 19 Standardizirani faktori (λ) i t-value za mjerni model upravljanja znanjem u društvima za tržišno komuniciranje 176
Tablica 5. 20 Prosječna ekstrahirana varijanca za latentne konstrukte (AVE) 177
Tablica 5. 21 Korijen prosjeka izvedene varijance i korelacije latentnih konstrukata u mjernom modelu upravljanja znanjem društva za tržišno komuniciranje 178
Tablica 5. 22 Deskriptivna statistika za razvijenost upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje 179
Tablica 5. 23 Pokazatelji asimetričnosti, zaobljenosti i Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije varijabli upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje 180
Tablica 5. 24 Validnost mjernog modela upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje 181
Tablica 5. 25 Standardizirani faktori (λ) i t-value za mjerni model upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje 182

Tablica 5. 26 Prosječna ekstrahirana varijanca za latentne konstrukte (AVE) 183
Tablica 5. 27 Korijen prosjeka izvedene varijance i korelacije latentnih konstrukata u mjernom modelu 184
Tablica 5. 28 Deskriptivna statistika za inovativnosti društva za tržišno komuniciranje 185
Tablica 5. 29 Pokazatelji asimetričnosti, zaobljenosti i Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije varijabli inovativnosti društva za tržišno komuniciranje 186
Tablica 5. 30 Validnost mjernog modela inovativnosti u društvima za tržišno komuniciranje 187
Tablica 5. 31 Standardizirani faktori (λ) i t-value za mjerni model inovativnosti u društvima za tržišno komuniciranje 188
Tablica 5. 32 Prosječna ekstrahirana varijanca za latentne konstrukte (AVE) mjernog modela inovativnosti 190
Tablica 5. 33 Korijen prosjeka izvedene varijance i korelacije latentnih konstrukata u mjernom modelu inovativnosti 190
Tablica 5. 34 Deskriptivna karakteristika indikatora organizacijske kulture 191
Tablica 5. 35 Razina obrazovanja vrhovnog menadžera društva za tržišno komuniciranje iz uzroka (EDUCATION) 193
Tablica 5. 36 Broj godina obrazovanja u inozemstvu vrhovnog menadžera društva za tržišno komuniciranje iz uzroka (STUDY_ABROAD) 193
Tablica 5. 37 Broj godina rada u inozemstvu vrhovnog menadžera društva za tržišno komuniciranje iz uzroka (WORK_ABROAD) 194
Tablica 5. 38 Broj godina rada vrhovnog menadžera u inozemstvu u podružnici društva za tržišno komuniciranje iz uzroka (WORK_BRANCH) 194
Tablica 5. 39 Udio u vlasništvu vrhovnog menadžera društva za tržišno komuniciranje iz uzroka (OWNER) 195
Tablica 5. 40 Deskriptivna statistika varijabli mjernog modela 197
Tablica 5. 41 Kolmogorov-Smirnov test normalnosti varijabli mjernog modela 199
Tablica 5. 42 Evaluacija integralnog mjernog modela 200
Tablica 5. 43 Standardizirani faktori (λ) i t-value za integralni mjerni model 202
Tablica 5. 44 Prosječna ekstrahirana varijanca za latentne konstrukte (AVE) 203
Tablica 5. 45 Korijen prosjeka izvedene varijance i korelacije latentnih konstrukata u mjernom modelu 203
Tablica 5. 46 Reprezentativnost strukturnog modela upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje 204

Tablica 5. 47 Strukturni model determinanti upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje 206
Tablica 5. 48 Reprezentativnost strukturnog modela povezanosti upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno komuniciranje 207
Tablica 5. 49 Strukturni model povezanosti upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno komuniciranje..... 208

POPIS SLIKA

Slika 1. 1 Struktura disertacije 21

Slika 2. 1 Agencija koja pruža punu uslugu 32
Slika 2. 2 Uobičajena organizacija projekta za klijenta u društvu za tržišno komuniciranje .. 59

Slika 3. 1 Četiri dimenzije inovacije 67
Slika 3. 2 Dijamant inovacija u kreativnoj djelatnosti 75
Slika 3. 3 Mjesta inovacija u društva za tržišno komuniciranje 82
Slika 3. 4 Elementi inovacija u društva za tržišno komuniciranje 89
Slika 3. 5 Okvir za su-stvaranje vrijednosti kao zajednički proces rješavanja problema 92
Slika 3. 6 Zajedničko stvaranje vrijednosti u znanjem intenzivnim poslovnim uslugama 93
Slika 3. 7 Proces pretraživanja područja inovacija u društvu za tržišno komuniciranje 98

Slika 4. 1 Lewinov model u organizacijske promjene 3 koraka 110
Slika 4. 2 Pristup upravljanju promjena koji prikazuje odnos između vrsta i metode promjena 129
Slika 4. 3 Pregled resursa za upravljanje promjenama 131
Slika 4. 4 Perspektiva organizacije prema gornjem ešalonu 133
Slika 4. 5 Model apsorpcijske sposobnosti 136

Slika 5. 1 Istraživački model 141
Slika 5. 2 Inicijalni istraživački instrument razvijenosti upravljanja znanjem 149
Slika 5. 3 Korigirani istraživački instrument razvijenosti upravljanja znanjem 150
Slika 5. 4 Inicijalni istraživački instrument razvijenosti upravljanja promjenama 152
Slika 5. 5 Korigirani istraživački instrument razvijenosti upravljanja promjenama 153
Slika 5. 6 Inicijalni istraživački instrument inovativnosti društva za tržišno komuniciranje 156
Slika 5. 7 Korigirani istraživački instrument inovativnosti društva za tržišno komuniciranje 157
Slika 5. 8 Povezanost broja zaposlenih i pripadnosti mreži 171

Slika 5. 9 Procijenjeni mjerni model upravljanja znanjem 177
Slika 5. 10 Procijenjeni mjerni model upravljanja promjenama..... 183
Slika 5. 11 Procijenjeni mjerni model inovativnosti..... 189
Slika 5. 12 Karakteristike vrhovnog menadžera društva za tržišno komuniciranje..... 195
Slika 5. 13 Integralni mjerni model 201
Slika 5. 14 Strukturni model determinanti upravljanja promjenama u društvima za tržišno komuniciranje 206
Slika 5. 15 Strukturni model povezanosti upravljanja promjenama i inovativnosti društva za tržišno komuniciranje..... 209

SAŽETAK NA HRVATSKOM

Djelatnost oglašavanja karakteriziraju brojne inovacijske aktivnosti, a vrlo su rijetka istraživanja o inovacijama u društvima za tržišno komuniciranje. Stoga postoji praznina u istraživanju inovacija u društvima za tržišno komuniciranje i kako promjene u organizaciji društva za tržišno komuniciranje utječu na inovacije.

Kako je literatura o inovacijama u društvima za tržišno komuniciranje vrlo rijetka, literatura o inovacijskim dimenzijama, inovacijskom procesu, sudjelovanju klijenata i otvorenim inovacijama vrijedno je istražiti to područje kao izvor novih znanja ne samo za društva za tržišno komuniciranje nego i djelatnost marketinga i oglašavanja te ostalih dionika koji sudjeluju u razvoju inovativnih i visokotehnoloških proizvoda.

Društvo za tržišno komuniciranje možemo reći da je specifično projektno strukturirana organizacija u kojoj su najznačajniji resurs ljudi, njihova znanja i vještine. Dok su kreativnost i inovativnost u društvima za tržišno komuniciranje značajan faktor u određivanju organizacijske uspješnosti i dugoročnog opstanka. Organizacija i struktura društva za tržišno komuniciranje treba se stalno i brzo prilagođavati ovisno o projektima, odnosno stalno mijenjati. Dodatno, važno je da društvo za tržišno komuniciranje koristi mogućnosti nove tehnologije i nova tržišta, te motiviranost promjenama koje sadašnje i buduće vrijeme donosi.

Mnoga društva za tržišno komuniciranje dugoročno rastu i opstaju, stvaraju održivu konkurentsku sposobnost, dok neka propadaju i nestaju. Postavlja se pitanje zašto neka društva za tržišno komuniciranje imaju sposobnost upravljanja vlastitom strategijom, organizacijskom strukturom i kulturom kako bi stekle pristup resursima iz okoline i ostvarile pozitivne poslovne rezultate, dok druge to ne uspijevaju. Razlog se može pronaći u činjenici da neka društva za tržišno komuniciranje znaju pravovremeno i na pravi način odgovoriti na stalne promjene u okolini. Upravo radi toga, uspješan odgovor na promjene i zahtjeve okoline postaje jedan od glavnih izvora održive konkurentske sposobnosti te izvor održivosti organizacija.

Sve je više konkurenata i različite konkurencije na tržištu, a društva za tržišno komuniciranje su u stalnom odnosu i interakciji sa svojim okruženjem. Odgovarajuće upravljanje promjenama nužno je da društva za tržišno komuniciranje zadrže svoju tržišnu poziciju u dugoročnom razdoblju kako bi se postigla konkurentnost i dobit. Okvir upravljanja promjenama određen je čimbenicima upravljanja promjenama i karakteristikama društva za tržišno komuniciranje.

Razmatrajući upravljanje promjenama u društvima za tržišno komuniciranje, važno je istražiti utjecaj i kontekst vezan uz kreativnost i inovativnost koji su u biti poslovanja društva za tržišno komuniciranje, njihove usluge koje nude tržištu i klijentima, i na rezultate tog poslovanja. Inovativnost i kreativnost u društvima za tržišno komuniciranje su oduvijek značajan faktor u određivanju organizacijske uspješnosti i dugoročnog opstanka.

Promjena je sveprisutni element koji utječe na organizaciju, iako mnogi ističu kako se opseg i stupanj promjena znatno povećao proteklih desetljeća. Budući da društva za tržišno komuniciranje trebaju odgovoriti na promjene ako žele opstati i prosperirati, promjena postaje neizbježna i ključ za uspjeh nalazi se u prilagodljivosti. Ideja o promjenama se mijenja kako se shvaćanje upravljanja promjenama pomiče od tradicionalne ideje o skupini funkcija koje se odnose na zadatke dizajniranja i implementacije procesa organizacijskih promjena. U prvi plan se postavlja zahtjev za izgradnjom organizacije koja će moći pratiti i prilagođavati se izrazito brojnim promjenama u poslovnom okruženju.

Procesom pomaka iz sadašnjeg stanja u željeno buduće stanje cilj je pronaći nove ili poboljšane načine korištenja resursa kako bi se povećala sposobnost organizacije u stvaranju vrijednosti, a time i njene izvedbe, ali i izvedbe pojedinaca unutar organizacije. Organizacijske promjene imaju značajne implikacije za sposobnost društva za tržišno komuniciranje da se nosi s događajima koji mogu nastati i koje treba planirati, postigne konkurentska prednost, uspješno upravlja različitošću, povećava efikasnost i sposobnost za inovaciju.

Prepoznavanje potrebe za promjenama i mogućnostima učinkovitog upravljanja promjenama, dvije su sasvim očite suprotnosti. Nije dovoljno uvidjeti problem i odlučiti o potrebnom rješenju, teže pitanje je kako doći do željenog mjesta od onog gdje se društvo za tržišno komuniciranje trenutno nalazi, odnosno kako upravljati promjenama u organizaciji. Uspješna organizacija veliku pažnju usmjerava ne samo na potrebne promjene već kako će ih i postići, stoga sam proces upravljanja promjenama predstavlja ključni dio u provođenju organizacijskih promjena, mijenjanja organizacije i novih načina vođenja organizacije.

Razmatrajući upravljanje promjenama u društvima za tržišno komuniciranje, u ovoj doktorskoj disertaciji istražen je utjecaj i kontekst vezan uz inovativnost koji je u osnovi poslovanja društva za tržišno komuniciranje.

SAŽETAK NA ENGLESKOM

The advertising agency is characterized by high levels of innovation activity, while there is rare research about innovation in advertising agencies. Therefore, there is a gap in exploring the innovation in advertising agencies, how advertising agencies shape the innovation process, and how changes influence the innovation process.

As literature about change management in advertising agencies does not exist, knowledge on change management is drawn to analyze change management generally. Therefore, it is worth exploring change management in an advertising agency as a source of new knowledge for the advertising agency and the advertising industry.

An advertising agency is a precisely structured organization where the most important resource is people, knowledge, and skills - suggesting that the indicator of learning and growth is correlated with the innovative capabilities of people in advertising agencies. While advertising agencies are increasingly seen to play an essential role in innovation processes, they need to adapt quickly and continuously to take advantage of new technologies and new markets.

Many advertising agencies grow and survive in the long run, creating sustainable competitiveness, while other fail. The question is: why some advertising agencies can manage their strategy, organizational structure, and culture to gain access to the best resources and achieve business growth while others fail to do so. A successful response to changes and external shocks becomes one of the primary sources of sustainable competitiveness and sustainability of a thriving organization. This research explores the impact of change management on advertising agency innovation.

When considering change management in advertising agencies, exploring the impact and context of creativity and innovation that is essentially their business is essential. Innovation and creativity in advertising agencies have always been significant factors in determining organizational success and long-term survival.

Because of new technologies and external shocks, change is a ubiquitous element affecting the organization, but the scope and extent of change have accelerated significantly over the last decade. As advertising agencies need to respond to change, change management becomes inevitable, which could be the key to business success.

The process of moving from the current state to the desired future state aims to find new or improved ways to use resources to increase the organization's ability to create value and grow business and the performance of individuals within the organization. Organizational change has significant implications for an advertising agency's ability to cope with changes that may arise and need to be managed, achieve a competitive advantage, increase efficiency, and innovate.

This doctoral dissertation explores the impact and context of change management related to innovation that underlies the business of advertising agencies.

KLJUČNE RIJEČI

Upravljanje promjenama (*engl. change management*)

Društvo za tržišno komuniciranje (*engl. advertising agency*)

Inovativnost (*engl. innovation*)

Kreativnost (*engl. creativity*)

Vrhovni menadžment društva za tržišno komuniciranje (*engl. agency top management*)

Djelatnost tržišnog komuniciranja (*engl. advertising industry*)

Upravljanje znanjem (*engl. knowledge management*)

Organizacijska kultura (*engl. organizational culture*)

PRILOZI

Prilog 1. Poziv ispitanicima na ispunjavanje upitnika

Dear ____ (*full name*),

My name is Andrea Rubik ~ I am a marketing strategist, advisor, and PhD researcher immersed in innovation & change management, creativity & strategy. My PhD thesis "Influence of change management on advertising agency innovation" is a leap in future innovation management in advertising agencies.

This research is an essential part of my doctoral studies at EFZG ~ I am on the mission to contribute to the marketing and advertising industry to onboard new ways of working capable of turning out a steady stream of innovation for growth and creating new markets.

It takes no more than 8-9 minutes to complete, and the questions might actually be of value (they have been for many).

Here is a link to the survey: https://bit.ly/3pVBrFj

I appreciate your time and thank you very much for taking part in the research!

Kindest regards,

Andrea Rubik

Prilog 2. Anketni upitnik u Google Formi

Influence of change management on advertising agency innovation

Dear sir or madam
I am conducting a survey for the purpose of my PhD study on the topic "Influence of change management on advertising agency innovation".

The goal of the research is to understand better change management and innovation in advertising agencies. The outcome will be an excellent source for the marketing industry peers interested in new agency business models and new dimensions of innovations. As an advertising agency CEO, you are in an ideal position to give us valuable first-hand information from your perspective.

The questionary is divided into seven parts. There is no time limit, so feel free to take as much time as you need. It should only take 8 minutes, and your responses are completely anonymous.

By clicking continue, you consent to participate in this research: you acknowledge that you have read and understood the information provided. We kindly ask you to provide your email, but this is solely for the purpose of quality control. All provided information will remain confidential, and will not be related to your identity, nor to the identity of the agency.

I appreciate your time and thank you very much for taking part in this research!

Andrea Rubik
andrea@odit.ch

*Obavezno

1. E-pošta *

2. Please, indicate if you would like to receive the summary of the survey results. *

Označite samo jedan oval.

- Yes, I would like to receive the summary of the survey results.
- No, I do not need the summary of the survey results.

Part A

Please specify to what extent do you agree or disagree with the following statements regarding your agency? (1 - strongly disagree; 5 - strongly agree)

3. KACQ1: The search for relevant information concerning our industry is an every-day business in our advertising agency. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

4. KACQ2: Management of our advertising agency motivates the employees to use information sources within our industry. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

5. KACQ3: Management of our advertising agency expects that the employees deal with information beyond our industry. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

6. KAS1: In our advertising agency ideas and concepts are communicated cross-departmental. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

7. KAS2: Management of our advertising agency emphasizes cross-departmental support to solve problems. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

8. KAS3: There is a quick information flow in our advertising agency, e.g., if a business unit obtains essential information, it communicates this information promptly to all other business units or departments. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

9. KAS4: Management of our advertising agency demands periodical cross-departmental meetings to interchange new developments, problems, and achievements. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

10. KTA1: Employees of our advertising agency can structure, and use collected knowledge. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

11. KTA2: Our advertising agency employees are used to absorb new knowledge, prepare it for further purposes and make it available. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

12. KTA3: Employees of our advertising agency successfully link existing knowledge with new insights. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

13. KTA4: Employees of our advertising agency can apply new knowledge in their practical work. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

14. KE1: Our advertising agency supports the development of prototypes of new products and services. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

15. KE2: Our advertising agency regularly reconsiders new technologies and new knowledge. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

16. KE3: Employees of our advertising agency work more effective by adopting new technologies. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

Part B

17. Please divide 100 points among these four alternatives depending on the extent to which each alternative is similar to your perception of your organization. Give a higher number of points to the alternative that is most similar to your organization. For example, A - 25, B - 25. C - 0, D - 50. You will need to be sure your total equals 100 points for each question. It is possible that you fully agree with one option, in that case, allocate 100 points to this option, and 0 points to all other options. *

Označite samo jedan oval po retku.

	0%	25%	50%	75%	100%
A. The advertising agency is a unique place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.					
B. The advertising agency is a dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.					
C. The advertising agency is very result oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented.					
D. The advertising agency is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.					

18. Please divide 100 points among these four alternatives depending on the extent to which each alternative is similar to your perception of your organization. Give a higher number of points to the alternative that is most similar to your organization. For example, A - 25, B - 25. C - 0, D - 50. You will need to be sure your total equals 100 points for each question. It is possible that you fully agree with one option, in that case, allocate 100 points to this option, and 0 points to all other options. *

Označite samo jedan oval po retku.

	0%	25%	50%	75%	100%
A. Director and managers in the advertising agency are generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.					
B. Director and managers in the advertising agency are generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk-taking.					
C. The advertising agency director and managers are generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.					
D. Director and managers in the advertising agency are generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.					

19. Please divide 100 points among these four alternatives depending on the extent to which each alternative is similar to your perception of your organization. Give a higher number of points to the alternative that is most similar to your organization. For example, A - 25, B - 25. C - 0, D - 50. You will need to be sure your total equals 100 points for each question. It is possible that you fully agree with one option, in that case, allocate 100 points to this option, and 0 points to all other options. *

Označite samo jedan oval po retku.

	0%	25%	50%	75%	100%
A. The management style in the advertising agency is characterized by teamwork, consensus, and participation.					
B. The advertising agency's management style is characterized by individual risk-taking, innovation, freedom, and uniqueness.					
C. The management style in the advertising agency is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.					
D. The advertising agency's management style is characterized by the security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.					

20. Please divide 100 points among these four alternatives depending on the extent to which each alternative is similar to your perception of your organization. Give a higher number of points to the alternative that is most similar to your organization. For example, A - 25, B - 25. C - 0, D - 50. You will need to be sure your total equals 100 points for each question. It is possible that you fully agree with one option, in that case, allocate 100 points to this option, and 0 points to all other options. *

Označite samo jedan oval po retku.

	0%	25%	50%	75%	100%
A. The glue that holds the advertising agency together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.					
B. The glue that holds the advertising agency together is a commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.					
C. The glue that holds the advertising agency together is an emphasis on achievement and goal accomplishment.					
D. The glue that holds the advertising agency together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is essential.					

21. Please divide 100 points among these four alternatives depending on the extent to which each alternative is similar to your perception of your organization. Give a higher number of points to the alternative that is most similar to your organization. For example, A - 25, B - 25. C - 0, D - 50. You will need to be sure your total equals 100 points for each question. It is possible that you fully agree with one option, in that case, allocate 100 points to this option, and 0 points to all other options. *

Označite samo jedan oval po retku.

	0%	25%	50%	75%	100%
A. The advertising agency emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.					
B. The advertising agency emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.					
C. The advertising agency emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.					
D. The advertising agency emphasizes permanence and stability. Efficiency, control and smooth operations are important					

22. Please divide 100 points among these four alternatives depending on the extent to which each alternative is similar to your perception of your organization. Give a higher number of points to the alternative that is most similar to your organization. For example, A - 25, B - 25. C - 0, D - 50. You will need to be sure your total equals 100 points for each question. It is possible that you fully agree with one option, in that case, allocate 100 points to this option, and 0 points to all other options. *

Označite samo jedan oval po retku.

	0%	25%	50%	75%	100%
A. The advertising agency defines success based on human resources development, teamwork, employee commitment, and concern for people.					
B. The advertising agency defines success based on having the most unique or newest products and services. It is a product and services leader and innovator.					
C. The advertising agency defines success based on winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.					
D. The advertising agency defines success based on efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling and low-cost production are critical.					

Part C

Please specify to what extent do you agree or disagree with the following statements regarding your agency? (1 - strongly disagree; 5 - strongly agree)

23. ICM1: In our advertising agency, we add value to client's business *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

24. ICM2: In our advertising agency, we meet ever-changing client expectations *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

25. ICM3: In our advertising agency, we anticipate trends *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

26. ICM4: In our advertising agency, we recruit talent lured from other industries *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

27. ICM5: In our advertising agency, we restructure departments to accommodate new jobs that never existed before technological advances *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

28. ICM6: In our advertising agency, we actively work to retain talent *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

29. ICM7: In our advertising agency, we actively work on multigeneration management *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

30. ICM8: In our advertising agency, we stay true to the advertising agency's mission and vision *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

31. SCM1: In our advertising agency, we set specific plans and actions to achieve the change *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

32. SCM2: In our advertising agency, we set cost and scope constraints to utilize resources for change effectively (managing the technical side of the change) *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

33. SCM3: In our advertising agency, we have a systematic approach for helping the individuals impacted by the change *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

34. SCM4: In our advertising agency we have an active approach to addressing resistance to the change *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

35. SCM5: In our advertising agency, we actively develop the required knowledge and ability to implement the change (managing the people side of the change) *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

Part D

Please specify to what extent do you agree or disagree with the following statements regarding your agency? (1 - strongly disagree; 5 - strongly agree)

36. ID1: In our advertising agency, it is appreciated to generate new ideas *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

37. ID2: In our advertising agency, we actively search for a new business opportunity *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

38. ID3: In our advertising agency, we deep dive into customer insight *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

39. ID4: In our advertising agency, we study and use trend analysis *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

40. CON1: In our advertising agency, we implement potentials and new business assessment *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

41. CON2: In our advertising agency, we explore the improvement of products and services *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

42. CON3: In our advertising agency, we execute new business ideas into products and services *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

43. EXP1: In our advertising agency, we develop prototypes *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

44. EXP2: In our advertising agency, we tolerate errors in the development of new services, encouraging individuals to be creative and innovative *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

45. EXP3: In our advertising agency, we finalize details of new services and solutions in active cooperation with a client *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

46. IC1: Our advertising agency can replace obsolete services *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

47. IC2: Our advertising agency can extend the range of services *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

48. IC3: Our advertising agency continuously improving its services using process and organizational innovation *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

49. IC4: In our advertising agency, we actively perform performance appraisal after the implementation of new service development *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	strongly agree

Part E

In this part of the survey, I kindly ask you to provide some information about yourself and the agency. This information will be used solely for the purpose of scientific research, and will not be related to your identity, nor to the identity of the agency.

50. What is the highest level of education that you have completed? *

Označite samo jedan oval.

- 1. Primary school
- 2. High school
- 3. Bachelor's degree
- 4. Master's degree or equivalent
- 5. Doctorate

51. How many years did you study abroad? *

Označite samo jedan oval.

- 1. I haven't studied abroad
- 2. Up to 1 year
- 3. 2-5 years
- 4. 5+ years

52. How many years of international work experience do you have? *

Označite samo jedan oval.

- 1. I haven't worked internationally
- 2. Up to 1 year
- 3. 2-5 years
- 4. 5+ years

53. How many years of work experience have you had at an international branch? *

Označite samo jedan oval.

- 1. I haven't worked at an international branch
- 2. Up to 1 year
- 3. 2-5 years
- 4. 5+ years

54. Please select a stake you have in the advertising agency where you work? *

Označite samo jedan oval.

- 1. I have no shares
- 2. 1-25%
- 3. 25-50%
- 4. 51-75%
- 5. 76-100%

55. What is the status of your agency regarding the global agency network affiliation? *

Označite samo jedan oval.

- 1. Our advertising agency is an independent advertising agency, i.e., it does not belong to any global network agency
- 2. Our advertising agency belongs to Global Agency Network (WPP Group, Omnicom Group, Publicis Groupe, Interpublic Group, Dentsu, or other)

56. How many employees does your advertising agency have? *

Označite samo jedan oval.

- 1. < 9 employees
- 2. 10 - 49 employees
- 3. 50 - 249 employees
- 4. 250+ employees

Google nije izradio niti podržava ovaj sadržaj.

Google Obrasci

Prilog 3. mplus softverski kod i odabrani rezultati konfirmatorne analize integralnog modela

Softverski kod - model CFA - ver 1.inp

```
TITLE:  Baza 1
DATA:
  FILE IS podaci-ver 4.csv;
  ! TYPE = IMPUTATION;
  LISTWISE = ON;
  ! Estimator MLM is only available when LISTWISE=ON is specified in the
  ! DATA command

VARIABLE:
NAME = RBR KACQ1 KACQ2 KACQ3 KAS1 KAS2 KAS3 KAS4 KTA1 KTA2 KTA3 KTA4 KE1 KE2 KE3
A1      B1      C1      D1      A2      B2      C2      D2      A3      B3      C3      D3      A4
        B4      C4      D4      A5      B5      C5      D5      A6      B6      C6      D6
ICM1    ICM2    ICM3    ICM4    ICM5    ICM6    ICM7    ICM8    SCM1    SCM2    SCM3    SCM4
        SCM5    ID1     ID2     ID3     ID4     CON1    CON2    CON3    EXP1    EXP2    EXP3    IC1
        IC2     IC3     IC4     EDUCATION       EDUCATION_CODE          STUDY_ABROAD
        STUDY_ABROAD_CODE       WORK_ABROAD     WORK_ABROAD_CODE
WORK_BRANCH     WORK_BRANCH_CODE        OWNER           OWNER           GLOBAL
        GLOBAL_CODE     EMPLOY          EMPLOY_CODE     Clan    Adhocracy
        Market  Hierarchy       KACQ    KAS     KACQ_KAS        KTA     KE      ICM     SCM     ID
        CON     EXP     IC;

USEVARIABLES = KACQ1 KACQ2 KACQ3 KAS1 KAS2 KAS3 KAS4 KTA1 KTA2 KTA3 KTA4 KE1
KE2 KE3 ICM1    ICM2    ICM3    ICM4    ICM5    ICM6    ICM7    ICM8    SCM1    SCM2    SCM3 SCM4
        SCM5    ID1     ID2     ID3     ID4     CON1    CON2    CON3    EXP1    EXP2    EXP3    IC1
        IC2     IC3     IC4     WORK_ABROAD     WORK_BRANCH EDUCATION
        STUDY_ABROAD;
MISSING = all (-99);

ANALYSIS: ESTIMATOR = MLM;
        TYPE = GENERAL;
        MATRIX = COVARIANCE;
        PROCESSORS = 4;

MODEL:
K1 by KACQ1 KACQ2 KACQ3 KAS1 KAS2 KAS3 KAS4;
K2 by KTA1 KTA2 KTA3 KTA4;
K3 by KE1 KE2 KE3;
C1 by ICM1      ICM2    ICM3    ICM4    ICM5    ICM6    ICM7    ICM8;
C2 by SCM1      SCM2    SCM3    SCM4    SCM5;
I1 by ID1       ID2     ID3     ID4;
I2 by CON1      CON2    CON3;
I3 by EXP1      EXP2    EXP3;
I4 by   IC1     IC2     IC3     IC4;
WORK by WORK_ABROAD     WORK_BRANCH;
EDUCAT by EDUCATION     STUDY_ABROAD;

OUTPUT: STDYX;
      modindices (10);
      residual;
      fsdeterminacy;
      tech1;
      tech4;
```

Odabrani rezultati modela

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 190

Loglikelihood

H0 Value	-2807.064
H1 Value	-1739.813

Information Criteria

Akaike (AIC)	5994.129
Bayesian (BIC)	6388.861
Sample-Size Adjusted BIC (n* = (n + 2) / 24)	5791.365

Chi-Square Test of Model Fit

Value	2136.587*
Degrees of Freedom	890
P-Value	0.0000
Scaling Correction Factor for MLM	0.9990

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate	0.154	
90 Percent C.I.	0.146	0.162
Probability RMSEA <= .05	0.000	

CFI/TLI

CFI	0.467
TLI	0.407

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value	3329.821
Degrees of Freedom	990
P-Value	0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value	0.107

STDYX Standardization

	Estimate	S.E.	Two-Tailed Est./S.E.	P-Value
K1 BY				
KACQ1	0.454	0.040	11.432	0.000
KACQ2	0.442	0.042	10.523	0.000
KACQ3	0.400	0.039	10.352	0.000
KAS1	0.787	0.025	30.987	0.000
KAS2	0.895	0.014	63.803	0.000

KAS3	0.472	0.046	10.350	0.000
KAS4	0.438	0.044	9.925	0.000
K2 BY				
KTA1	0.695	0.035	20.000	0.000
KTA2	0.846	0.018	47.596	0.000
KTA3	0.686	0.035	19.560	0.000
KTA4	0.817	0.023	36.030	0.000
K3 BY				
KE1	0.836	0.026	32.153	0.000
KE2	0.838	0.023	36.557	0.000
KE3	0.474	0.053	8.944	0.000
C1 BY				
ICM1	0.405	0.060	6.736	0.000
ICM2	0.493	0.042	11.687	0.000
ICM3	0.580	0.036	16.058	0.000
ICM4	0.559	0.046	12.246	0.000
ICM5	0.621	0.034	18.223	0.000
ICM6	0.777	0.022	35.892	0.000
ICM7	0.536	0.041	13.092	0.000
ICM8	0.508	0.039	13.177	0.000
C2 BY				
SCM1	0.726	0.025	28.642	0.000
SCM2	0.341	0.043	7.896	0.000
SCM3	0.644	0.048	13.359	0.000
SCM4	0.706	0.033	21.487	0.000
SCM5	0.766	0.025	30.844	0.000
I1 BY				
ID1	0.593	0.046	12.905	0.000
ID2	0.458	0.037	12.289	0.000
ID3	0.925	0.010	91.376	0.000
ID4	0.836	0.015	55.119	0.000
I2 BY				
CON1	0.788	0.029	27.044	0.000
CON2	0.800	0.024	32.841	0.000
CON3	0.673	0.034	19.674	0.000
I3 BY				
EXP1	0.625	0.042	14.978	0.000
EXP2	0.777	0.028	27.803	0.000
EXP3	0.800	0.029	27.811	0.000
I4 BY				
IC1	0.675	0.039	17.477	0.000
IC2	0.804	0.023	34.732	0.000
IC3	0.811	0.020	41.318	0.000
IC4	0.753	0.027	27.378	0.000
WORK BY				
WORK_ABROA	0.575	0.037	15.372	0.000
WORK_BRANC	1.143	0.064	17.773	0.000
EDUCAT BY				
EDUCATION	0.365	0.043	8.431	0.000
STUDY_ABRO	1.206	0.112	10.758	0.000

Prilog 4. mPlus softverskih kod i odabrani rezultati evaluacije mjernog modela upravljanja znanjem

Softverski kod - model CFA - ver 1-KNOWLEDGE.inp

```
INPUT INSTRUCTIONS

 TITLE: Baza 1
 DATA:
  FILE IS podaci-ver 4.csv;
  LISTWISE = ON;

VARIABLE:
NAME = RBR KACQ1 KACQ2 KACQ3 KAS1 KAS2 KAS3 KAS4 KTA1 KTA2 KTA3 KTA4 KE1 KE2 KE3
A1      B1      C1      D1      A2      B2      C2      D2      A3      B3      C3      D3      A4
B4      C4      D4      A5      B5      C5      D5      A6      B6      C6      D6
ICM1    ICM2    ICM3    ICM4    ICM5    ICM6    ICM7    ICM8    SCM1    SCM2    SCM3    SCM4
        SCM5
ID1     ID2     ID3     ID4     CON1    CON2    CON3    EXP1    EXP2    EXP3    IC1     IC2     IC3
IC4     EDUCATION       EDUCATION_CODE          STUDY_ABROAD            STUDY_ABROAD_CODE
WORK_ABROAD             WORK_ABROAD_CODE        WORK_BRANCH
WORK_BRANCH_CODOWNER    OWNER           GLOBAL          GLOBAL_CODE             EMPLOY
EMPLOY_CODE             Clan    Adhocracy       Market  Hierarchy
 K1      K2      K1_K2   K3      K4      ICM     SCM     ID      CON     EXP     IC;

USEVARIABLES = KACQ1 KACQ2 KACQ3 KAS1 KAS2 KAS3 KAS4 KTA1 KTA2 KTA3 KTA4 KE1 KE2
KE3;

 ANALYSIS: ESTIMATOR = MLM;
     TYPE = GENERAL;
     MATRIX = COVARIANCE;
     PROCESSORS = 4;

 MODEL:
 KACQ by KACQ1 KACQ2 KACQ3;
 KAS by KAS1 KAS2 KAS3 KAS4;
 KTA by KTA1 KTA2 KTA3 KTA4;
 KE by KE1 KE2 KE3;

 OUTPUT: STDYX;
    modindices (10);
    residual;
    fsdeterminacy;
    tech1;
    tech4;

 SAVEDATA:
```

Odabrani rezultati modela

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 48

Loglikelihood

H0 Value	-819.695
H1 Value	-769.363

Information Criteria

Akaike (AIC)	1735.390
Bayesian (BIC)	1835.112
Sample-Size Adjusted BIC (n* = (n + 2) / 24)	1684.166

Chi-Square Test of Model Fit

Value	101.488*
Degrees of Freedom	71
P-Value	0.0102
Scaling Correction Factor for MLM	0.9919

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate	0.085	
90 Percent C.I.	0.043	0.121
Probability RMSEA <= .05		0.077

CFI/TLI

CFI	0.910
TLI	0.885

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value	430.367
Degrees of Freedom	91
P-Value	0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value	0.082

STANDARDIZED MODEL RESULTS

STDYX Standardization

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
KACQ BY				
KACQ1	0.737	0.107	6.855	0.000
KACQ2	0.776	0.101	7.652	0.000
KACQ3	0.400	0.132	3.030	0.002
KAS BY				
KAS1	0.816	0.085	9.632	0.000
KAS2	0.918	0.038	24.080	0.000
KAS3	0.466	0.087	5.380	0.000
KAS4	0.412	0.138	2.989	0.003
KTA BY				
KTA1	0.701	0.070	10.063	0.000
KTA2	0.819	0.044	18.624	0.000
KTA3	0.676	0.095	7.145	0.000
KTA4	0.846	0.042	20.089	0.000
KE BY				
KE1	0.943	0.043	21.945	0.000
KE2	0.744	0.055	13.475	0.000
KE3	0.444	0.104	4.281	0.000

Korelacije konstrukata mjernog modela upravljanja znanjem

Model Estimated Correlations/Residual Correlations

	KACQ1	KACQ2	KACQ3	KAS1	KAS2
KACQ1	1.000				
KACQ2	0.572	1.000			
KACQ3	0.295	0.310	1.000		
KAS1	0.308	0.325	0.167	1.000	
KAS2	0.347	0.365	0.188	0.748	1.000
KAS3	0.176	0.186	0.096	0.380	0.428
KAS4	0.156	0.164	0.085	0.336	0.378
KTA1	0.217	0.229	0.118	0.389	0.438
KTA2	0.254	0.268	0.138	0.455	0.512
KTA3	0.210	0.221	0.114	0.376	0.422
KTA4	0.263	0.277	0.143	0.470	0.529
KE1	0.184	0.193	0.100	0.548	0.617
KE2	0.145	0.153	0.079	0.433	0.487
KE3	0.086	0.091	0.047	0.258	0.290

Model Estimated Correlations/Residual Correlations

	KAS3	KAS4	KTA1	KTA2	KTA3
KAS3	1.000				
KAS4	0.192	1.000			
KTA1	0.222	0.197	1.000		
KTA2	0.260	0.230	0.574	1.000	
KTA3	0.215	0.190	0.474	0.554	1.000
KTA4	0.269	0.238	0.593	0.693	0.572
KE1	0.313	0.277	0.478	0.558	0.461
KE2	0.247	0.219	0.377	0.441	0.364
KE3	0.147	0.130	0.225	0.263	0.217

Model Estimated Correlations/Residual Correlations

	KTA4	KE1	KE2	KE3
KTA4	1.000			
KE1	0.577	1.000		
KE2	0.455	0.701	1.000	
KE3	0.271	0.418	0.330	1.000

Prilog 5. mPlus softverskih kod i odabrani rezultati evaluacije mjernog modela upravljanja promjenama

Softverski kod - model CFA - ver 1-CHANGE-corrected.inp

```
TITLE: Baza 1
DATA:
 FILE IS podaci-ver 4.csv;
 LISTWISE = ON;

VARIABLE:
NAME = RBR KACQ1 KACQ2 KACQ3 KAS1 KAS2 KAS3 KAS4 KTA1 KTA2 KTA3 KTA4 KE1 KE2 KE3
A1      B1      C1      D1      A2      B2      C2      D2      A3      B3      C3      D3      A4
        B4      C4      D4      A5      B5      C5      D5      A6      B6      C6      D6
ICM1    ICM2    ICM3    ICM4    ICM5    ICM6    ICM7    ICM8    SCM1    SCM2    SCM3    SCM4
        SCM5 ID1        ID2     ID3     ID4     CON1    CON2    CON3    EXP1    EXP2    EXP3    IC1
        IC2     IC3 IC4
EDUCATION       EDUCATION_CODE      STUDY_ABROAD        STUDY_ABROAD_CODE
WORK_ABROAD         WORK_ABROAD_CODE
WORK_BRANCH         WORK_BRANCH_CODE        OWNER           OWNER           GLOBAL
GLOBAL_CODE         EMPLOY          EMPLOY_CODE
Clan    Adhocracy       Market  Hierarchy       KACQ    KAS     KACQ_KAS        KTA     KE ICM SCM
        ID      CON     EXP     IC;

USEVARIABLES =      ICM3    ICM4    ICM5    ICM6    ICM7    ICM8    SCM1    SCM3    SCM4
        SCM5;

MISSING = all (-99);

ANALYSIS: ESTIMATOR = MLM;
   TYPE = GENERAL;
   MATRIX = COVARIANCE;
   PROCESSORS = 4;

MODEL:
ICM by ICM3     ICM4    ICM5    ICM6    ICM7    ICM8;
SCM by SCM1     SCM3    SCM4    SCM5;

OUTPUT: STDYX;
   modindices (10);
   residual;
   fsdeterminacy;
   tech1;
   tech4;
```

Odabrani rezultati modela

```
MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters                31

Loglikelihood

        H0 Value                    -727.552
```

H1 Value -688.086

Information Criteria

Akaike (AIC) 1517.104
Bayesian (BIC) 1581.508
Sample-Size Adjusted BIC 1484.022
(n* = (n + 2) / 24)

Chi-Square Test of Model Fit

Value 73.331*
Degrees of Freedom 34
P-Value 0.0001
Scaling Correction Factor 1.0764
for MLM

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate 0.140
90 Percent C.I. 0.096 0.184
Probability RMSEA <= .05 0.001

CFI/TLI

CFI 0.811
TLI 0.750

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value 252.857
Degrees of Freedom 45
P-Value 0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value 0.085

STANDARDIZED MODEL RESULTS

STDYX Standardization

	Estimate	S.E.	Two-Tailed Est./S.E.	P-Value
ICM BY				
ICM3	0.528	0.101	5.234	0.000
ICM4	0.568	0.085	6.674	0.000
ICM5	0.585	0.093	6.283	0.000
ICM6	0.665	0.104	6.393	0.000
ICM7	0.689	0.077	8.925	0.000
ICM8	0.636	0.083	7.645	0.000
SCM BY				
SCM1	0.695	0.082	8.454	0.000
SCM3	0.669	0.076	8.768	0.000
SCM4	0.754	0.070	10.777	0.000
SCM5	0.747	0.055	13.486	0.000

Korelacije konstrukata mjernog modela upravljanja promjenama

Model Estimated Correlations

	ICM3	ICM4	ICM5	ICM6	ICM7
ICM3	1.000				
ICM4	0.300	1.000			
ICM5	0.309	0.333	1.000		
ICM6	0.351	0.378	0.390	1.000	
ICM7	0.363	0.391	0.403	0.458	1.000
ICM8	0.336	0.362	0.372	0.423	0.438
SCM1	0.295	0.318	0.328	0.373	0.385
SCM3	0.285	0.306	0.316	0.359	0.371
SCM4	0.321	0.345	0.356	0.404	0.418
SCM5	0.317	0.342	0.352	0.400	0.414

Model Estimated Correlations

	ICM8	SCM1	SCM3	SCM4	SCM5
ICM8	1.000				
SCM1	0.356	1.000			
SCM3	0.343	0.465	1.000		
SCM4	0.387	0.524	0.505	1.000	
SCM5	0.383	0.519	0.500	0.563	1.000

Prilog 6. mPlus softverskih kod i odabrani rezultati evaluacije mjernog modela inovativnosti

Softverski kod - model CFA - ver 1-INNOVATION-corrected.inp

```
TITLE: Baza 1
DATA:
 FILE IS podaci-ver 4.csv;
 LISTWISE = ON;

VARIABLE:
NAME = RBR KACQ1 KACQ2 KACQ3 KAS1 KAS2 KAS3 KAS4 KTA1 KTA2 KTA3 KTA4 KE1 KE2 KE3
A1      B1      C1      D1      A2      B2      C2      D2      A3      B3      C3      D3      A4
        B4      C4      D4      A5      B5      C5      D5      A6      B6      C6      D6
ICM1    ICM2    ICM3    ICM4    ICM5    ICM6    ICM7    ICM8    SCM1    SCM2    SCM3    SCM4
        SCM5 ID1        ID2     ID3     ID4     CON1    CON2    CON3    EXP1    EXP2    EXP3    IC1
        IC2     IC3     IC4
EDUCATION       EDUCATION_CODE          STUDY_ABROAD            STUDY_ABROAD_CODE
        WORK_ABROAD             WORK_ABROAD_CODE
WORK_BRANCH             WORK_BRANCH_CODE        OWNER           OWNER           GLOBAL
        GLOBAL_CODE             EMPLOY          EMPLOY_CODE
Clan    Adhocracy       Market  Hierarchy
KACQ    KAS     KACQ_KAS        KTA     KE      ICM     SCM     ID_99   CON_99          EXP_99
        IC_99;

USEVARIABLES = ID1  ID3     ID4     CON1    CON2    CON3    EXP1    EXP2    EXP3    IC1     IC2
        IC3     IC4     ;

MISSING = all (-99);

ANALYSIS: ESTIMATOR = MLM;
    TYPE = GENERAL;
    MATRIX = COVARIANCE;
    PROCESSORS = 4;

MODEL:
ID by ID1       ID3     ID4;
CON by CON1     CON2    CON3;
EXP by EXP1     EXP2    EXP3;
IC by   IC1     IC2     IC3     IC4;

OUTPUT: STDYX;
   modindices (10);
   residual;
   fsdeterminacy;
   tech1;
   tech4;
SAVEDATA:
```

Odabrani rezultati modela

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 45

Loglikelihood

H0 Value	-779.845
H1 Value	-705.612

Information Criteria

Akaike (AIC)	1649.691
Bayesian (BIC)	1743.180
Sample-Size Adjusted BIC (n* = (n + 2) / 24)	1601.668

Chi-Square Test of Model Fit

Value	137.466*
Degrees of Freedom	59
P-Value	0.0000
Scaling Correction Factor for MLM	1.0800

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate	0.150	
90 Percent C.I.	0.118	0.183
Probability RMSEA <= .05	0.000	

CFI/TLI

CFI	0.832
TLI	0.777

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value	543.905
Degrees of Freedom	78
P-Value	0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value	0.076

STANDARDIZED MODEL RESULTS

STDYX Standardization

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
ID BY				
ID1	0.582	0.094	6.207	0.000
ID3	0.936	0.029	32.791	0.000
ID4	0.834	0.036	22.986	0.000

CON BY				
CON1	0.777	0.051	15.281	0.000
CON2	0.789	0.049	16.180	0.000
CON3	0.693	0.061	11.376	0.000
EXP BY				
EXP1	0.617	0.069	8.979	0.000
EXP2	0.812	0.055	14.833	0.000
EXP3	0.779	0.051	15.404	0.000
IC BY				
IC1	0.711	0.079	9.014	0.000
IC2	0.819	0.046	17.980	0.000
IC3	0.792	0.058	13.735	0.000
IC4	0.741	0.059	12.652	0.000

Korelacije konstrukata mjernog modela inovativnosti

Model Estimated Correlations

	ID1	ID3	ID4	CON1	CON2
ID1	1.000				
ID3	0.545	1.000			
ID4	0.485	0.780	1.000		
CON1	0.365	0.587	0.523	1.000	
CON2	0.371	0.596	0.531	0.613	1.000
CON3	0.326	0.524	0.466	0.538	0.547
EXP1	0.223	0.359	0.319	0.454	0.461
EXP2	0.293	0.472	0.420	0.598	0.607
EXP3	0.281	0.452	0.403	0.573	0.582
IC1	0.261	0.420	0.374	0.526	0.534
IC2	0.301	0.484	0.431	0.606	0.615
IC3	0.291	0.468	0.417	0.586	0.595
IC4	0.273	0.438	0.390	0.549	0.557

Model Estimated Correlations

	CON3	EXP1	EXP2	EXP3	IC1
CON3	1.000				
EXP1	0.405	1.000			
EXP2	0.533	0.501	1.000		
EXP3	0.511	0.481	0.632	1.000	
IC1	0.469	0.324	0.426	0.408	1.000
IC2	0.540	0.373	0.490	0.470	0.582
IC3	0.522	0.360	0.474	0.455	0.562
IC4	0.489	0.338	0.444	0.426	0.527

Prilog 7. mPlus softverskih kod i odabrani rezultati evaluacije mjernog modela za ispitivanje hipoteza H1-H5

Softverski kod - model CFA - ver 7.inp

```
TITLE:  Baza 1
DATA:
  FILE IS podaci-ver 4.csv;
  ! TYPE = IMPUTATION;
  LISTWISE = ON;
  ! Estimator MLM is only available when LISTWISE=ON is specified in the
  ! DATA command

VARIABLE:
NAME = RBR KACQ1 KACQ2 KACQ3 KAS1 KAS2 KAS3 KAS4 KTA1 KTA2 KTA3 KTA4 KE1 KE2 KE3
A1 Adhoc        C1      D1      A2      B2      C2      D2      A3      B3      C3      D3      A4
B4      C4      D4      A5      B5      C5      D5      A6      B6      C6      D6
ICM1    ICM2    ICM3    ICM4    ICM5    ICM6    ICM7    ICM8    SCM1    SCM2    SCM3    SCM4  SCM5
ID1     ID2     ID3     ID4     CON1    CON2    CON3    EXP1    EXP2    EXP3    IC1     IC2     IC3
IC4     EDUCATION       EDUCATION_CODE          STUDY_ABROAD            STUDY_ABROAD_CODE
WORK_ABROAD             WORK_ABROAD_CODE        WORK_BRANCH     WORK_BRANCH_CODE
OWNER           OWNER_CODE GLOBAL_orig  GLOBAL          EMPLOY EMPLOY_CODE Clan
Adhocracy       Market  Hierarchy KACQ KAS      KACQ_KAS        KTA     KE      ICM     SCM     ID
CON     EXP     IC;

CATEGORICAL = WORK_BRANCH WORK_ABROAD EDUCATION STUDY_ABROAD;

USEVARIABLES = KACQ KAS KTA KE  ICM     SCM
ID      CON     EXP     IC
WORK_BRANCH EDUCATION STUDY_ABROAD WORK_ABROAD;

MISSING = all (-99);

ANALYSIS: ESTIMATOR =  WLSMV;
        TYPE = GENERAL;
        MATRIX = COVARIANCE;
        PROCESSORS = 4;

MODEL:
KNOWLEDGE by KACQ KAS KTA KE;
CHANGE by ICM SCM;
INNOVATION by ID CON EXP IC;
WORK by WORK_BRANCH WORK_ABROAD;
EDUC by EDUCATION STUDY_ABROAD;

OUTPUT: STDYX;
      modindices (10);
      residual;
      fsdeterminacy;
      tech1;
      tech4;

SAVEDATA:

!FILE = FSCORES FCS1.txt;
!SAVE = FSCORES;
!FORMAT = Free;
```

Odabrani rezultati modela

MODEL FIT INFORMATION
Number of Free Parameters 56

Chi-Square Test of Model Fit

Value	67.680*
Degrees of Freedom	67
P-Value	0.4538

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate	0.013	
90 Percent C.I.	0.000	0.078
Probability RMSEA <= .05	0.749	

CFI/TLI

CFI	0.996
TLI	0.995

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value	274.671
Degrees of Freedom	91
P-Value	0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value	0.063

STDYX Standardization

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
KNOWLEDG BY				
KACQ	0.604	0.088	6.902	0.000
KAS	0.699	0.060	11.599	0.000
KTA	0.739	0.062	11.863	0.000
KE	0.755	0.072	10.487	0.000
CHANGE BY				
ICM	0.747	0.074	10.032	0.000
SCM	0.819	0.056	14.637	0.000
INNOVATI BY				
ID	0.691	0.079	8.756	0.000
CON	0.894	0.036	24.945	0.000
EXP	0.774	0.062	12.512	0.000
IC	0.855	0.035	24.377	0.000
WORK BY				
WORK_BRANC	0.736	0.124	5.915	0.000
WORK_ABROA	1.107	0.168	6.602	0.000
EDUC BY				
EDUCATION	0.846	0.152	5.556	0.000

STUDY_ABRO	0.753	0.164	4.581	0.000

Korelacije konstrukata mjernog modela inovativnosti

Model Estimated Correlations/Residual Correlations

	KACQ	KAS	KTA	KE	ICM
KACQ	1.000				
KAS	0.422	1.000			
KTA	0.446	0.516	1.000		
KE	0.456	0.528	0.558	1.000	
ICM	0.400	0.463	0.490	0.500	1.000
SCM	0.439	0.508	0.537	0.549	0.612
ID	0.412	0.476	0.504	0.515	0.489
CON	0.532	0.616	0.651	0.666	0.632
EXP	0.461	0.533	0.564	0.576	0.547
IC	0.510	0.590	0.623	0.637	0.605
WORK_BRA	0.131	0.151	0.160	0.163	0.076
EDUCATIO	-0.054	-0.063	-0.066	-0.068	0.077
STUDY_AB	-0.048	-0.056	-0.059	-0.060	0.069
WORK_ABR	0.196	0.227	0.240	0.246	0.114

Model Estimated Correlations/Residual Correlations

	SCM	ID	CON	EXP	IC
SCM	1.000				
ID	0.536	1.000			
CON	0.693	0.618	1.000		
EXP	0.600	0.535	0.691	1.000	
IC	0.663	0.591	0.764	0.662	1.000
WORK_BRA	0.083	0.076	0.098	0.085	0.094
EDUCATIO	0.085	0.017	0.022	0.019	0.021
STUDY_AB	0.076	0.015	0.019	0.017	0.018
WORK_ABR	0.125	0.114	0.148	0.128	0.141

Model Estimated Correlations/Residual Correlations

	WORK_BRA	EDUCATIO	STUDY_AB	WORK_ABR
EDUCATIO	0.294			
STUDY_AB	0.261	0.637		
WORK_ABR	0.814	0.442	0.393	

Prilog 8. mPlus softverskih kod i odabrani rezultati strukturnog modela determinanti upravljanja promjenama

Softverski kod - model SEM-ver 7.inp

```
TITLE: Baza 1
DATA:
 FILE IS podaci-ver 4.csv;
 LISTWISE = ON;

VARIABLE:
NAME = RBR KACQ1 KACQ2 KACQ3 KAS1 KAS2 KAS3 KAS4 KTA1 KTA2 KTA3 KTA4 KE1 KE2
KE3  A1 Adhoc   C1      D1      A2      B2      C2      D2      A3      B3      C3      D3      A4
        B4      C4      D4      A5      B5      C5      D5      A6      B6      C6      D6 ICM1
        ICM2    ICM3    ICM4    ICM5    ICM6    ICM7    ICM8    SCM1    SCM2    SCM3    SCM4
        SCM5 ID1        ID2     ID3     ID4     CON1    CON2    CON3    EXP1    EXP2    EXP3    IC1
        IC2     IC3 IC4  EDUCATION    EDUCATION_CODE      STUDY_ABROAD
        STUDY_ABROAD_CODE WORK_ABROAD       WORK_ABROAD_CODE
WORK_BRANCH WORK_BRANCH_CODE OWNER      OWNER           GLOBAL_orig  GLOBAL
EMPLOY EMPLOY_CODE
Clan    Adhocracy       Market  Hierarchy KACQ KAS      KACQ_KAS     KTA     KE      ICM SCM
        ID      CON     EXP     IC;
CATEGORICAL = WORK_BRANCH WORK_ABROAD STUDY_ABROAD;

USEVARIABLES = KACQ KAS KTA KE ICM      SCM     Adhoc
WORK_BRANCH EDUCATION STUDY_ABROAD WORK_ABROAD OWNER;

MISSING = all (-99);

ANALYSIS: ESTIMATOR = WLSMV;
    TYPE = GENERAL;
    MATRIX = COVARIANCE;
    PROCESSORS = 4;

MODEL:
KNOWLEDGE by KACQ KAS KTA KE;
CHANGE by ICM SCM;
WORK by WORK_BRANCH WORK_ABROAD;
EDUC by EDUCATION STUDY_ABROAD;
CHANGE on KNOWLEDGE EDUC WORK;
CHANGE on OWNER Adhoc;

OUTPUT: STDYX;
   modindices (10);
   residual;
   fsdeterminacy;
   tech1;
   tech4;

SAVEDATA:
```

Odabrani rezultati modela

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 41

Chi-Square Test of Model Fit

Value	53.400*
Degrees of Freedom	47
P-Value	0.2418

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate	0.048	
90 Percent C.I.	0.000	0.102
Probability RMSEA <= .05	0.492	

CFI/TLI

CFI	0.957
TLI	0.940

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value	212.995
Degrees of Freedom	65
P-Value	0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value	0.123

STANDARDIZED MODEL RESULTS

STDYX Standardization

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
KNOWLEDG BY				
KACQ	0.575	0.088	6.502	0.000
KAS	0.854	0.042	20.307	0.000
KTA	0.730	0.066	10.989	0.000
KE	0.691	0.075	9.210	0.000
CHANGE BY				
ICM	0.745	0.075	9.876	0.000
SCM	0.823	0.056	14.613	0.000
WORK BY				
WORK_BRANC	0.722	0.126	5.744	0.000
WORK_ABROA	1.116	0.166	6.726	0.000
EDUC BY				
EDUCATION	0.930	0.219	4.251	0.000
STUDY_ABRO	0.638	0.154	4.147	0.000
CHANGE ON				

KNOWLEDGE	0.939	0.104	8.989	0.000
EDUC	0.300	0.158	1.896	0.058
WORK	-0.325	0.147	-2.210	0.027
CHANGE ON				
OWNER	0.107	0.139	0.772	0.440
ADHOC	0.431	0.129	3.348	0.001

Korelacije konstrukata strukturnog modela determinanti upravljanja promjenama

Model Estimated Correlations/Residual Correlations

	KACQ	KAS	KTA	KE	ICM
KACQ	1.000				
KAS	0.491	1.000			
KTA	0.419	0.623	1.000		
KE	0.398	0.591	0.504	1.000	
ICM	0.376	0.559	0.477	0.452	1.000
SCM	0.422	0.627	0.535	0.507	0.557
WORK_BRA	0.122	0.181	0.155	0.147	0.044
EDUCATIO	-0.030	-0.044	-0.038	-0.036	0.082
STUDY_AB	-0.020	-0.030	-0.026	-0.025	0.056
WORK_ABR	0.189	0.280	0.239	0.227	0.068

Model Estimated Correlations/Residual Correlations

	SCM	WORK_BRA	EDUCATIO	STUDY_AB	WORK_ABR
SCM	1.000				
WORK_BRA	0.049				
EDUCATIO	0.092	0.281	1.000		
STUDY_AB	0.063	0.193	0.593		
WORK_ABR	0.076	0.805	0.435	0.299	

Prilog 9. mPlus softverskih kod i odabrani rezultati strukturnog modela determinanti inovativnosti

Softverski kod - model SEM-ver 7-change-innovation.inp

```
INPUT INSTRUCTIONS

 TITLE: Baza 1
 DATA:
  FILE IS podaci-ver 4.csv;
  LISTWISE = ON;

 VARIABLE:
 NAME = RBR KACQ1 KACQ2 KACQ3 KAS1 KAS2 KAS3 KAS4 KTA1 KTA2 KTA3 KTA4 KE1 KE2
KE3
 A1      Adhoc   C1      D1      A2      B2      C2      D2      A3      B3      C3      D3      A4
         B4      C4      D4      A5      B5      C5      D5      A6      B6      C6      D6
 ICM1    ICM2    ICM3    ICM4    ICM5    ICM6    ICM7    ICM8    SCM1    SCM2    SCM3    SCM4
         SCM5 ID1        ID2     ID3     ID4     CON1    CON2    CON3    EXP1    EXP2    EXP3    IC1
         IC2     IC3     IC4
 EDUCATION       EDUCATION_CODE          STUDY_ABROAD            STUDY_ABROAD_CODE
         WORK_ABROAD             WORK_ABROAD_CODE
 WORK_BRANCH             WORK_BRANCH_CODE        OWNER           OWNER
         GLOBAL_orig     GLOBAL          EMPLOY          EMPLOY_CODE
 Clan    Adhocracy       Market  Hierarchy
 KACQ    KAS     KACQ_KAS        KTA     KE      ICM     SCM     ID      CON     EXP     IC;

 USEVARIABLES = GLOBAL EMPLOY_CODE ICM SCM ID CON EXP IC;
 MISSING = all (-99);

 ANALYSIS: ESTIMATOR = MLM;
     TYPE = GENERAL;
     MATRIX = COVARIANCE;
     PROCESSORS = 4;

 MODEL:
 CHANGE by ICM SCM;
 INNOVATION by ID CON EXP IC;
 CHANGE on GLOBAL EMPLOY_CODE;
 INNOVATION on CHANGE GLOBAL EMPLOY_CODE;

 OUTPUT: STDYX;
    modindices (10);
    residual;
    fsdeterminacy;
    tech1;
    tech4;

 SAVEDATA:
```

Odabrani rezultati modela

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 23

Loglikelihood

H0 Value -284.096
H1 Value -272.977

Information Criteria

Akaike (AIC) 614.191
Bayesian (BIC) 661.974
Sample-Size Adjusted BIC 589.646
(n* = (n + 2) / 24)

Chi-Square Test of Model Fit

Value 24.654
Degrees of Freedom 16
P-Value 0.0762
Scaling Correction Factor for MLM 0.9020

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate 0.096
90 Percent C.I. 0.000 0.167
Probability RMSEA <= .05 0.159

CFI/TLI

CFI 0.966
TLI 0.943

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value 282.835
Degrees of Freedom 27
P-Value 0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value 0.043

STDYX Standardization

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
CHANGE BY				
ICM	0.788	0.057	13.897	0.000
SCM	0.776	0.063	12.349	0.000
INNOVATI BY				
ID	0.729	0.054	13.554	0.000
CON	0.918	0.032	28.554	0.000
EXP	0.745	0.064	11.564	0.000

IC	0.860	0.037	23.470	0.000
INNOVATI ON				
CHANGE	0.961	0.061	15.819	0.000
CHANGE ON				
GLOBAL	0.222	0.167	1.329	0.184
EMPLOY_COD	0.153	0.178	0.862	0.389
INNOVATI ON				
GLOBAL	-0.132	0.085	-1.557	0.119
EMPLOY_COD	0.039	0.090	0.435	0.663

Korelacije konstrukata strukturnog modela determinanti inovativnosti

Model Estimated Correlations/Residual Correlations

	ICM	SCM	ID	CON	EXP
ICM	1.000				
SCM	0.612	1.000			
ID	0.535	0.527	1.000		
CON	0.673	0.664	0.669	1.000	
EXP	0.547	0.539	0.543	0.684	1.000
IC	0.631	0.622	0.627	0.789	0.641
GLOBAL	0.240	0.236	0.132	0.166	0.135
EMPLOY_C	0.214	0.211	0.167	0.211	0.171

Model Estimated Correlations/Residual Correlations

	IC	GLOBAL	EMPLOY_C
IC	1.000		
GLOBAL	0.156	1.000	
EMPLOY_C	0.198	0.534	1.000

ŽIVOTOPIS

Andrea Rubik je rođena u Zagrebu, Hrvatska gdje 1985. godine završava osnovnu te upisuje srednju školu Centar za kulturu i umjetnost. Zadnje dvije godine srednje škole je na smjeru Marketinga što ju je zainteresiralo da upiše 1989. godine Ekonomski fakultet u Zagrebu na kojem je 1995. godine diplomira na smjeru Marketing.

Znanstveni poslijediplomski studij Organizacija i menadžment Andrea je upisala 2004. godine te je 2012. godine magistrirala s temom „Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentnost oglašivačke agencije". 2015. godine upisuje poslijediplomski doktorski studij iz ekonomije i poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Stručno se usavršavala iz područja strateškog marketinga na London Business School, a završila je brojne usko specijaliziranje tečajeve i certificiranja iz područja marketinga, kreativnosti i design thinking.

Andrea je počela svoju karijeru kao pripravnik 1995. godine u odjelu marketinga na TV Mreža, prvoj privatnoj televiziji u Hrvatskoj. 1996. godine odlazi u internacionalnu marketinšku agenciju Grey, gdje radi kao medijski planer i napreduje do pozicije medija direktora. Od 2006. do 2009. godine radila je za Norvešku telekomunikacijsku kompaniju Telenor kao direktor marketinških komunikacija. Nakon toga osniva agenciju Direct Media Komunikacije u kojoj je partner, izvršni direktor i direktor strateškog planiranja do 2016. godine. Te iste godine osniva poduzeće Odit koje se bavi poslovnim savjetovanjem iz području marketinga i inovacija u menadžmentu.

Uz brojne nagrade u oglašavanju za kampanje klijenata kao što su telekomunikacije, FCMG, farmaceutske tvrtke, neprofitne organizacije, banke; Andrea je u svojoj internacionalnoj karijeri sudjelovala i kao član žirija u natjecanjima Effie, Young Lions i AdVenture by EACA. Za svoj rad, stručnost i doprinos u području marketinga i tržišnih komunikacija, Andrea dobila je globalnu nagradu kao visoko cijenjena neovisna savjetnica Women in Marketing Award 2019. i 2020. godine.