

# SPECIFIČNOST PRIMJENE PROJEKTOG MENADŽMENTA U KOMUNIKACIJSKIM AGENCIJAMA DIGITALNOG DOBA

---

**Perkov, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:678198>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet - Zagreb

**SPECIFIČNOST PRIMJENE PROJEKTOG  
MENADŽMENTA U KOMUNIKACIJSKIM AGENCIJAMA  
DIGITALNOG DOBA**

DIPLOMSKI RAD

Studentica:  
PETRA PERKOV

Kolegij : Projektni menadžment  
Mentor : prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić  
Broj indeksa autorice: D9820R17

Zagreb, rujan 2019.

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet - Zagreb

**SPECIFIČNOST PRIMJENE PROJEKTOG  
MENADŽMENTA U KOMUNIKACIJSKIM AGENCIJAMA  
DIGITALNOG DOBA**

**SPECIFIC OF PROJECT MANAGEMENT APPLICATION IN  
COMMUNICATION AGENCIES OF DIGITAL AGE**

DIPLOMSKI RAD

Studentica:  
PETRA PERKOV

Kolegij : Projektni menadžment  
Mentor : prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić  
Broj indeksa autorice: D9820R17

Zagreb, rujan 2019.

Petra Perkov

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski 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.

Studentica:



. U Zagrebu, 15. rujan 2019.

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU**

Ovim radom analizira se specifičnost primjene projektnog menadžmenta u poslovanju komunikacijske agencije, kao i primjena projektnog menadžmenta u produkciji audiovizualnih komunikacijskih medija u današnjem digitalnom dobu. Rad dokazuje važnost i relevantnost projektnog menadžmenta u danas sve masovnijem i traženijem konceptu poslovanja – agencijskom poslovanju. Objašnjava se uloga projekta i vođenje projekta u modernim komunikacijskim agencijama te prikazuje utjecaj ispravnog projektnog vođenja na implementaciju projekta, ali i na ukupnu poslovnu učinkovitost agencije. Dokazuje se činjenica da učinkovitost poslovanja uvelike ovisi o projektnom menadžmentu te da je on sveprisutan i nužan za uspjeh. Ulazi se i u specifičnosti produkcije digitalnog sadržaja koja se znatno razlikuje od filmske i televizijske produkcije, a sve je relevantnija u medijima i sve traženija od strane klijenata. Samim time čini važan dio sadržajne produkcije velikih kampanja komunikacijskih agencija. Provodi se istraživanje analizom dva usporediva projekta provedena u jednoj komunikacijskoj agenciji. Oni pokazuju projektno orijentirano poslovanje i daju primjer produkcije audiovizualnog sadržaja kao projekta.

**KLJUČNE RIJEČI:** projekt, projektni menadžment, projektni menadžer, životni ciklus, video produkcija, digitalizacija, komunikacijska agencija, marketing, mediji, audiovizualni sadržaj, digitalna produkcija, digitalni sadržaj, medijski producent

## **SADRŽAJ I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU**

This paper analyzes the specifics of the application of project management in the business of a communication agency, as well as the application of project management in the production of audiovisual communication media in today's digital age. The paper proves the importance and relevance of project management in the increasingly widespread and wanted concept of business - agency business. The role of the project and project management in modern communication agencies is explained and the impact of proper project management on the project implementation as well as on the overall business efficiency of the agency is presented. It proves that business efficiency is highly dependent on project management and that it is ubiquitous and necessary for success. The specificity of digital content production, which differs significantly from film and television production, is becoming increasingly relevant in the media and increasingly demanded by clients. As such, it forms an important part of the content production of major communications agency campaigns. Research is conducted by analyzing two comparable projects conducted in one communication agency. They show a project-oriented business and give an example of producing audiovisual content as a project.

**KEY WORDS:** project, project management, project manager, project life cycle, video production, digitalization, communication agency, marketing, media, audio-visual content, digital production, digital content, media producer

# SADRŽAJ

## SADRŽAJ I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

## SADRŽAJ I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

1.	UVOD .....	1
1.1.	Predmet i cilj rada .....	1
1.2.	Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
1.3.	Sadržaj i struktura rada.....	2
2.	VAŽNOST I ZNAČAJ PROJEKTOG MENADŽMENTA U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA .....	4
2.1.	Značenje, važnost i ciljevi projektnog menadžmenta .....	4
2.2.	Definicija, značajke i okoline projekta.....	6
2.3.	Životni ciklus projekta .....	8
2.3.1.	Značenje i važnost životnog ciklusa.....	8
2.3.2.	Faze životnog ciklusa .....	9
3.	(AUDIO)VIZUALNI SADRŽAJ KAO NAJMOĆNIJI OBLIK MEDIJSKE KOMUNIKACIJE .....	16
3.1.	Povijest, definicija i važnost vizuala i vizualnih medija .....	16
3.2.	Obilježja i vrste digitalnog medijskog (audio)vizualnog sadržaja .....	18
3.3.	Produkcija audiovizualnog sadržaja.....	19
3.3.1.	Značenje, obilježja i vrste.....	19
3.3.2.	Faze video produkcije .....	20
3.3.3.	Producent kao voditelj projekta produkcije audiovizualnog sadržaja.....	23
4.	KOMUNIKACIJSKE AGENCIJE DANAS .....	25
4.1.	Nastanak i koncept poslovanja današnjih komunikacijskih agencija .....	25
4.1.1.	Povijest i razvoj komunikacijskih agencija .....	25
4.1.2.	Digitalizacija publike i kako te koliko ona utječe na agencijsko poslovanje .....	27
4.2.	Menadžerski pristup u poslovanju agencija .....	28
5.	KOMPARATIVNA ANALIZA VOĐENJA PROJEKTA UNUTAR KOMUNIKACIJSKE AGENCIJE “404” .....	32

5.1. Općenito o agenciji .....	32
5.2. Faze i životni ciklus produkcije audio-vizualnog sadržaja projekta A .....	34
5.3. Faze i životni ciklus produkcije audio-vizualnog sadržaja projekta B .....	37
5.4. Rasprava.....	38
5.5. Ograničenja istraživačke metode .....	39
6. ZAKLJUČAK.....	40
POPIS LITERATURE .....	42
ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE.....	45



# 1. UVOD

U ovom radu analizira se specifičnost primjene projektnog menadžmenta u poslovanju komunikacijske agencije i još specifičnija primjena projektnog menadžmenta u produkciji audiovizualnih komunikacijskih medija u današnjem, digitalno orijentiranom svijetu, kao dio cjelokupnog poslovanja agencije. Objašnjava se značenje i značaj (audio)vizualne komunikacije, digitalnih komunikacijskih medija i sadržaja, te razvoj i poslovanje komunikacijskih agencija. Korelacije analizirane ovim radom relativno su nove i nedovoljno istražene u čemu leži dodatna vrijednost ovog rada. Također, iz istog razloga, puno riječi još nema pravu hrvatsku inačicu pa su u radu ostavljene na engleskom jeziku.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Rad se dotiče bitnih informacija i smjernica vezanih uz projektni menadžment, kao neizbježan “alat” za dugoročno i uspješno poslovanje komunikacijskih agencija te kvalitetnu i masovnu produkciju sadržaja tj. medija.

Među medijima, naglasak stavlja na audiovizualne medije tj. video sadržaj jer je to najmoćniji komunikacijski medij kojim raspolažemo. Također, video produkcija rijetko se spominje u literaturi projektnog menadžmenta i srodnim relevantnim izvorima, a odličan je primjer projektno bazirane industrije pune zanimljivih izazova za projektne menadžere.

Video produkcija digitalnog sadržaja, znatno se razlikuje od filmske i televizijske produkcije, a sve je relevantnija i češće potraživana, te čini važan dio sadržajne produkcije velikih kampanja komunikacijskih agencija. Radom se želi dokazati važnost i relevantnost projektnog menadžmenta u danas sve masovnijoj i traženijoj industriji - komunikacijskih agencija. Također, želi se istaknuti potreba naizgled isključivo kreativne i ekonomski nepovezane industrije za itekako naprednim poslovnim modelom i organizacijskom strukturom baziranom na projektima.

Nadalje, cilj ovog rada je da zaposlenici takvih agencija unaprijede svoje rezultate i produktivnost znanjem i tehnikama projektnog menadžmenta, a osobama specijaliziranih u projektnom menadžmentu otvore vrata u svijet medija i medijskih tj. komunikacijskih agencija, kao i svijet produkcije audio-vizualnih medija tj. video produkcije. Rad se ne bazira samo na činjenicama i pretpostavkama, već istraživanjem i proučavanjem poslovanja lokalne

najuspješnije nezavisne komunikacijske agencije, povezuje teoriju i praksu projektno orijentiranog poslovanja. Također, uzima zaseban dio tog poslovanja - produkciju medija - i promatra i povezuje izradu videa i faze koji svaki video u obliku digitalnog audiovizualnog medija prolazi, sa teorijom o životnom ciklusu svakog projekta - prepoznaje se svaka faza video produkcije kao faza projekta.

Pred zaključak rada, provodi se istraživanje i intervjui sa relevantnim osobama iz komunikacijskih agencija zaslužnih za strategiju i način poslovanja, te menadžerima u ulozi medijskih producenta audio-vizualnih medija kao digitalnog reklamnog sadržaja.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za pisanje teorijskog dijela rada koristiti će se domaća i strana literatura. Obzirom da se radi o relativno neistraženoj tematici na ovim prostorima, većina literature će biti strana literatura u obliku stručnih knjiga, članaka i video dokumentaraca dostupnih na *online* bazama podataka. Ipak, niti strana literatura i izvori ne pokrivaju dovoljno precizno temu kojom se rad bavi, pa će tako dio literature razmatrati i mišljenja stručnjaka objavljena na internetskim stranicama, a veoma važan dio ovog rada činit će i vlastito ispitivanje stručnjaka te analiziranje njihovog načina rada i razmišljanja na temu, te proučavanje poslovanja agencije u praksi. Studija slučaja provest će se na dva nezavisna projekta u agenciji koja je predmet analize u radu, te će se njihovom usporedbom i relevantnim podacima proizašlim tom analizom raspraviti primjenjivost teorije razrađene u radu.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u šest glavnih cjelina. Uvod ukratko objašnjava svrhu rada i potrebu za pisanjem istog, te uvodi u problematiku kojom će se baviti.

U drugoj cjelini razmatramo pojam projektog menadžmenta, njegova glavna obilježja, svrhu i primjenu koja će se prepoznati kod projektno orijentiranog poslovanja komunikacijske agencije. Poseban naglasak stavlja se na životni ciklus projekta kako bismo kasnije lakše uočili povezanost razvojnih faza te obilježja projekta i video produkcije kao projekta.

Treća cjelina bavi se medijskim audio-vizualnim sadržajem, koliko je on važan i utjecajan te napretkom strukture tog sadržaja kroz vrijeme. Također, analiziraju se pojedinačne uloge u

video produkciji i prikazuje opis posla video producenta kako bi se kasnije prepoznala potreba i primjena tih znanja kod projektnih menadžera u ulozi medijskih producenta. U četvrtom dijelu prolazimo kroz razvoj modela poslovanja agencija. Analizira se utjecaj digitalizacije na strukturu i koncept poslovanja agencija. Analizom se nastoji objasniti smjer razvoja kojem agencije teže te koji je i zašto poželjan koncept poslovanja agencije u današnjem svijetu, što je do toga dovelo i čime rezultiralo. Peti dio temelji se na studiji slučaja odnosno ispitivanju stručnjaka oba područja te promatranjem i sudjelovanjem u procesu video produkcije u praksi. Radi se intervju sa voditeljima dvaju projekta na kojima se ispituju i analiziraju svi koraci i procesi u projektu od njegovog početka do kraja kako bi se oni potom usporedili i analizirali.

Šesti i posljednji dio uokvirat će cijeli rad korisnim i primjenjivim zaključkom o specifičnosti primjene projektnog menadžmenta u komunikacijskoj agenciji te produkciji sadržaja i nastanku nove uloge i titule u poslovanju digitalnih agencija, titule medijskog producenta. Zaključak će se temeljiti na svim istraženim informacijama, znanju i vlastitom ispitivanju i svjedočenju projekta u praksi.

## **2. VAŽNOST I ZNAČAJ PROJEKTOG MENADŽMENTA U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA**

Ovo poglavlje dotaknut će se ključnih i relevantnih značajki projektnog menadžmenta i projekta te njihovih životnih ciklusa. U ovom dijelu rada će se nastojati objasniti faze svakog životnog ciklusa i relevantnost te značenje svake faze koje ćemo kasnije analizirati i na primjeru projekta u praksi. Važno je razumijeti projekt i njegova obilježja kako bi se ista mogla prepoznati na bilo kojem primjeru u stvarnom poslovanju.

### **2.1. Značenje, važnost i ciljevi projektnog menadžmenta**

Projektni menadžment naziva se još i upravljanje projektima a obuhvaća sve organizacijske sposobnosti i tehnike usmjerene ka ostvarivanju nekog cilja tj. projekta. Strukture i sredstva upravljanja projektima iznimno su različite. Njihov izbor ovisi o području, vrsti, veličini i kompleksnosti projekta. Projekt može obuhvaćati jednu ili nekoliko tisuća osoba. Iz toga proizlazi da struktura upravljanja projektima može odgovarati jednostavnoj listi zadataka, ali i kompleksnoj organizaciji poduzeća čija je svrha izvođenje projekta uz podršku projektnog programa.

Projektni menadžment odnosi se na specifične ciljeve, jednokratne situacije, vremenski ograničene procese, projektnu organizaciju, privremene multidisciplinarne timove te čini neizvjesnost procesa. Uloga projektnog menadžera je definirana putem integriranja odnosa i pomirbe potreba proizvođača, dobavljača, projektanta, izvoditelja, uz čim racionalnije upravljanje rizikom. Upravo projekt kao instrument poslovne strategije pokazuje put koji trebamo odabrati kako bismo došli do željenih rezultata.

Jedni od osnovnih ciljeva projektnog menadžmenta su smanjenje rizika i nesigurnosti uz istovremeno povećanje vjerojatnosti postizanja rezultata u zadanim vremenskim rokovima i uz predviđeni trošak. Projekti se upotrebljavaju u javnim i privatnim, u profitnim i neprofitnim, velikim i malim, proizvodnim i uslužnim poduzećima te se kontinuirano susrećemo s njima u svakodnevnom životu. Općenito možemo zaključiti kako su tri ključna procesa utjecala na razvoj projektnog menadžmenta (Omazić, Baljkas, 2006: 24):

1. ekspanzivan rast ukupnog ljudskog znanja
2. rastuća potražnja za širokim obuhvatom jednako kompleksnih kao i sofisticiranih proizvoda i usluga, prilagođenih željama kupaca

3. turbulentnost, evolucija i globalizacija konkurentnosti svjetskog tržišta u područjima proizvodnje i plasmana proizvoda i usluga.

Spontana uporaba projekta pojavljuje se od početka civilizacije, a tek se u posljednjih nekoliko desetljeća, projekti i projektni menadžment konstantno primjenjuju u modernim poslovnim organizacijama i ekonomskoj praksi općenito.

Kako piše Prahalad (1990.), proces organizacijskog učenja se ne može ostvariti bez kreacije specifičnih projekta koji će biti generatori tih istih znanja. Bez adekvatnog projektnog menadžmenta vrlo je teško, ako ne i nemoguće, dugoročno opstati na modernom tržištu, jer je životni ciklus čak i najkompliciranijih proizvoda, kao i usluga, sve manji. Na kraju možemo zaključiti kako je nova ekonomska paradigma pomaknula organizacijsku orijentaciju sa stalnog unapređivanja procesa, iako je to nužno, na nelinearne inovacije koje rezultiraju projektima.

Tradicionalno se rad u organizaciji dijelio na projekte i procese, odnosno radne operacije. Danas, u modernoj ekonomskoj poslovnoj praksi, oni se često preklapaju jer procesi i projekti dijele mnoge zajedničke karakteristike: imaju cilj i svrhu, izvode ih ljudi, imaju ograničene resurse, planiraju se provode i kontroliraju. Pojam projekt rabi se za opis aktivnosti koja poduzeća odnosno organizacije ne obavljaju svakoga dana, već se takve djelatnosti obavljaju povremeno i prema potrebi, dakle jedinstveni su i privremeni.

Pojam proces podrazumijeva skup svakidašnjih aktivnosti organizacije koja kontinuirano i rutinirano transformira određene organizacijske inpute u željene outpute. U svojoj biti proces znači seriju aktivnosti koje se ponavljaju. Osnovna razlika između procesa i projekta je u jedinstvenosti projekta. Jednako tako proces nema definiran završetak niti jasne krajnje ciljeve, već samo jasno definirane zadatke i radne aktivnosti. Pojam program podrazumijeva planirani i organizirani rad koji se poduzima zbog postizanja dugoročnih ciljeva i često se sastoji od nekoliko povezanih projekata koji imaju zajednički cilj, strategije za njihovo postizanje, pravila i vrijednosti.

## 2.2. Definicija, značajke i okoline projekta

Projekt je privremena i planirana transformacija organizacijskog znanja poduzeta s ciljem kreiranja jedinstvenog proizvoda ili usluge optimalne kvalitete, koji su u skladu s prethodno definiranim strateškim ciljevima organizacije (Omazić, Baljkas, 2006: 32). Ovdje je potrebno naglasiti da svaki projekt spada u jedinstveni poslovni kontekst gdje može egzistirati zasebno ili biti dio kompleksnoga procesno-projektnog plana, dio programa ili dio poslovne strategije, ali je uvijek privremena struktura koja postoji s ciljem postizanja jedinstvenih rezultata i znanja za sljedeće pothvate.

Deset opće prihvaćenih karakteristika kojima možemo definirati projekt su sljedeće:

1. Projekt jest privremeni pothvat koji ima početak i kraj.
2. Za rezultat ima jedinstveni proizvod ili uslugu.
3. Jednokratna je, svaki sa svojim ciljem i namjenom koji su definirani.
4. Usmjeren je k određenom, prethodno definiranom cilju.
5. Ima vlastiti budžet.
6. Sadrži utvrđeni raspored obavljanja aktivnosti odnosno faze razvoja koje čine životni ciklus projekta.
7. Prezentira sposobnosti sponzora i projektnog menadžera.
8. Utemeljuje težište na kvaliteti.
9. Ima svoju strukturu
10. Transformira postojeće stanje u buduće, željeno.

Projekte možemo razlikovati ovisno o industrijskoj grani, ciljevima, mjestu izvođenja, veličini, načinu financiranja, prema ekonomskoj efikasnosti, stupnju tehnologije, stupnju konkretizacije, i učestalosti ponavljanja, trajanju te odnosu prema procesima u poduzeću.

Zaključimo: to bi značilo da u svakoj projektno orijentiranoj situaciji postoji netko (klijent, kupac ili projektni sponzor) koji ima jedinstvenu potrebu (ideju) za nečim novim i neka (nažalost, često neodređena) očekivanja u svezi s rezultatom projekta (kreacijom) te netko tko zahtjeva znanje i resurse kojima će se realizirati specifičan koncept unutar ograničenja vremena, budžeta i definiranih karakteristika ishoda.

Djelotvoran proces planiranja, praćenja i kontroliranja nužan je za transformaciju ideja u opipljivi rezultat koji na kraju projekta mora ispunjavati zahtjeve klijenta. Projekt je jedinstvene prirode jer gotovo da podrazumijeva izradu nečega što do toga trenutka nikad nije

bilo načinjeno. Proizvod ili usluga mogu biti jedinstveni čak i kad je kategorija kojoj pripadaju prilično široka.

Nerepetitivna priroda projekta upravo je njegov najvažniji dio konkurentske prednosti. Tu dolazimo do projektne karakteristike koja objedinjuje koncepte privremenog i jedinstvenog a to je progresivna elaboracija. Budući da je rezultat svakog projekta jedinstven, karakteristike koje ga razlikuju od ostalih proizvoda ili usluga trebale bi biti progresivno elaborirane. Progresivno znači da bi trebale napredovati u koracima, kontinuirano i ravnomjerno rasti, dok elaboracija označuje ozbiljnost razvoja rada koji se obavlja s pažnjom i kroz detalje. Ta razlikovna karakteristika trebala bi biti definirana u početnoj fazi razrade projekta i njezina eksplicitnost bi trebala rasti s razvojem razumijevanja rezultata projekta od strane projektnog tima. Progresivna elaboracija projekta trebala bi biti pažljivo usklađena sa svrhom projekta, posebno ako je projekt dio potpisanog ugovora. Čak i s evolucijom projekta, pravilno izrađena, svrha projekta bi trebala ostati konstantna.

Činjenica je da je potraga za konkurentnošću konstantna te da se poradi toga projektna okolina konstantno mijenja. Većina kompanija je dovela repetitivne procese gotovo do savršenstva, tako da su im mogućnosti napredovanja u okvirima postojećih sustava bitno ograničene i minimizirane. Zato projekti postaju ključni izvor konkurentnosti poduzeća na određenom tržištu, Projektna okolina bi se najlakše mogla opisati modelom 4-K:

- kompleksnost,
- kompletnost,
- konkurentnost,
- orijentiranost na kupca.

Projektne menadžment je davno prestao biti tek kontrola rasporeda i koraka potrebnih za završetak projekta. Danas on mora sustavno uključiti mišljenje kupaca, pravilno odrediti prioritete koraka i resursa, motivirati multifunkcijske timove, i tako dalje. Okolina u kojoj se projekti provode postaje sve kompleksnija a samim time i projekti postaju kompleksniji.

Kao jedan od najvećih problema pri izvođenju projekata pojavljuje se redovito problem integracije njegove tehničke i sociokulturne dimenzije. Te dvije dimenzije nisu međusobno suprotstavljene, već se nadopunjuju. Tehnička dimenzija sastoji se od jasnih, uređenih, mjerljivih i logičnih procesa, koji su često propisani standardima i procedurama. Radi ove

tehničke strane svakog projekta, bitna je edukacija menadžera za rješavanje konkretnih problema.

U drugoj, sociokulturnoj dimenziji projekta, presudni su ljudi koji sudjeluju na projektu. S obzirom na nepredvidljivost ljudi, ova dimenzija često je kontradiktorna i paradoksalna. Ona je inovativno-kreativni centar projekta, a sastoji se od kombinacije individualnih talenta, profesionalnih znanja i kulture projekta. Često je upravo ova dimenzija zahtjevnija za projektne menadžere, jer osim poznavanja stručne problematike traži i poznavanje metoda rješavanja sukoba, motiviranja te rada s ljudima općenito kod kojeg ne postoje univerzalna pravila već je svaka situacija specifična za sebe.

### **2.3. Životni ciklus projekta**

Baš poput svih stvari i pojava, i projekti imaju životni ciklus. Važno je naglasiti kako je projektni ciklus lanac aktivnosti koje se ne odvijaju linearno niti su neke više a neke manje važne. Svaka od faze razvoja projekta ima specifičnosti i pitanja na koja traži odgovore. Za ovaj rad, bitno je razumjeti i upoznati opće prihvaćene faze svakog projekta kako bi se one kasnije mogle prepoznati u istraživanju i povezati sa fazama video produkcije u sljedećem poglavlju.

#### **2.3.1. Značenje i važnost životnog ciklusa**

Svaki projekt tj. njegov životni ciklus, bez obzira na specifične karakteristike, prolazi kroz određene faze. Prema većini stručnjaka, tri su osnovne faze: početna faza ili faza iniciranja, faza implementacije ili provedbe projekta i posljednja faza, faza zaključivanja projekta. Faze se donekle preklapaju i svaka ulazi s određenim dijelom u sljedeću. Koliko se uspješno radilo u prethodnoj fazi, otprilike će toliko i sljedeća biti dobra ili loša.

Projekt dijelimo na životne faze kako bismo njime lakše mogli upravljati; zato unaprijed moramo biti svjesni kako su problemi realni i mogući. U savršenom svijetu projektni menadžer će uraditi sav potreban posao pojedine faze prije nego što krene dalje. No, uvjeti gotovo nikad nisu savršeni i projektni uspjeh često iziskuje fleksibilan pristup koji odgovara stvarnoj životnoj ili poslovnoj situaciji.



Rad na sljedećoj fazi, prije nego što je završila prethodna, često dovodi do dupliciranja poslova, odnosno mogućnosti da će se nešto što je već obavljeno morati obaviti ponovno, što često dovede do kašnjenja i povećane potrošnje resursa. Ako je takva taktika nužna, projektni menadžer bi trebao upoznati sve relevantne ljude s njom i mogućim troškovima koji iz toga proizlaze. Menadžeri projektima istražuju granice mogućeg. Veliki problem menadžera u današnjem svijetu je što pokušavaju razmišljati linearno i kontinuirano, a u realnosti budućnost koja dolazi rijetko će biti nastavak prošlosti, već serija diskontinuiteta. S time se slažu gotovo svi ekonomski teoretičari od Handya, Sengea, preko Hammera do Prahalada. Kako bi donosili dobre odluke, menadžeri moraju imati dozu sigurnoga, linearnoga, kauzalnog, a to jedino može biti životni ciklus projekta. (Omazić, Baljkas, 2006.)

### **2.3.2. Faze životnog ciklusa**

Svaki projektni ciklus pokreće iniciranje ideje što označava prvu i početnu fazu životnog ciklusa projekta iliti fazu iniciranja. U toj fazi prepoznaje se potreba za izvođenjem projekta sa svrhom dobivanja nekog rezultata.

Faza iniciranja projekta započinje artikuliranjem želja inicijatora za stvaranjem novog proizvoda ili usluge. Inicijator projekta je jako često budući korisnik projektnog rezultata. Korisnički projektni zahtjev definira što je poslovni problem, što se treba napraviti, kako će se projekt uklopiti u strategiju organizacije, koji su za to potrebni ljudski i financijski resursi te koje su očekivane koristi od projektnog proizvoda. Faza iniciranja završava usvajanjem formalnog dokumenta pod nazivom preliminarni projektni plan, u kojemu se opisuje proizvod ili usluga koji će biti krajnji rezultat projekta te upozorava na nužnost daljnje razrade projekta, ili se neusvajanjem tog dokumenta napušta daljnja razrada projektnog plana i odustajanje od projekta. (Westland, 2006.)

U fazi iniciranja važno je ispravno odabrati projekt tj. Napraviti dobru selekciju kako bismo unaprijed znali pogađa li projekt upravo ono što nama tj organizaciji ili klijentu treba i hoće li zadovoljiti potrebe te ispuniti očekivanja. Selekcija projekta je proces u kojemu se evaluiraju individualni projekti, grupe projekta ili programi, te se obavlja izbor koji će se od njih implementirati u svrhu ostvarenja ciljeva. Nakon ispravne selekcije slijedi planiranje. U fazi planiranja određuje se što je potrebna napraviti te tko će, kada, gdje i kako to napraviti, a prije samog početka planiranja potrebno je preispitati unaprijed određene ciljeve. Koliko kvalitetno

se odradi planiranje, toliko bi se vremena trebalo uštedjeti pri implementaciji. Selekcija i planiranje dovode do izjave o radu tj. pisanog dokumenta o rezultatu projekta i uvjetima pod kojima će se projekt provoditi. Ključni elementi koje bi svaka izjava trebala sadržavati su (Omazić, Baljkas, 2006. prema Portnyu):

1. Svrha - kako i kada se projekt odvija te njegov obuhvat,
2. Ciljevi - specifični rezultati koje će projekt proizvesti,
3. Ograničenja - restrikcije koje ograničuju ono što želimo postići, kako i kada ćemo to postići, te koliko će to koštati,
4. Pretpostavke - nesigurne informacije koje uzimamo prilikom pripreme, implementacije, provedbe i završetka projekta.

Planiranje podrazumijeva mnoge aktivnosti. Navest ćemo ih redom (Gray, 2003.):

1. Analiza proizvoda procesa iniciranja - ova analiza pojašnjava svrhu projekta i glavne proizvode.
2. Određivanje projektnih ciljeva - određivanje željenog stanja projekta na završetku. Ciljevi bi trebali biti realistični, izazovni, mjerljivi, specifični, vremenski ograničeni, konzistentni, usklađeni i relevantni.
3. Definiranje projektnog obuhvata - definiranje posla koji se mora obaviti kako bi se isporučio projektni proizvod ili usluga, ono je kritični čimbenik uspjeha bilo kojeg projekta.
4. Struktura rasčlanjenih poslova - podrazumijeva definiranje radnih zadataka i komponenta koje se trebaju postići.
5. Izrada gantograma i mrežnih dijagrama projekta - popis svih aktivnosti i radnih zadataka definiranih strukturom rasčlanjenih poslova.
6. Identificiranje uloga i odgovornosti na projektu - proces konverzije plana akcije projekta u operabilni, provedivi raspored (najčešće pomoću linearne matrice odgovornosti u kojoj se na jednoj strani nalaze resursi, a na drugoj aktivnosti ili grupa aktivnosti, tako da se jasno vidi tko je za što odgovoran).
7. Procjenjivanje ključnih parametra projekta - postizanje razumno točne vizije troškova, resursa i vremenskog rasporeda potrebnog za izvođenje projekta.

Za vrijeme iniciranja važna je procjena budžeta i troškova što podrazumijeva realnu analizu troška i dobiti od ishoda projekta, zatim optimiziranje resursa odnosno optimalnu alokaciju

resursa te identifikacija i procjena projektnih rizika. Projektni menadžer mora svladati različite neizvjesnosti kojima je izložen svaki projekt.

Nakon faze iniciranja projekta i svega što ona obuhvaća, slijedi faza implementacije. Implementacijska faza projekta definira se kao koordiniranje projektnim resursima u svrhu ispunjenja projektnog plana i zadanih projektnih ciljeva. Ta faza može se podijeliti na sljedeće procese (Omazić, Baljkas, 2006: 235):

1. Verifikacija projektnog zadatka;
2. Proces nadmetanja i izbor dobavljača;
3. Ugovaranje;
4. Upravljanje ljudskim potencijalima;
5. Distribucijom informacija - izvještavanje;
6. Osiguranje kvalitete;
7. Provedba plana.

Implementacijska faza započinje po odobrenju projekta i to prvim inicijalnim sastankom na kojem se po prvi puta svi članovi tima okupljaju na jednom mjestu. Sastanci su idealne prilike za projektne menadžere da upoznaju sve ključne sudionike i ostatak tima kako bi znao sa kime i čime po prilici raspolaže, te da zadobije njihovu lojalnost.

Osim toga, svrha ovog sastanka je razjasniti i razumjeti misiju te ciljeve projekta, prepoznati uloge i odgovornosti svakog člana tima, definirati i prepoznati komunikaciju unutar projekta i prepoznati eventualne međuovisnosti s drugim projektima. Sudionici sastanka trebali bi biti projektni menadžer i eventualni potprojektni menadžer, projektni sponzor, vlasnici ključnih resursa za uspjeh projekta i svi ostali ključni članovi tima. Svaka osoba ili grupa ljudi odgovorna za određeni dio projekta mora se obvezati da će do idućeg sastanka prezentirati plan kako ostvariti zadano. Zadaci bi trebali biti detaljno opisani tj. imati detaljan opis načina kako ih obaviti. Projektni menadžer je odgovoran za neophodna odobrenja te da osigura informiranost o ključnim događajima svima povezanim sa projektom.

U fazi implementacije, gotovo je neizbježna pojava sukoba. Oni nastaju radi suprotnosti interesa ili ciljeva projektnih sudionika, različitih potreba, interesa, želja, vjerovanja itd. Podrijetlo sukoba može biti unutar projektnog sudionika ili unutar tima tj. organizacije. Posljedice sukoba ne moraju nužno biti loše. Utjecaj sukoba na efikasnost projektnog tima može biti destruktivan i disfunkcionalan, ali isto tako može djelovati poticajno i funkcionalno.

No, iako ponekad sukobi rezultiraju pozitivnim ishodom, načelno djeluju štetno na realizaciju projekta, njegovu kvalitetu i troškove. Projektni menadžer ima prvenstvenu odgovornost koji pojavu sukoba mora uočiti na vrijeme kako bi spriječio eskalaciju situacije i riješio sukob čim prije uz što manje negativnih posljedica. Rješenje sukoba je optimalno i iskoristivo samo ukoliko pridonosi efikasnoj realizaciji projekta tj. jeftinom i kvalitetnom završavanju. Dakle, prvi zahtjev koji se stavlja pred menadžera jest da ga mora riješiti bez posljedica za projektne ciljeve. (Barkley, 2004.)

Nadalje, mora primijeniti metodu rješavanja sukoba poticanjem iskrenosti između ljudi koji rade na projektu. Također, bitan zahtjev kod rješavanja sukoba je da sve strane uključene direktno ili indirektno u sukob ne smiju zadovoljavati vlastite interese, već interese projekta.

Sukobi nam dokazuju kako su ljudski resursi najosjetljiviji (najkritičniji) čimbenici uspjeha projekta ali i najvažniji. Ništa ih ne može nadoknaditi pa ih zato i treba tretirati kao najdragocjeniju imovinu.

Prilikom implementacijske faze procesa odvija se nabava čega god je potrebno za realizaciju projekta a možemo ju podijeliti na 6 glavnih procesa (Buble, 2010.):

1. Planiranje nabave;
2. Planiranje prikupljanja ponuda
3. Prikupljanje ponuda
4. Izbor dobavljača
5. Administriranje ugovora
6. Ugovaranje

Kada se donese odluka o nastavku procesa nabave, kreće prikupljanje ponuda za određeni projektni proizvod ili uslugu. Ono je moguće putem oglašavanja u javnim oglasima, pozivnim natječajem ili direktnim ugovaranjem. U slučaju želje i potrebe za velikim brojem ponuda, koristi se oglašavanje, koje prikupljanjem ponuda velikog broja poduzeća postiže i najmanju moguću cijenu. Pozivni natječaj provodi se za kompanije poznate investitoru koje su već prošle proces evaluacije boniteta.

Kod direktnog ugovaranja bitno je posjedovanje osposobljenih i stručnih kadrova za uspješno pregovaranje sa ponuđačem. Obje strane pripremaju svoje maksimalne i minimalne uvjete, a

konačni dogovor dolazi kad se usklade oba stajališta. Nakon toga dolazi do potpisivanja ugovora što između ostalog traži zakon, ali i svaka strana kako bi se zaštitila od pretjerane slobode i fleksibilnosti koja bi narušila održavanje kontrole nad ostvarenim dogovorom.

Osim ugovora postoji i čitav niz pratećih dokumenata koji nadopunjuju osnovni ugovor, a to su: opći uvjeti poslovanja, specifikacije, upute, natječajna dokumentacija i ponuda te razni mogući prilozi poput prospekta i referenci. (Westland, 2006.) Obje strane sporazuma bi trebale detaljno provjeriti i biti upućene u sve dokumente kako bi nedvojbeno znale jesu li definirani mogući rizici i nepredviđene okolnosti, jesu li osjetljive informacije (patenti i slično) zaštićene i postoje li stavke koje se mogu kasnije mijenjati. Iz razloga ovih potencijalnih problema i nesporazuma, svaki ugovor treba sadržavati: kriterij ulaska jer većina neslaganja polazi od inicijalnog dogovora, kriterije za rješavanje problema nastalih nakon odobravanja te specifikaciju aktivnosti klijenta.

Iz svega navedenog, vidimo kako u fazi implementacije nastaje mnogobrojna količina raznih podataka s tendencijom da postanu projektu relevantne informacije. Dakle, uz upravljanje i koordinaciju ljudima, pri fazi implementacije, jedna od najvažnijih aktivnosti projektnog menadžera je projektno izvještavanje svih projektnih sudionika, kao i uspostavljanje učinkovitog i efikasnog sustava upravljanja informacijama.

Pitanja koja si cijelo vrijeme mora postavljati su: tko treba znati, što treba znati, koliko mora znati, koliko često se mora informirati koji su najučinkovitiji komunikacijski kanali za svaku skupinu i pojedinca. Mora se paziti kolika količina i vrsta informacija se prezentira pojedinim interesno-utjecajnim skupinama kako bi se izbjeglo nepotrebno generiranje goleme količine podataka te krivih podataka općenito.

Danas, s obzirom na značajan razvoj informacijskih tehnologija i postojanje softvera za projektni menadžment, izvještavanje je puno jednostavnije a izvještavanje putem internetskih stranica postaje standard za većinu projekata. Takav oblik izvještavanja omogućuje trenutačno ažuriranje izvještaja te unaprijed definiran sustav pristupa izvještajima. Bilo koja vrsta projektnog komuniciranja mora biti uspješna kako bi i projekt bio uspješan. Ono je samo još jedan preduvjet u ostvarenju tog cilja.

Naravno, komunikacija će ovisiti o veličini projekta, dostupnosti tehnologija i disperziji članova tima. Bitan preduvjet uspješne komunikacije je dakako povjerenje među članovima tima. Ono se očituje u vjerovanju kako svaki sudionik prvenstveno radi za dobrobit projekta, a ne sebe, i kako posjeduje adekvatna znanja i vještine da obavi svoje zadatke uspješno i pravovremeno. Komunikacijom uglavnom smatramo formalnu komunikaciju, no i neformalna je nezanemarivo bitna i učestala pogotovo kada su odnosi utjecajno-interesnih skupina nejasni i kada pojedinci koriste neformalne veze kako bi došli do željenih ciljeva.

Komunikacija se također dijeli na usmenu i pismenu, dok je usmena puno češće uzrok nesporazuma ali i ključna jer direktni je kontakt jedan od ključnih elemenata uspješnog komuniciranja na projektu. Najčešći primjeri važnosti usmenog komuniciranja i direktnog kontakta su slučajevi u kojima klijenti nisu toliko stručno potkovani kako bi razumjeli svu nužnu terminologiju korištenu u dotičnom projektu, tako da projektni menadžer mora imati ekstremno razvijene metode i tehnike komuniciranja i objašnjavanja na razinama kojima će svim relevantnim sudionicima biti jasno o čemu se priča. Zbog već spomenutog razvoja softverskih projektnih aplikacija pa time i virtualnih timova, važnost izravne komunikacije u posljednje vrijeme nešto je slabija. Bez obzira, upravo takva vrsta komunikacije i kontakta s klijentom i dalje je vodeća jer uvijek će biti jedini način putem kojega se ljudi mogu upoznati na neformalnoj razini sa svrhom usuglašavanja ciljeva i uloga u projektu. Pisane komunikacije određene su pravilima tako da do problema uglavnom ni ne dolazi.

Tokom provedbe projekta, često dolazi do promjena pa stoga i procesa upravljanja projektnim promjenama. S obzirom na jedinstvenu prirodu projekta, često dolazi do promjena, a one mogu biti posljedica pogrešaka na projektu, ali i mijenjanja definicije odnosno obuhvata projekta nastale zbog novih korisničkih zahtjeva nespecificiranih u fazi planiranja ili promjenom projektne okoline. Kako bi se promjene uspješno vodile, valja se držati određenih pravila te ih ispravno dokumentirati. Svaku promjenu moraju odobriti sponzor projekta i najviši menadžment. Nakon što se promjena odobri, nastupa promjena projektnog plana i definiranje novog osnovnog plana, po kojemu se dalje prati uspješnost projekta.

Osim upravljanja promjenama, tijekom faze implementacije vrlo je bitno i upravljanje rizicima. Potencijali rizici identificirani su i procijenjeni još u fazi planiranja, a ponekad je i sama strategija odgovora na pojedine rizike već napravljena. No, unatoč dobro i detaljno isplaniranoj taktici, do mnogih situacija i problema dolazi neočekivano te valja za njih nalaziti

rješenja u trenutku i znati upravljati na način da negativne posljedice budu čim manje ili nepostojeće.

Važan segment implementacijske faze također je kontrola cjelokupnog projekta. To je proces uspostavljanja standarda, praćenja rezultata te povratna veza i poduzimanje korektivnih aktivnosti. Isporukom projektnog proizvoda ili usluge završava faza implementacije, a nastupa faza zaključivanja. Ovu fazu najčešće dijelimo na dvije pod faze: revizija i završetak projekta.

Tijekom revizije tj. evaluacije, uspoređuju se ostvareni rezultati sa planiranim rezultatima. Utvrđuje se stupanj ostvarenih ciljeva, poznatih i skrivenih. Revizija može biti uspješno provedena samo ukoliko je u ulozi revizora poštena, savjesna i povjerljiva osoba te dostupni svi relevantni podaci i informacije. Četiri ključna čimbenika kojima mjerimo uspješnost implementacije su budžet, rok i kvaliteta izvedbe, jedinstvenost rezultata te satisfakcija kupaca tj. korisnika usluge. Na kraju dana, svaki projekt je onoliko dobar, koliko se upotrebljava njegov proizvod ili usluga. Tako da je kod evaluacije projekta, jedan od najvažnijih pokazatelja činjenica da je sustav produktivno uporabljen. Svi navedeni kriteriji jednako su i bez sumnje relevantni za utvrđivanje uspjeha, ali onaj bez kojeg se također uspješnost ne može pokazati je i zadovoljstvo klijenta. Njegovim željama i potrebama projekt započinje i završava. (Young, 2003.)

Završetak projekta predstavlja posljednju fazu projekta i označava prihvaćanje i verificiranje projektnog proizvoda te prestanak projektnih aktivnosti. Ta faza započinje i prije samog kraja time da se još u fazi planiranja izradi plan preraspodjele resursa na završetku. Na završetku se podvlači crta pod projektom i nadopunjuje baza znanja prikupljenim iskustvima.

### **3. (AUDIO)VIZUALNI SADRŽAJ KAO NAJMOĆNIJI OBLIK MEDIJSKE KOMUNIKACIJE**

Vizualna kultura modernog društva i mediji imaju zanimljivu povijest odnosa. Bilo da medije shvaćamo kao “materijalnu društvenu praksu” (Williams, 1997.), bilo da ih kao sveprisutne otkrivamo u kompjuterizaciji društva (Manovich, 2001.), nije ih moguće razumjeti bez slika. U oba slučaja, kako lijepo ističe Mitchell (2005.), slike su njihova “primarna moneta”. Medij nije samo sredstvo pomoću kojeg izvršavamo neku radnju, nije samo alat ili društvena platforma, on je okoliš u kojem “žive slike ili persone, i utjelovljenja koja nam se obraćaju, a kojima se s druge strane mi možemo obraćati”.

#### **3.1. Povijest, definicija i važnost vizuala i vizualnih medija**

Viđenje prethodi riječima i definira naše mjesto u svijetu. Taj svijet objašnjavamo riječima, no riječima se ne može poništiti njegovo postojanje oko nas. Odnos između onoga što vidimo i onoga što znamo nikad nije do kraja uspostavljen (Chapman, 1982.). Način na koji razmišljamo o vlastitom načinu razmišljanja u današnjoj civilizaciji određen je vizualnom paradigmom. Mogli bismo reći da o obliku i sadržaju stvari odlučujemo na temelju toga kako one “izgledaju”. Uvijek krećemo od vizualnih oblika a tek govorom teoretiziramo i razumijevamo te iste oblike kroz mentalne konstrukcije.

Mearleau-Ponty (1962.) se time bavi kroz prizmu problema percepcije: Percepcija je paradoksalna. Percipirani je objekt sam po sebi paradoksalan; postoji samo utoliko koliko ga je netko u stanju percipirati. S druge strane, možemo reći da je kultura moderniteta naprosto dala prednost vizualnom, pripisujući mu status primarnog sredstva komunikacije. Sociologija koja se smatra suštinskim izražajnim sredstvom moderniteta, uvelike je zanemarila konvencije vidljivoga te s vremenom postala prilično nesuvisla u pogledu vizualne dimenzije društvenih odnosa.

Vizualna komunikacija definira se kao čin grafičkog prikazivanja informacija za učinkovito i djelotvorno stvaranje nekog značenja, a njen pojam aktualno se spominje tek unazad desetak godina. Iako, vizualna komunikacija kao takva postoji još iz vremena kada su ljudi po spiljama crtali razne znakove u svrhu navođenja pravog puta. Slika kao da je upravo u ideji medija pronašla svoje istinsko povijesno stanište. Negdje na tragu tog prepoznavanja Mitchell je svoju medijsku teoriju zamislio kao meta-teoriju: svaka je teorija, naime, i medij, pa



objektu proučavanja nije moguće pristupiti u potpunosti analitički, odozgora ili sa strane, sa distancom koja garantira potpunu preciznost uvida. Medije se može proučavati jedino iz sredine u kojoj objekti proučavanja prebivaju, a ta nam se sredina, taj okoliš najbolje pokazuje kroz slike. Ovim uvodom u poglavlje vizualnih medija, nastoji se približiti i istaknuti njihova važnost još od povijesti civilizacije kao i neka razmišljanja o vizualnom i prije nastupanja prvih oblika “marketinga” i “javnih komunikacija”.

Marketing je najgrublje rečeno profitabilno zadovoljavanje potreba. On se bavi njihovim pronalaženjem, i zadovoljavanjem istih. Dok mnogi ljudi na pojam marketinga pomisle isključivo na oglašavanje i promociju proizvoda, on je u svojoj srži mnogo više od toga. Oglašavanje je tek neka preposljednja stanica u cijelom marketinškom procesu koji započinje raspoznavanjem potrebe za nekim proizvodom, zatim se definiraju njegove značajke i vizualni identitet, analizira strategija plasiranja, određuje i stvara sadržaj kojim će se oglašavati, a tek potom oglašava. Kako bismo došli do prave problematike ovog rada, samo ćemo se još kratko zadržati na povijesti i filozofiji marketinga, koji je ipak neizostavan dio poslovanja komunikacijskih agencija.

Nekada su najveću moć oglašavanja i komuniciranja u jednom imali mediji poput novina, zatim radija pa televizije. Ljudi su konzumirali što im je bilo dano. Televizija je prvi oblik audio-vizualnog medija sa širokim i masovnim utjecajem na društvo, koja danas ima minimalni utjecaj na društvo i pojedince. Što se i kada toliko promijenilo od doba kada je televizija bila centralni uređaj oko kojeg se radio plan namještaja u kućama i stanovima? Sa intenzivnim razvojem tehnologije i sve bržim i dostupnijim Internetom, nastupile su značajne promjene u komunikaciji i percepciji informacija među ljudima, i dakako mnoge druge promjene i revolucije u svijetu kojih se za potrebe ovog rada nećemo doticati.

Protok informacija brži je nego ikad, tražene informacije dostupne su u sekundi, a izvor informacija postao je neiscrpan. Umreženi operativni sustav daje ljudima nove načine rješavanja problema i zadovoljavanja društvenih potreba. On nudi više slobode pojedincima nego što su ljudi iskusili u prošlosti jer sada imaju više prostora za manevriranje i veću sposobnost da djeluju sami. Iako misle kako djeluju neovisno, zapravo su umreženi i šire okruženje ipak djelomično i dalje oblikuje odluke koje donose. Glavni utjecaj ove demokratizacije medijskog sudjelovanja je što omogućuje novoj vrsti medijskih kreatora da pristupe “industriji”. To mijenja način na koji ljudi mogu utjecati na svijet. O tome više piše

Gershon. (2013.) Nisu samo informacije beskonačne, već su beskonačni i kanali putem kojih se korisnike “hrani” masom raznih, strukturiranih i nestrukturiranih, potrebnih i nepotrebnih, traženih i ne traženih informacija. Mnogi od tih kanala i načina komuniciranja informacijama upravo jesu posao komunikacijskih agencija, a digitalni (audio)vizualni mediji su oni koji čine srž te komunikacije. Osnova svake uspješne digitalne kampanje jest u pripremi kvalitetnih vizuala, bilo za web stranicu, bilo za blog, bilo za društvene mreže ili drugi oblik komunikacije. Vizuali osvajaju brzu pažnju korisnika, onu pažnju koja navodno traje tek osam sekundi, vrijeme koje je potrebno da korisnik shvati što mu se poručuje. Mogućnost ostvarivanja rezultata započinje s lijepim, ugodnim, dosljednim vizualnim aspektom. Ono se najbolje proučava u medijskom okruženju jer svaka slika je u nekom mediju (slikarstvo, kiparstvo, film, fotografija, televizija itd.), a sve zajedno možemo ih u nekom obliku naći u novim medijima kao što su Internet ili World Wide Web.

### **3.2. Obilježja i vrste digitalnog medijskog (audio)vizualnog sadržaja**

U prethodnom poglavlju opisan je nastanak i povijest vizuala i vizualnih medija te je istaknuta njihova važnost i razvoj kroz vrijeme. Sada ćemo se dotaknuti obilježja i glavnih vrsta medija relevantnih u današnjem svijetu i uspješnom poslovanju iliti digitalnih medija. Digitalni mediji su svi mediji koji svoj medijski sadržaj nude ili objavljuju putem Interneta na Webu ili putem digitalnih mreža i uređaja. Sadržajno uključuju tekst, slike, zvučne i video zapise, grafiku i animaciju i druge digitalne oblike. Pristupiti im se može putem osobnih računala, mobilnih telefona, tableta, televizora, *e-readera*, igračih konzola, digitalnih kućnih uređaja i slično.

Mediji poput televizije, radija, dnevnih novina, časopisa ili knjiga danas su nezamislivi bez svoje digitalne verzije i nazočnosti u obliku Web stranica, aplikacija za mobitele, blogova, foto galerija, zvučnih zapisa, filmova i video klipova, digitalnih knjižnica, emitiranja programa u realnom vremenu<sup>1</sup> ili stranica na društvenim medijima<sup>2</sup>. Digitalni mediji su komplementarni analognima ali imaju drugačija obilježja poput interaktivnosti, povezivanja sadržaja putem linkova, stvaranja i pristupa u realnom vremenu, globalne dostupnosti, lakoće i demokratizacije objavljivanja sadržaja, niskih troškova stvaranja i sl. Financijski se najčešće održavaju putem nekog oblika oglašavanja odnosno suradnje s oglašivačima ili modelom

---

<sup>1</sup> eng. streaming

<sup>2</sup> eng. Social media

pretplate što zahtjeva veliku masu korisnika i redovne “publike”. Čovječanstvo je duboko uronilo u digitalno doba koje karakteriziraju korisnici odrasli konzumirajući digitalne medije i tome su se svi mediji morali podrediti, osluškujući stalno nove metode i načine konzumiranja i korištenja digitalnih sadržaja.

Kao što je već napomenuto, sadržaj, a pogotovo vizualni, ima veoma kratko vrijeme da zaokupi pažnju korisnika i isporuči poruku koja je njime htjela biti poslana. U današnje vrijeme, zbog užurbanog života i mora informacija koje korisnike oblijeću sa svih strana, taj zadatak je time još i teži. Kako bi neki vizual bio uspješan i postigao očekivane ili nadmašene rezultate, on naprosto mora biti “pogođen” za ciljanu publiku. Neki od uvaženih kriterija koje čine audiovizualni i vizualni medijski sadržaj kvalitetnim su mala količina teksta, personalizirani dizajn, prepoznatljive boje, optimiziranost prema platformi te brza i jasna poruka. No, ne postoji pravilo ili “recept” po kojemu će neki video ili slika biti idealniji ili bolji od drugog. Ono bez čega danas ni najkvalitetnije producirani sadržaj ništa ne znači su dobra ideja i kreativnost u izražavanju poruke.

### **3.3. Produkcija audiovizualnog sadržaja**

Prema stručnjacima iz industrije, sadržaj koji objedinjuju audio i vizualnu komponentu, naziva se još i video sadržaj. Na web stranicama obično se pojavljuju kao animacije popraćene zvukom ili kao video-isječci. Animacija se sastoji od niza crteža koji se brzo izmjenjuju, dok se video-isječak sastoji od pokretnih slika. Digitalizacija videozapisa provodi se u nekoliko različitih formata (mpeg, wmv, divx, avi). Pri pretraživanju internetskih stranica, osjetilo koje čovjek primarno i obavezno koristi je vid i stoga je vizualna komunikacija najvažniji oblik komunikacije. Videozapisi, osim vizualne imaju i dodatnu audio komponentu te dimenziju vremena i prostora, a dodaju se web stranicama s ciljem obogaćivanja i povećanja razumljivosti informacijske poruke.

#### **3.3.1. Značenje, obilježja i vrste**

Najjednostavnija, a najpreciznija definicija video produkcije je da je ono proces proizvodnje video sadržaja snimljenih u digitalnom obliku.

Postoji mnogo različitih vrsta video produkcije. Najčešći su filmska i televizijska produkcija, digitalne reklame, korporativni videozapisi, videozapisi o proizvodima, videozapisi događaja,

marketinški videozapisi te videozapisi vjenčanja. Pojam “video produkcija” rezerviran je samo za stvaranje sadržaja koji se provodi kroz sve ranije navedene faze produkcije i kreiran je za unaprijed određenu publiku. Stoga privatno snimljena videa pametnim telefonima ili osobnim kamerama u svrhu uspomene, ne spadaju u video produkciju već u kategoriju “kućnih videa”.

Veličina video produkcije određena je veličinom tima koji u njoj sudjeluje, a ne mjestom snimanja ili vrstom sadržaja. Veličina tima u većini slučajeva određuje kvalitetu projekta, ali ne označava ograničenje po pitanju vrste sadržaja koji može biti snimljen. To dokazuje činjenica da postoje igrani filmovi koje je snimila ekipa od samo dvije osobe i korporativni videozapisi na kojima je radio tim od deset ili više ljudi. Maloprije je spomenuto kako postoje mnoge vrste video produkcije.

Ovaj rad detaljnije ispituje, analizira i istražuje, pored filmske i televizijske, u današnje vrijeme intenzivno rastuću i potraživanu produkciju - produkciju digitalnog audiovizualnog sadržaja. Obzirom na digitalno doba u kojem se nalazimo, digitalne reklame kao produkt digitalizacije i digitalnog marketinga, postaju sve češći, traženiji i razvijeniji oblik produciranja video sadržaja. Pod digitalnu produkciju osim digitalne reklame spada i neki drugi sadržaj tražen i pogodan za društvene mreže, poput video spotova, ali ovaj rad fokusira se na audiovizualnu produkciju unutar komunikacijskih agencija kao dio cjelokupnih komunikacijskih kampanja koje one pružaju.

### **3.3.2. Faze video produkcije**

Kao i realizacija svakog drugog projekta, i video produkcija ima određene faze kroz koje svaki video kao projekt prođe u svrhu vlastitog ostvarenja. Osnovne tri faze video produkcije su preprodukcija, produkcija i postprodukcija.

Preprodukcija je početna faza i ona uključuje sve aspekte planiranja video produkcijskog procesa prije početka snimanja. To uključuje pisanje scenarija, raspoređivanje, logistiku i druge administrativne dužnosti. U fazi preprodukcije skoro svakog video projekta, možemo reći da se obavljaju sljedeće radnje: definiranje opsega (izrada funkcionalnih specifikacija - scenarija, u kojem stoji što će se sve napraviti i koji su zahtjevi), definiranje načina izvedbe (plan organizacije, koje alate i tehnike koristiti i kako u fazi organizacije i pripreme za

produkciju), egzekucija plana organizacije (djelovanje i komuniciranje cjelokupne pripreme). Konkretnije, dogovaraju se i pronalaze sve osobe potrebne za realizaciju videa, nabavljaju rekviziti, određuju te dogovaraju lokacije i kostimografija, određuje vrijeme i trajanje snimanja, nabavljaju dozvole za lokacije ili druge stvari za koje su potrebne (npr. puštanje glasne muzike iza dopuštenog vremena u svrhu snimanja glazbenog spota) te mnoge druge stvari ovisno o kompleksnosti i zahtjevima svakog pojedinog video projekta. Što je preprodukcija detaljnije i kvalitetnije napravljena, to je manja vjerojatnost da će se prekoračiti budžet ili snimanje nepotrebno odužiti (proces smanjenja rizika od odstupanja zacrtanog cilja).

Produkcija je faza video produkcije u kojoj se snima video sadržaj. Faza u kojoj je vrijeme da se sve navedeno u procesu preprodukcije napokon realizira te “stvori” planirani sadržaj. U ovoj fazi sam klijent može ili ne mora sudjelovati, ovisno o tome daje li zaposlenom producentu potpuno povjerenje da će izvršiti sve navedeno i planirano u fazi preprodukcije. Uloge ključne kod realizacije kvalitetnih i iskoristivih snimaka su producent, redatelj, osoba zadužena za opremu, scenograf, kinematograf ili direktor fotografije, gafer (osoba za osvjetljenje), tonski majstor te dodatni asistenti ovisno o složenosti scene. (Millerson, 2003.)

Produkcija je istodobno najznačajnija, najzahtjevnija te najosjetljivija faza. Njena značajnost je u tome što bez uspješno odrađenog snimanja, ništa ne znači imati dobru ideju i plan jer se ona na kraju ne realizira. Osjetljivost ove faze odnosi se na nepredvidivost i nemogućnost utjecaja na određene varijable kao što su vremenska prognoza, zdravstveno stanje osoba uključenih u projekt (glumaca, snimatelja, producenata, redatelja...), ponavljanje scena ovisno o uspjehu glumaca i ostatka tima. Dakle, ova je faza veoma zahtjevna jer ovisi o mnogo faktora i varijabli te je vrlo vjerojatno da se barem jedna od njih neće odigrati po planu. Što je produkcijski tim uhodaniji, to je vjerojatnije da će doći do manje pogrešaka i neplaniranih događaja a pritom i zadržavanja unutar planiranog budžeta, što je kao i kod većine različitih projekta, veoma bitno.

Zbog visoke cijene opreme korištene u televizijskoj i filmskoj produkciji, često velikom broju ljudi uključenih u projekt te najmu određenih prostora i skupih rekvizita (poput automobila, motora, reflektora...), svako neplanirano produljenje snimanja ima visoku cijenu.

Postprodukcija je proces prikupljanja i obrađivanja video materijala u svrhu realiziranja projekta prema prethodnom planu tj. akcija oblikovanja procesa produkcije uređivanjem videozapisa u gotov proizvod koji priča priču ili komunicira poruku bilo to uživo ili nakon što se događaj dogodio. Neke pogreške koje su napravljene sada mogu biti ispravljene ispravnom montažom, a scene koje su se snimile bit će postavljene u njihov konačni redoslijed. Često se formira nekoliko završnih verzija videozapisa prije završetka konačnog videozapisa.

Visoka kvaliteta videa i zvuka uvelike olakšava proces postprodukcije. Iako postoji mnogo toga što se može učiniti u postprodukciji, čak i talentirani iiskusni pojedinci ne mogu pretjerano poboljšati kvalitetu sadržaja. Videozapis se može obraditi kako bi bio svjetliji ili promijenio određene boje i nijanse, ali ne može biti puno jasniji, oštrij ili veći u razlučivosti. Zbog toga je važno raditi s pravom opremom i osobljem od samog početka. Tijekom postprodukcije mogu se dodati efekti kao što su vizualni efekti ili narativni zvuk. Ako zvuk nije bio dovoljno čist i jasan a nije se primijetilo za vrijeme snimanja, glumci će se možda morati vratiti kako bi ponovno snimili svoje retke. To je vrlo uobičajeno. Ostali efekti, kao što su tekst, naslovi i opisi, također će biti dodani tijekom ove faze, a na kraju će se izraditi i konačna verzija za distribuciju.

Osim ove tri osnovne faze svake video produkcije, unazad desetak godina, od kada je digitalni marketing svakog proizvoda pa tako i videa, postao neizbježan dio svakog projekta, u faze produkcije prema nekim producentima ubrajamo i dvije dodatne faze: faza razvoja te faza distribucije.

Faza razvoja dolazi na početku, prije preprodukcije, a ona podrazumijeva razvoj ideje te identifikaciju vrste videa i ciljane publike. U prošlom poglavlju spomenute su neke vrste videa, a osim tih postoje i mnoge druge, stoga je veoma bitno izabrati pravu vrstu za svoje potrebe prije početka razmišljanja u kojem smjeru video treba ići, koju poruku slati ili gdje ga snimati.

Također, određivanje vrste videa je jako bitno kako bismo odmah znali i format snimanja jer dakako nije isto snimati nešto namijenjeno za televizijsku distribuciju ili pak društvene mreže (digitalni marketing). Kada je videozapis uspješno proizveden, on se mora prodavati i distribuirati što označava petu i posljednju fazu gotovo svake video produkcije. Marketing i distribucija ovise o ciljanoj publici videa. Mlađa publika obično je orijentirana prema

društvenim medijima i drugim internetskim mjestima, dok starija publika više naginje tradicionalnijim medijima, kao što su lokalne televizijske postaje. U svakom slučaju, online platforme su općenito najpristupačnije i najisplativije. Ovo su glavne vrste distribucije:

- a) Televizija - TV distribucija je najskuplji tip distribucije, ali ima i najširu publiku. To je izuzetno korisno za proizvode koji imaju solidnu generalnu uporabu ili usluge usmjerene na određeno geografsko područje. Lokalni televizijski oglasi mogu biti u proračunu čak i za manje tvrtke, ovisno o vremenu. Međutim, televizijski oglasi imaju i neke mane; moraju se emitirati u tradicionalnom 'komercijalnom' ili 'filmskom' formatu, s publikom je teško komunicirati, te se ne mogu dijeliti na društvenim mrežama.
- b) Video platforme - platforme utemeljene na medijima potiču dijeljenje pa time i puno širu konzumaciju u često vrlo kratkom roku. Iako se video na Internetu može besplatno objavljivati, postoje i načini promicanja objava koji se naravno i plaćaju. Video platforme mogu ciljati videozapise prema određenim demografskim podacima i mogu pridonijeti "virusnom širenju" videozapisa. Besplatne objave videozapisa često ne dobe puno pregleda osim ako je angažiranost i prisutnost tvrtke na društvenim medijima značajna, a plaćeni postovi uglavnom dosegnu broj gledatelja ovisno o tome koliko tvrtka financira. Što se više ulaže u prisutnost na društvenim mrežama, to je veći povrat.
- c) Platforme društvenih medija - platforme utemeljene na društvenim medijima izvrsno su mjesto za dijeljenje videozapisa koji su možda već objavljeni na video platformi ili službenoj stranici poduzeća. Tvrtke koje uspijevaju izgraditi visoku društvenu prisutnost u medijima mogu izravno stupati u interakciju sa svim svojim sljedbenicima, koji su vrlo vjerojatno već zainteresirani za njihov proizvod, ili barem sadržaj koji objavljuju. Međutim, pristup klijentima koji nisu zainteresirani za proizvod može biti donekle ograničen, a da bi se zaista postigao osjetan uspjeh širenja na društvenim mrežama, potrebno je uložiti mnogo rada i često financija u cjelokupnu kampanju platforme društvenih medija.

### **3.3.3. Producent kao voditelj projekta produkcije audiovizualnog sadržaja**

Kada govorimo o video produkciji, ne mislimo samo na producente i njihov posao već na mnogo više uloga i poslova koji su nužni da bi se ona provela. Video producent je nužna i obavezna uloga kod svake video produkcije. Čak i kod onih najmanjih gdje sudjeluje tek

jedna osoba, ona prije svega mora obaviti dužnosti video producenta. Video producent koordinira video projekt od početka do kraja, te bilo da se radi o komercijalno ili umjetničkom projektu, fokusiraju se na korištenje umjetničkih elemenata za komunikaciju poruke. Iako se ne radi uvijek o istim poslovima koje video producent mora obavljati, postoji nekoliko ključnih zadataka koji su zajednički većini (Millerson, 2003.):

#### 1. Odabir produkcijskih elemenata

Kao onaj koji ideju prenosi na ekran, video producent bira opremu i druge alate koji odgovaraju toj viziji. Oni odabiru sve kamere, audio i rasvjetnu opremu, uz softver za uređivanje i druge računalne programe koji se koriste u postprodukciji. Osim toga, oni određuju i sređuju lokacije, i nadziru sve od garderobe do dizajna.

#### 2. Upravljanje ostalim ulogama

Video producenti često angažiraju druge članove tima kao što su videoografi, stilisti, glumci i drugi. Oni također dodjeljuju zadatke i izrađuju raspored za sve uključene uloge, kao i rokove za projekte i ljude.

#### 3. Upravljanje i kontrola troškova

Video projekti često imaju nekoliko budžeta; dio odlazi na zapošljavanje glumaca i ostalih zaposlenika nužnih za provedbu cijelog projekta, također dio budžeta izdvaja se za osiguranje prava i licenci, zatim za dobivanje pristupa na određena mjesta te ukoliko su potrebni kakvi rekviziti i dodatna oprema, dio budžeta izdvaja se i za taj dio. Video producenti postavljaju proračun za svako od tih područja i prate potrošnju.

#### 4. Osiguranje prava i licenci

Ponekad je za provedbu nekih video projekta nužno korištenje materijala iz drugih izvora, kao što su glazba ili druge video snimke. Video producenti traže dopuštenje da koriste ovaj materijal i osiguraju da se sve dobije legalno.

#### 5. Suradnja sa drugim odjelima

Uspješan video projekt zahtjeva napore svih u poduzeću, a video producent blisko surađuje sa drugim timovima, kao što je suradnja s odjelom za odnose s javnošću ili urednicima društvenih medija za promicanje projekta.

Govorimo dakako u slučaju da poduzeće uopće ima vlastiti odjel video produkciji iliti stvaranja sadržaja. Puno češće, osobito u Hrvatskoj, za potrebe snimanja videa, tvrtke ili pojedinci angažiraju produkcijsku kuću ili video producenta koji dodatno angažira ljude po potrebi. Kasnije ćemo uloge video producenta prepoznati kod projektnih menadžera u agenciji zaduženih za projekte koji podrazumijevaju produkciju video sadržaja



## **4. KOMUNIKACIJSKE AGENCIJE DANAS**

Marketing bismo najjednostavnije mogli definirati kao alat za pokretanje prodaje i poticanje ljudi na kupnju i konzumaciju, a odnose s javnošću kao put do podizanja svijesti o brandu i stvaranju pozitivnog odnosa između tvrtke, javnosti i ciljane publike. Međutim, s rastom popularnosti društvenih medija i marketinškog sadržaja, linija između njih postaje sve nejasnija. Upravo iz tog razloga što su kao posljedica razvoja digitalnog doba tj. društvenih mreža, alati djelovanja postali sve sličniji i srodniji, nastala je potreba za agencijama koje će uspješno odrađivati obje uloge. Tu dolazimo do pojma “komunikacijskih agencija” koje su upravo “PR” i “marketing” agencija u jednom, sa dodatkom, danas neizbježnih, tehnoloških rješenja i digitalne komunikacije. To su agencija sa svim uslugama koje su nekoj tvrtki ili brandu potrebne da predstavi svoje poslovanje javnosti a potom i održi tu komunikaciju.

### **4.1. Nastanak i koncept poslovanja današnjih komunikacijskih agencija**

Poslovi komuniciranja tj. marketinga i odnosa s javnosti često su prezahtjevni i strani vlasnicima malih, ali i velikih poduzeća, i zato agencije sa što širom i kvalitetnijom uslugom u svakom segmentu komunikacije imaju veliku važnost. Komunikacijske agencije koje nude niz usluga od oglašavanja, preko praćenja i analitike rezultata, do kompletnog PR-a, mogu upravljati svim aspektima planiranja i provedbe reklamnih kampanja i vizualnog identiteta, ostavljajući vlasnike tvrtki da se usredotoče na pokretanje i rast poslovanja tvrtke.

#### **4.1.1. Povijest i razvoj komunikacijskih agencija**

Kako bismo što jasnije razumjeli i shvatili pojam današnjih takozvanih komunikacijskih agencija, za početak je bitno definirati značenje i razliku marketinških i PR agencija, te kako su s vremenom one postale sve srodnije i sličnijih uloga. I marketinškim i PR agencijama oduvijek je bio cilj dobra komunikacija sa ciljanom i širom publikom.

Kada ljudi razmišljaju o PR-u, najčešće ga povezuju s odnosima s medijima, ali ono je mnogo više od toga. PR je način komuniciranja s javnošću, stvaranja percepcije i povećanja svijesti o *brandu*. Još jedan aspekt odnosa s javnošću je upravljanje reputacijom; ako tvrtka dobiva loš glas u javnosti putem novina ili danas češće *online* portala, dobra PR agencija će se suprotstaviti lošem publicitetu nečim pozitivnim.

U srži, odnosi s javnošću odnose se na uvjeravanje javnosti da zastupanu tvrtku ili njen *brand* vidi u dobrom svjetlu, a ako se dogodi da poveća prodaju, to je još bolji povrat ulaganja. Uloga agencije za odnose s javnošću je utjecati na ciljanu publiku putem odobrenja trećih strana iz medijskih kuća. Umjesto da se šalje prodajna poruka, korištenje medijskih publikacija daje kredibilitet proizvoda ili usluga i stvara svijest o njihovom postojanju. Agencija za odnose s javnošću ili će osigurati objavljenju priču o proizvodu ili usluzi ili barem spomenuti *brand* kao dio priče o određenoj temi. PR agencije su vrlo dobre u senzibiliziranju medijskih prilika i pronalasku dobre priče. To je sjajan način educiranja ljudi o određenoj temi: novom proizvodu, usluzi ili novoj ideji. U osnovi, ako PR agencija može pozitivno prikazati poslovanje u medijima, slijedit će prodaja i svijest o brandu.

S druge strane, istog cilja, ali drugačijih tehnika postizanja tog cilja, marketing je uglavnom bio povezan s kampanjama razvijenim isključivo za prodaju i povećanje prihoda. Ponekad marketing može uključiti odnose s javnošću kao dio cjelokupne kampanje, ali većinski se odnosi na prenošenje poruke ciljanoj publici na način da ih navodi na želju za kupnjom proizvoda ili konzumacijom usluga. Uloga marketinške agencije je jednostavno potaknuti prodaju, povećati prihode i pomoći *brandu* da za njega zna što je moguće više ciljanih korisnika tj. krajnjih kupaca. (Kingsnorth, 2019.) Marketinške agencije imaju tendenciju da budu agresivnije u svom pristupu, obično mjereći povrat ulaganja na temelju količine novaca koju kampanja generira. Dobra agencija će proizvode ili usluge dovesti na tržište koristeći najučinkovitije moguće metode. Iako je krajnji cilj ostao isti, marketing se posljednjih godina znatno promijenio, barem u načinu i putovima kojima dolazi do tog cilja.

Digitalizacija svijeta znatno je utjecala na način na koji tvrtke vode poslovanje i dolaze do krajnjih korisnika. Stoga marketing danas, skoro pa neizbježno ide uz pridjev “digitalni” što ga već samim nazivom odvaja od prijašnjih uobičajenih oblika prvobitnog marketinga. “Komunikacijska” kao pridjev agencijama nije novi pojam, ali zadnjih godina počinje poprimati nešto drugačije, ili bolje rečeno sveobuhvatnije značenje.

Novije i uspješne komunikacijske agencije današnjice pružaju sveobuhvatna komunikacijska rješenja za digitalno doba. Usluge koje bi trebale pružati za ostvarenje tih rješenja su: odnosi s javnošću, organizacija događaja, komunikacija putem društvenih mreža, stvaranje sadržaja za razne medije, oglašavanje, kreativna rješenja, mjerenje uspjeha komunikacije i tehnološka rješenja.

#### 4.1.2. Digitalizacija publike i kako te koliko ona utječe na agencijsko poslovanje

Digitalizacija medijskih sadržaja dovela je ne samo do povećanog broja medijskih izbora, već i do kreiranja novih navika i oblika ponašanja publike. Od novih medijskih formi preko novih oblika trošenja medijskih sadržaja, prisustvujemo evoluciji publike koja je nikad zahtjevnija i nikad moćnija. Ne samo da je moćnija od nekadašnje, tradicionalne, već je i mnogo kompleksnija, njene potrebe su sofisticiranije, kao i navike i očekivanja. Uz različita očekivanja idu i različiti načini korištenja različitih medijskih kanala, uređaja i platformi. (Kindem, Musburger, 2009.)

“Medijski producenti” u neprekidnoj su potrazi za novim oblicima produkcije, ali i novim poslovnim modelima koji će pomiriti potrebu za profitom, kreiranjem održivog sadržaja, sa sve kompleksnijim zahtjevima potrošača. I dok oni smišljaju nove načine za privlačenje i zadržavanje pažnje publike, svaki pojedinačni član auditorija očekuje medijski sadržaj koji će ga inspirirati, motivirati, emocionalno angažirati.

Jedan od mogućih načina promišljanja angažmana digitalne publike zasnovan je na različitim nivoima aktivacije publike i stupnjem manipuliranja, odnosno, korištenja medijskih sadržaja (Arts Council England, 2010):

- Pristup: otkrivanje svega što je dostupno, selekcija različitih mogućnosti i odluka, odnosno, planiranje sudjelovanja i participacije
- Učenje: stjecanje novih vještina i znanja
- Iskustvo: upoznavanje i uživanje u ukupnom kreativnom ili umjetničkom radu *online*
- Dijeljenje: korištenje Interneta za dijeljenje sadržaja, iskustva i stavova
- Kreiranje: upotreba Interneta kao pomoći ili podrške, asistencije u samom kreativnom procesu.

Konektivnost, interaktivnost, nepostojanje barijera u kreiranju i razmjeni sadržaja nezaustavljivo uklanjaju limite za publiku u smislu stvaranja medijskih sadržaja i sudjelovanja u procesu distribucije. Istovremeno, zahvaljujući interaktivnosti, mediji su u prilici da mnogo detaljnije i preciznije upoznaju potrebe, želje i navike publike i time omogućće povoljnije okruženje oglašivačima. Ultimativno, medijsko tržište profitira većim prihodima. Rafaeli kao neke od dimenzija koje ne uspijevaju obuhvatiti kompletan koncept interaktivnosti, iako se često miješaju s njom, navodi: „dvosmjernost, brz odgovor... kontrola korisnika, stupanj korisničke aktivnosti, aktivnost između korisnika i medija, *feedback*, transparentnost, društveno prisustvo, umjetna inteligencija“. (Rafaeli, 1988:115) Umjetnici i

producenti direktno uključeni u praksu stvaranja transmedijalnih, imerzivnih i interaktivnih medijskih sadržaja predviđaju da dolazi “društveniji, mnogo više povezan, mnogo personaliziraniji val medija”. (Epstein & Knowlton, 2015)

#### **4.2. Menadžerski pristup u poslovanju agencija**

Kako današnje medijske agencije progresivno rastu, izazovi zadržavanja konkurentnosti na globalnoj razini postaju sve teži. Takvo natjecanje izazvalo je novi natjecateljski duh karakteriziran uvjerenjem da je veličina (i komplementarne snage) ključna za opstanak poslovanja. Potreba za profitabilnošću i strah od neuspjeha učinili su takve tvrtke budnima u svojim pokušajima ispravljanja veličine, reorganizacije i reinženjeringa poslovanja. Stoga nijedna agencija, velika ili mala, ne može si priuštiti opuštenost u svom pristupu prema poslovanju.

Strateško planiranje je skup upravljačkih odluka i akcija koje određuju dugoročne rezultate svakog poduzeća ili organizacije. Glavna uloga strategije je planiranje budućnosti, kao i reagiranje na promjene na tržištu. Konkurentna strategija je glavni plan, uključujući specifične proizvodne linije i pristupe koje će organizacija koristiti kako bi se postigao navedeni skup ciljeva i zadataka. U principu, u procesu strateškog planiranja postoje četiri glavna koraka (Gerhson, 2013.):

1. proučavanje okoline,
2. formuliranje strategije,
3. implementacija strategije,
4. evaluacija i kontrola.

Svrha proučavanja okoline je pratiti, ocjenjivati i širiti informacije iz unutarnjeg i vanjskog poslovnog okruženja ključnim donositeljima odluka unutar organizacije. Ono zahtijeva procjenu unutarnjih snaga i slabosti organizacije kao i vanjskih prilika i prijetnji. Konkurencija je sve veća, a time i zahtjevi i očekivanja od agencija da maksimalno inovativno i učinkovito obave svoj posao komuniciranja određenog *branda* sa njegovom publikom i donošenja kreativnih i funkcionalnih tehnoloških rješenja. Strateški plan treba jasno artikulirati viziju budućnosti i pokazati jasno razumijevanje rapidno promjenjivog poslovnog okruženja. Pritom je najvažniji cilj postizanje prirodne usklađenosti unutarnjih sposobnosti s vanjskim mogućnostima.

Uspjeh svakog poslovanja temelji se na sposobnosti planiranja budućnosti odnosno formuliranja dugoročne strategije. To podrazumijeva stalnu spremnost na širenje i poboljšanje protoka svojih proizvoda i usluga. Medijske agencije koriste razne strategije rasta poslovanja kao što su horizontalna integracija (širenje područja poslovanja i djelovanja) , diversifikacija (povećanje broja različitih usluga) ili vertikalna integracija (povećanje kvalitete i uspješnosti postojećih funkcija), ali ključ poslovne strategije je u konkurentnosti.

Konkurentna poslovna strategija može podrazumijevati: uvođenje nove usluge, iniciranje nove promotivne strategije, implementiranje akviziciju tvrtke, ulazak na nova tržišta itd. Kao produkt strategije, nastaju ciljevi koji govore kada i kako nešto treba biti obavljeno u svrhu ostvarivanja zadane strategije. Osim strategije, jednako važno je i definirati kvalitetnu misiju jer ona ipak predstavlja svrhu postojanja organizacije i razlikuje ju od ostalih tvrtki u industriji te definira kamo se želi stići u idućih 5-10 godina.

Od planiranja strategije, još je važnija njena implementacija. Tu dolazimo do 3 procesa ključna za uspješnu implementaciju strategije:

1. Ispravna komunikacija ciljeva i planova proizašlih iz definirane strategije.
2. Projektni pristup poslovanju (svatko je stručan u svome dijelu posla te itekako upućen u sveopći cilj i širu sliku svakog projekta na kojemu djeluje).
3. Rad na operativnim detaljima potrebnim da bi se posao obavio (zapošljavanje kompetentnih osoba i adekvatna edukacija istih).

Najjednostavnije rečeno, implementacija strategije je proces kojim se strategije provode u praksi. Jedan od teških izazova u provedbi strategije je da se svi slažu s planom, ali ponekad dolazi do problema i loše komunikacije u zadacima i odgovornostima. U konačnici, projektni menadžer je onaj koji mora izvršiti svaki detalj. On je odgovoran za to da posao bude napravljen. Sve strategije bez obzira na veličinu i opseg imaju zajednički skup operativnih zahtjeva koje je potrebno koordinirati i provesti. Oni uključuju odabir projektnog tima, planiranje proračuna, postavljanje ciljnih datuma za završetak projekta, izradu dobre operativne potpore i uspostavljanje učinkovitih postupaka pregleda projekata.

Ništa nije od važnijeg značaja za uspješne rezultate nego imati pravi upravljački tim na mjestu, za što je najčešće zadužen viši menadžment ili izvršne direktore. Oni koji su izgradili uspješne tvrtke shvaćaju da krajnji poticaj na rast nije tržište, ili tehnologija, ili konkurencija,

ili proizvod. Jedna je stvar iznad svih drugih: sposobnost pronalaženja i zadržavanja dovoljno pravih ljudi na pravom mjestu (Collins, 2001.).

Upravljanje projektom podrazumijeva planiranje i organiziranje ljudi i resursa kako bi se postigli određeni ciljevi. Većina projekata obično su kratkoročni naponi s propisanim vremenskim okvirom i proračunom. Upravljanje projektima ima svoje korijene u građevinarstvu. Do prvog desetljeća 20. stoljeća inženjerske projekte općenito su vodili arhitekti i majstori. Kada je projektni menadžment kao disciplina prepoznat sredinom stoljeća, nastala su dva alata: PERT (Evaluation and Review Technique) i CPM (Critical Path Method). Danas, te se tehnike više ne koriste već je projektni menadžment svojim razvojem razvio i cijelo područje tehnika koje se zajedno naziva projektna mapa. Ono pomaže organizirati tijek projekta identifikacijom ključnih osoba i koraka potrebnih za implementaciju projekta. Projektna mapa dotiče se sljedećih pitanja:

1. Koja je namjena i svrha projekta?
2. Koliko dugo će trajati razvoj i implementacije projekta?
3. Koji je planirani budžet?
4. Koji su ključni članovi projektnog tima i koje su njihove odgovornosti i zadaci?
5. Koji su koraci nužni da se projekt izvrši na vrijeme i unutar budžeta?
6. Kojom metodom će se pratiti razvoj projekta?

Četvrti korak u procesu strategijskog planiranja su kontrola i evaluacija. To je proces usporedbe postignutih rezultata i zadanih ciljeva. Uobičajeno, provodi se u tri faze: mjerenje rezultata, procjenjivanje stvarnih rezultata i poduzimanja korektivnih mjera ako je potrebno. Mnogo je razloga neuspjele strategije, uključujući mogućnost postavljanja nerealnih ciljeva, predugo trajanje implementacije strategije ili krize i druge aktivnosti koje su oduzimale vrijeme od rada na implementaciji.

Na kraju, projektni menadžer je onaj koji je zadužen za sve korektivne mjere u svrhu postizanja planiranih ciljeva u budućnosti. Napredniji specijalisti za digitalne medije moraju biti u mogućnosti artikulirati strateške planove i programe koji se odnose na razvoj ciljanih digitalnih sadržaja na načelu povrata investicije (ROI), razvijati lojalnost publike i korisnika medija, izvoditi marketinške i komunikacijske kampanje, postavljati parametre za mjerenje učinkovitosti digitalnih učinaka (KPI) , te konstantno analizirati najbolje prakse digitalnih medija i vršiti optimizaciju digitalnih procesa. (Kerzner, 2017.)

Projektne menadžeri u agencijskom poslovanju uglavnom trebaju prisustvovati ne nekoliko agencijskih zadataka od kojih su svi relativno prioritetni, od sastajanja i stjecanja novih klijenata, razvoja novih ponuda i mogućnosti medijskih komunikacija, koordinacije i organizacije projekata, nadziranja poslovanja na dnevnoj razini, upravljanje rokovima, i relativno konkretnijih zadataka ovisno o kakvom je projektu riječ i do koje operativne razine su involvirani u njih. O čemu ćemo više saznati u sljedećem poglavlju, na konkretnom primjeru jedne takve agencije.

## **5. KOMPARATIVNA ANALIZA VOĐENJA PROJEKTA UNUTAR KOMUNIKACIJSKE AGENCIJE “404”**

Ovaj rad za primjer primjene projektnog menadžmenta u komunikacijskim agencijama uzima agenciju “404”, jednu od najvećih nezavisnih komunikacijskih agencija u Hrvatskoj koje nude potpuna komunikacijska rješenja. Provest će se osobno istraživanje unutar agencije promatranjem poslovanja i intervjuiranjem ključnih osoba za agencijsko poslovanje i vođenje projekta.

### **5.1. Općenito o agenciji**

Agenciju su 2014. godine osnovali Nikola Vrdoljak i Martina Pintarić, veterani hrvatske scene oglašavanja. Primijetili su zaostajanje agencija u segmentu zakupa medija i imali pravovremenu viziju o unaprjeđenju istog. Počeli su kao medijska agencija koja nudi poslovna rješenja, što god ona podrazumijevala. Tako su s vremenom počeli nuditi punu komunikacijsku uslugu i postali potpuno nezavisni u pružanju takvih vrsta usluga. Potrebu za digitalizacijom sadržaja i komunikacije uvidjeli su još tada, a do sada su postali kompletna digitalna nezavisna agencija koja trenutno broji 115 zaposlenih raspoređenih u 8 različitih odjela. Poslovne izazove klijenata rješavaju pružanjem brojnih usluga od odnosa s javnošću, digitalnih komunikacija, sadržaja, digitalnih kreativnih rješenja, mjerenja uspješnosti do izrade web stranica i aplikacija. Strategija je oslonac svega što rade. Njihovi klijenti smatraju se partnerima i uključeni su u proces već od same ideje pa sve do provedbe kampanje. Pomagati partnerima u poslu znači predstavljati ih publici na nove načine.

Kao što je već spomenuto, agencija je strukturirana u 8 odjela: *PR, Event Management, Social, Content, Creative, Performance, Dizajn & UX, te Tehnologija*. PR se bavi uspostavljanjem i unapređenjem odnosa sa svim javnostima koje su važne za poslovanje klijenata. Sve ideje, postupci i djelovanja u tom smjeru se mjere i time potvrđuje koliko dana komunikacijska rješenja doprinose ostvarenju poslovnih ciljeva. Ono podrazumijeva strateško planiranje komunikacijama i upravljanje reputacijom, izradu i realizaciju komunikacijskih planova, krizno komuniciranje, *public affairs*, edukaciju i medijske treninge.

*Event management* fokusiran je na stvaranje doživljaja a ne događanja. Bavi se lansiranjem proizvoda, raznim događanjima za široku javnost, gala večerama i ceremonijama, konferencijama i seminarima, sajmovima, internim događanjima, *press eventima*, putovanjima i izložbama.



*Social* odjelu je u cilju svesti vrijednost *brenda*, kompleksne proizvode i usluge na brzu i jednostavnu komunikaciju tj. Spojiti interese korisnika i *brendova*. Ovaj se odjel bavi strategijama komunikacije na društvenim mrežama, korporativnim, *brand* i *event community managementom*, kreiranjem sadržaja, oglašavanjem na društvenim mrežama, *influencer* programima te edukacijom i savjetovanjem.

Content je dio agencije u kojem se stvara relevantan sadržaj za sve platforme. U cilju je komunicirati proizvode i usluge kao rješenje. To rade putem razvijanja *content* strategije, korporativnih publikacija, internih časopisa, *newslettera*, video sadržaja i *native* oglašavanja.

U *creative* odjelu najveći fokus je na idejama. On se bavi osmišljavanjem kreativnih koncepata, *copywritingom*, *brandingom* i vizualnim identitetom, integriranim kampanjama, video produkcijom i fotografijom.

Za mjerenje uspješnosti rada ostalih odjela zaslužan je *performance* koji se fokusira na rezultate od samog postavljanja koncepta kampanje. Upoznati su sa putem korisnika od prvog istraživanja do kupovine. Zadatak im je definirati najbolje alate, oglašavanje i kompleksnu analitiku za svaku od tih faza. Kao završni produkt stvara se integrirano rješenje uz redovito testiranje i optimizaciju. Ono podrazumijeva SEO, *cross channel* oglašavanje i analitiku, *display* oglašavanje, napredno video oglašavanje, analitiku mobilnih aplikacija, digitalnu analitiku, e-mail marketing, medijsko planiranje i zakup te edukaciju i savjetovanje.

Dizajn & UX je zadužen za stvaranje naprednih i inovativnih rješenja koja što jednostavnije odgovaraju na potrebe korisnika i unapređuju njihov svakodnevni život ili poslovanje. U fokusu je poticanje interakcije i ostvarenje poslovnih ciljeva do čega dolaze putem analize korisničkih iskustva, stvaranjem informacijskih arhitektura i prototipa, dizajnom korisničkih sučelja te A/B analizom.

Odjel tehnologije klijentima osigurava “*custom made*” rješenja kompleksnih izazova. Koristeći najnaprednija tehnološka rješenja pronalaze nove načine za razvoj funkcionalnih i intuitivnih proizvoda. Bave se web razvojem, implementacijom CMS-a, razvojem nativnih i mobilnih aplikacija, integracijom API-ja i testiranjem. Podaci o strukturi poduzeća preuzeti su sa njihove službene web stranice. Analizom njihovog poslovanja i razgovorom sa izvršnim direktorom i osnivačem agencije došlo se do sljedećih informacija.

Svi navedeni odjeli međusobno surađuju, a osim dodatnih projekta koji se odvijaju na stranu tekućeg poslovanja, i ono je projektno usmjereno. Najviši menadžment u agenciji čine osnivači agencije koji su ujedno i njeni direktori. Oni upravljaju strategijom poslovanja agencije a uključeni su i u strategije vođenja suradnje sa velikim klijentima. Također oni nadgledaju poslovanje srednjeg menadžmenta odnosno voditelja svakog pojedinog odjela.

Dio agencije koji je zadužen za razvoj web stranica i mobilnih aplikacija na svaki taj razvoj gleda kao zasebni projekt i svakom tom projektu dodijeljen je projektni menadžer koji kontrolira izradu stranice ili aplikacije od zamisli do implementacije i kontrole.

Što se tiče druge vrste klijenata agencijskih usluga, tj. klijenata sa potrebom za vođenjem cjelokupne komunikacije svog *branda*, i sa njima je poslovanje projektno orijentirano. Za svakog klijenta zadužen je jedan *account* menadžer koji dalje raspodjeljuje i usmjerava posao drugim odjelima. Taj menadžer upravlja komunikacijom i kampanje vodi kao projekte pa bismo mogli reći da su oni ujedno i projektni menadžeri. Za svakog klijenta odrađuju dogovorene projekte koji su u agencijskom poslovanju uglavnom kampanje u sklopu komunikacijske strategije. One najčešće podrazumijevaju niz aktivnosti od stvaranja ideje, produkcije sadržaja za društvene mreže, raspisivanje komunikacije za društvene mreže, plansko vođenje društvenih mreža, medijsku komunikaciju a nerijetko i izradu potpuno novih web stranica i aplikacija.

Na pojedinom klijentu uglavnom radi jedna do dvije osobe iz svakog odjela i točno se zna tko je zadužen za kojeg klijenta i kampanju koja se provodi. Konkretno, produkcijski tim ima svog *traffic* menadžera koji im raspodjeljuje i kontrolira poslove ali sam nije kompetentan u produkcijskim vještinama i znanjima, već je njegova najveća uloga upravljanje i razumijevanje poslovnog tijeka. U sljedećim poglavljima analizirat će se dva projekta na kojima će se nastojat prepoznati faze životnog ciklusa s obzirom na tijek aktivnosti te uloge na pojedinim projektima.

## **5.2. Faze i životni ciklus produkcije audio-vizualnog sadržaja projekta A**

Prvi projekt kojeg rad analizira je projekt “Beck’s Legendary”. On se prvi puta realizirao 2018. godine i rezultirao uspjehom tako da se isti koncept projekta ponavlja i ove godine te je

trenutno u tijeku. U svrhu ovog istraživanja, analizirat će se podaci i informacije iz 2018. kako bi se mogli uzeti u obzir i krajnji rezultati te završna faza projekta. Da bi se nabavili što precizniji i relevantniji podaci obavljani su intervjui sa projektnim menadžerom i ostalim bitnim sudionicima na projektu. U ulozi projektnog menadžera bila je jedna od “accountica” iz agencije te je ona koordinirala i nadzirala projekt od početka do kraja.

Inicijativa za projekt došla je od klijenta Zagrebačke Pivovare koji su i prije započeli sa “Legendary” kampanjom kao dijelom njihove cjelokupne komunikacije sa publikom. Oni su inicirali stvaranje dodatnog video sadržaja za korisnike digitalnih kanala. Projekt je započeo nakon inicijative klijenta kada je dodijeljen timu u agenciji koji počinju sa razvojem ideja. Kao što se u radu ranije navodi, životni ciklus svakog projekta proteže se kroz tri osnovne faze (planiranje, provedba i zaključivanje).

Razvojem ideje započinje prva faza životnog ciklusa tj. Planiranje i prva faza produkcijskog procesa (koje su također navedene ranije u radu), faza razvoja. Razvijanje ideje odvijalo se kroz mjesec dana nakon čega se ona zajedno sa predviđenim budžetom predstavila klijentu. Nakon inicijalnog predstavljanja uslijedilo je nekoliko manjih pregovora i izmjena oko detalja provedbe i realizacije projekta; kakav tip videa će se producirati, hoće li biti objavljen na zasebnoj i novoj web stranici ili na postojećoj, koliko sadržaja će se producirati, tko će se snimati i slično. Do konačnog prihvaćanja cjelokupnog plana projekta došlo je nakon 3 mjeseca od njegove inicijative. Konačni plan bio je izrada web stranice kao platforme za sadržaj na kojoj će biti stavljen audiovizualni sadržaj, konkretno 3 videa, koji će se onda dalje distribuirati po društvenim mrežama.

Nakon što su ideja i načelni plan provedbe prihvaćeni, započinje faza implementacije tj. faza preprodukcije (detaljnije opisane u 2. i 3. poglavlju). Tim je u ovom slučaju bio formiran i prije same implementacije jer je većina članova tima zajedno radila na idejama i konceptu. Prvi korak nakon prihvaćanja plana, bilo je raspisivanje sinopsisa tj. koncepta videa i službeni dogovor sa glavnim akterima videa. Na konceptu su radili ljudi iz kreativnog odjela agencije zaduženi za ovaj projekt, koji su vodili računa o tijeku sadržaja koji će se snimat, bojama koje će prevladavati, stilu snimanja. Odredile su se točne lokacije, datumi, svi potrebni ljudi. Detaljnog scenarija nije bilo jer su lokacije bile izazovne i nepoznate pa se unaprijed znalo da će se scenarij morat prilagođavati na licu mjesta ali snimatelj je uvijek imao *brief* kako bi sve

trebalo izgledati. Intervjui su detaljno bili osmišljeni i napisani unaprijed te poslani ispitanicima tj. akterima videa kako bi znali o čemu pričati.

Svako snimanje označavalo je produkcijsku fazu koje bi se preplitalo sa postprodukcijom budući da se svaki video snimio i montirao prije nego bi započelo snimanje sljedećeg. *Accountica* u ulozi projektnog menadžera ujedno je bila i producent snimanja, iako konkretna znanja o video produkciji unaprijed nije imala. Njena uloga bila je komunikacija sa svakim članom tima i klijentima, povezivanje i koordinacija tima i eventualnih vanjskih sudionika na projektu, organizacija snimanja, nadziranje i usmjeravanje snimanja, izvještavanje i kontrola. Ostale uloge u timu bile su: kreativni direktor zadužen za cjelokupni izgled, atmosferu i poruku videa, *copy writer*, dizajner, *account* menadžer, *web developer*, *digital strategist*, *community* menadžer, snimatelj, režiser I fotograf. Gotovo su svi odjeli agencije bili uključeni u ovaj projekt.

Komunikacija se vršila internim sastancima, prije svakog snimanja održao bi se preprodukcijski sastanak na kojem se detaljno prolazilo kroz sve detalje snimanja (od lokacije, rekvizita do nenadanih okolnosti i sl.). Unutar agencije se svaki tjedan odvijao interni sastanak na kojem su sudjelovali svi članovi i izvještavali o napretku i daljnjim koracima. Plan se izvršio, rokovi su bili fleksibilni, vremenski okvir za svaki video bio je mjesec dana i snimili su se i producirali unutar jednog mjeseca.

Nakon što je sav sadržaj bio gotov krenula je kampanja *online* i tada je projekt preuzeo *community* menadžer koji je u prethodnim fazama minimalno sudjelovao. Produkcijska i postprodukcijaska faza ovdje završava te započinje faza distribucije. Za životni ciklus projekta ovime bi započela faza zaključivanja. Ona predstavlja reviziju i sam završetak projekta. Distribucija tog sadržaja po društvenim mrežama sa video produkcijskog aspekta i također spada pod životni ciklus tog projekta, jer kao što smo u ranije poglavlju naveli, distribuciju ubrajamo u moderniji “digitalni” pristup fazama produkcije.

Nakon što je proveden cjelokupni distribucijski plan odnosno plan promocije sadržaja na društvenim mrežama, moglo se u potpunosti usporediti planirano i ostvareno. Kontrolu je izvršila voditeljica projekta i izvještaj predala klijentu. Projekt i kampanja su bili uspješni

### 5.3. Faze i životni ciklus produkcije audio-vizualnog sadržaja projekta B

Kao projekt B analizirat će se video projekt “Vjeruj u sebe”, snimanje inspirativnih videa, koji je bio dio *social* strategije u komunikaciji Erste banke sa publikom i njihovim korisnicima. Cilj je bio usmjeriti komunikaciju prema svakom pojedincu tj. korisniku njihovih usluga koji svaku svoju ideju ili želju može uz njihovu pomoć i ostvariti. To je bila smjernica koju je *account* iz agencije zadužen za Erste kao klijenta imao. Već na samoj razradi ideja o tome kako bi tu poruku bilo najbolje komunicirati, on je surađivao sa kreativnim odjelom, *community* menadžerom i *copywriterom*, sa kojima su se nakon razrađene ideje raspisivali koncepti scenarija, objava i primjeri videa te budžet po videu zamišljen za godinu dana kampanje. Oni su sami došli na ideju video-intervjua sa osobama koji bi svojom pričom mogli inspirirati druge. Tu su ideju prezentirali klijentu i on ju je prihvatio kao i predviđeni budžet za godinu dana provođenja projekta.

Nakon što su inicijalna ideja i koncept projekta prihvaćeni, projektni menadžer je u suradnji sa klijentom dogovarao koje bi osobe i njihove priče bile dobar sadržaj za video i poruku koja se njime želi poslati. Time je projekt već iz faze planiranja prešao u fazu provedbe, jer pojedini detalji su se dogovarali iz mjeseca u mjesec, iako je cijeli projekt predviđen u trajanju od godine dana.

Ono što je bilo isplanirano prije samog početka je koncept videa, poruka koja se njime šalje, učestalost snimanja i objava. Znalo se koje osobe su zadužene za koje dijelove provođenja projekta, a cijelu organizacijsku stranu i većinu režijskog i produkcijskog posla obavljao je *account* tj. menadžer ovog projekta. Naknadno se na mjesečnoj bazi planiralo i dogovaralo koje osobe i kada će biti snimane za idući mjesec. Kada su se voditelj projekta i klijent usuglasili oko osobe o kojoj će se snimati priča, on bi tu osobu kontaktirao nakon čega bi se dogovorio termin snimanja.

Za primjer ćemo uzeti jedno snimanje odnosno mjesec dana projekta kao uzorak koji se primjenjivao i ostalih mjeseci. Jedna od priča koja se snimala bila je o Albertu Gajišu, dečku koji je izumio igraču konzolu koja se prvo mora samostalno sklopiti da bi se koristila. Voditelj je istražio sve podatke o njemu kako bi prilagodio pitanja i scenarij videa i složio priču, ali je putem intervjuja dobio nešto intimnije informacije. Sam je strukturirao intervju. Na samo snimanje išao je on, snimatelj i producentica (stilistica fotografije), koja je na nekim snimanjima kompletno preuzela ulogu voditeljice, a *accounti* kao menadžer projekta je zadržao kompletnu organizacijsku i kontrolnu ulogu.

Nakon snimanja obrađivao se materijal i dijelio na 3 videa koja su se planski objavljivala na društvene mreže. Snimatelj je sam imao slobodu oko montaže, ali pri snimanju se već pazilo i vodilo računa o kadrovima, dužini pojedinih scena i perspektivi snimanja znajući kako bi finalne video snimke trebale izgledati (prema planu voditelja). Nakon što se video odobrio od strane klijenta i uvrstio u plan objava, njegovu distribuciju preuzeo je *community* menadžer koji je ujedno i pisao tekstove uz svaku objavu (uz smjernice iz prvobitnog plana). Projekt je u potpunosti završio nakon godinu dana, kada je odrađen i realiziran cijeli plan te potrošen budžet.

#### **5.4. Rasprava**

Istraživanje se provelo na dva srodna projekta kojima je u fokusu bila produkcija video sadržaja. Razlog tomu bio je pokušaj analize primjene projektnog menadžmenta u produkciji audiovizualnog sadržaja kao fokusa projekta u komunikacijskoj agenciji, kako bi se objedinio sav sadržaj i tvrdnje iz teorijskog dijela rada. Istraživanjem se nastojalo dokazati kako su znanja i djelovanja iz jedne i druge industrije potrebna i uporabljivana u sklopu vođenja projekta današnjih digitalnih agencija i njenih voditelja projekta.

Pokazalo se kako voditelji produkcije audiovizualnog digitalnog sadržaja uopće ne moraju biti stručni u video produkciji kako bi bili „producenti“ tog sadržaja. Oni kao projektni menadžeri moraju biti upućeni u svaki aspekt poslovanja, te znati odrediti i razumjeti kako finalni sadržaj mora izgledati i zašto. Ako znaju koje su uloge potrebne da bi se sadržaj proizveo i kako upravljati njima, kvalificirane su da bi uspješno producirale taj projekt.

Također, to proizlazi iz jednostavnosti i manje zahtjevne produkcije digitalnog sadržaja u odnosu na npr. televizijsku produkciju. Vještine i znanja u kojima se prema teoriji navedenoj u radu preklapaju uspješni producenti i projektni menadžeri, a primjećuju se i kod voditelja promatranih projekata, su organiziranost, komunikacija, upravljanje, koordinacija i kontrola.

Istraživanje je također pokazalo kako je na dva različita a opet slična projekta, potrebna različita razina uključenosti dionika, drugačiji pristup projektu i njegovo vođenje, različiti obujam posla i konkretni zadaci voditelja projekta. Analizom poslovanja agencije, promatranjem njene organizacijske strukture i pojedinačnih uloga, intervjuiranjem najvišeg menadžmenta koji upravlja njenim poslovanjem, sa sigurnošću se može tvrditi kako je poslovanje agencije potpuno projektno orijentirano.

## **5.5. Ograničenja istraživačke metode**

Uzorak nije do kraja reprezentativan radi nedostatka službenih zapisnika o planiranim i odrađenim zadacima u sklopu projekta već su informacije mogle biti prikupljene isključivo putem promatranja poslovanja, intervjuiranja relevantnih dionika projekta i objavljenim sadržajem kao finalnim produktom projekta. Također, uspoređeni projekti koliko su srodni, toliko su i različiti po puno faktora te ih je teško precizno usporediti i na temelju te usporedbe napraviti konkretan uzorak. Osim toga, veća količina analiziranih projekta i agencija bi bila poželjna kako bi se mogli dobiti konkretniji rezultati, zaključak i tvrdnje. Što se pristupa istraživanju tiče, trebao bi biti objektivniji. Ovo su samo dva primjera od velike količine projekta koji bi se trebali analizirati kako bi se izvukla provjerena i jedinstvena teorija o primjeni projektnog menadžmenta u komunikacijskim agencijama.

## 6. ZAKLJUČAK

Tokom ovog diplomskog rada detaljno je objašnjena osnovna terminologija vezana uz projektni menadžment i video produkciju, životni ciklus i faze projekta kao i faze video produkcije. U osnovnim crtama objašnjene se generalne uloge projektnih menadžera i video producenata, a primjerom je demonstrirano spajanje tih uloga u jednu na primjeru kada projektni menadžer upravlja projektom stvaranja video sadržaja.

Ono što se na temelju ovog rada zasigurno može zaključiti je visok stupanj utjecaja digitalizacije medija na dosadašnje poimanje i konzumaciju medija, te stoga i poslovanje agencija koji se njima bave. Ono postaje sve kompleksnije, zahtjevnije, dinamičnije i s vremenom sve obuhvatnije, pa je tako i potreba za naprednim poslovnim modelom itekako nužna. A svaki napredniji poslovni model bilo kojeg poduzeća, nužno je projektno orijentiran i iziskuje itekakvu primjenu projektnog menadžmenta.

Također, razlika između klasičnog audiovizualnog sadržaja tj. videa te vizualnog sadržaja tj. slike, postaje sve manja u smislu zahtjevnosti produkcije. Osim što tehnologija i razvoj foto opreme intenzivno napreduju, pa se tako dobar video danas može i snimiti i montirati mobitelom, digitalni video sadržaj ne smije biti predug zbog potrebe da u što kraćem vremenu zaokupi pažnju korisnika i komunicira poruku, pa je puno relevantnije znati osmisliti sadržaj a puno lakše producirati ga. Stoga ni razlika između produciranja kvalitetne slike i videa postaje sve manja. Zato bismo voditelje produkcije digitalnog sadržaja digitalnog doba, koji uopće ne moraju biti upućeni ni stručni u video industriju, mogli nazvati jednim imenom – medijski producenti, producenti koji su sposobni od klijenta preuzeti zahtjev, doći do rješenja, realizirati to rješenje i isporučiti krajnji proizvod – točno onaj digitalni sadržaj kojeg je klijent trebao, a da ga sam nije mogao ni zamisliti.

Na kraju ovog rada možemo zaključiti kako je projektni menadžment nužan i prisutan u poslovanju komunikacijskih agencija digitalnog doba. Pregledom dostupne literature možemo vidjeti da stručne literature koja povezuje projektni menadžment i produkciju digitalnog sadržaja u agencijskom poslovanju baš i nema, s obzirom da je potreba za takvim konceptom poslovanja relativno nova i razvija se u skladu sa digitalizacijom medija. Ali, provjerom i prisustvovanjem agencijskom poslovanju u praksi, istraživanjem dostupnih *online* članaka i povezivanjem relevantnih informacija iz literature navedenih područja, možemo uvidjeti



veliku potrebu za projektnim upravljanjem kod upravljanja cijelom agencijom, i projektima unutar nje.

Iako je literature o medijima, video produkciji, projektnom menadžmentu i drugim relevantnim stavkama ovog rada mnogo, jedino što se može je doći do vlastitog zaključka i pretpostavke da je on primjenjiv na većinu slučajeva.

## POPIS LITERATURE

1. Barkley, B. T. (2004): *Project Risk Management*, McGraw-Hill: New York
2. Bell, D. (2006): *Cybercultures: Critical concepts in media and cultural studies*, Routledge: New York.
3. Bjelanović, Ž. (2009): Audiovizualna medijska komunikacija, *MIŠ*, 49(10): 157-166.
4. Booth, P. (2010): *Digital Fandom*, Peter Lang Publishing: New York.
5. Bouncken, R., Lekse W., Koch M. (2015): Project Management Capabilities in the New Media Industry. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16522354.2008.11073461> (5.9.2019.)
6. Buble, M. (2010): *Projektni menadžment*, Minerva: Dugopolje
7. Carrol, B. (2010): *Writing for digital media*, Routledge, New York.
8. Chapman, S. F. (1986): *Great Expectations*, Comedia: London.
9. Collins, J. (2001): *Good to Great*, Harper Business: New York.
10. Dimmock, J. (2015): The Media Agency: How Are They Different? Dostupno na: <https://www.360degreemarketing.com.au/Blog/bid/406295/The-Media-Agency-How-Are-They-Different> (11.5.2019.)
11. Dyer, G. (1982): *Advertising as communication*, Routledge: London.
12. Frame, J. D. (2003): *Managing Projects in Organizations*, 3. izdanje, Jossey Bass: San Francisco.
13. Gershon, R. A. (2013): *Media, Telecommunications and business strategy*, 2. izdanje, Routledge, New York.
14. Gray, C. F., Larson, E. W. (2003): *Project Management: The managerial process*, 2. izdanje, McGraw-Hill/Irwin: New York.
15. Hartzell, M. (2018): PR agencies vs. Marketing agencies. Dostupno na: <https://www.michaelhartzell.com/marketing-insights-ezine/pr-agencies-vs-marketing-agencies> (12.9.2019.)
16. Heerkens, G. R. (2002): *Project Management*, The McGraw-Hill Companies: New York.
17. Ištvančić, M., Crnjac Milić, D., Krpić, Z. (2017): Digital Marketing in the Business Environment, *International Journal of Electrical and Computer Engineering Systems*, 8(2): 67-75.
18. Jenks, C. (2002): *Vizualna kultura*, Naklada Jesenski i Turk: Zagreb.
19. Kelly, M. (2016): New business development for marketing agencies. Dostupno na: <https://www.smartinsights.com/author/markkelly333> (12.5.2019.)

20. Kerzner, H. (2017): *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*, 3. izdanje, John Wiley & Sons: New Jersey
21. Kindem, G., Musburger, R. B. (2009): *Introduction To Media Production: The Path To Digital Media Production*, Routledge: London.
22. Kingsnorth, S. (2019): *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach To Online Marketing*, Kogan Page: London.
23. Lavine, J. M., Wackman, D. B. (1988): *Managing Media Organizations*, Longman: New York.
24. Linton, M. (2019): What Are the Different Types of Advertising Agencies? Chron. Dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/different-types-advertising-agencies-22929.html> (11.5.2019.)
25. Macdougall, R. C. (2012): *Digation*, Fairleigh Dickinson University Press: London.
26. Manovich, L. (2001): *The Language of the New Media*, MIT Press: San Diego.
27. Mantel, S. J., Meredith, J. R., Shafer, S. M., Sutton, M. M. (2000): *Project Management in Practice*, John Wiley & Sons: New York.
28. McKay, M. (2018): How Do Audio/Visual Aids Help in Business Communication? Chron. Dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/audio-visual-aids-business-communication-694.html> (11.5.2019.)
29. Merleau-Ponty, M. (1962.): *Phenomenology of Perception*, Routledge: London
30. Millerson, G. (2003): *Video Production Handbook*, 4. izdanje, Elsevier: New York.
31. Mitchell, W. J. T. (1995): *Interdisciplinarity and Visual Culture*, Art Bulletin: New York.
32. Mitchell, W.J.T. (2007): *Obračanje medijima*, Tvrda: Osijek.
33. Obradović, V., Cicmarić, S., Mitrović, Z. (2016): Rethinking Project Management – Did We Miss Marketing Management?, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 226(7): 390-397.
34. Omazić, M. A., Baljkas, S. (2006): *Projektni menadžment*, Sinergija: Zagreb.
35. Prahalad, C. K. (1990): *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business School: New York
36. Rainie, L., Wellman, B. (2012): *Networked: The new social operating system*, Massachusetts Institute of Technology: New York.
37. Rutenbeck, J. (2006): *Tech Terms: What Every Telecommunications And Digital Media Professional Should Know*, Elsevier: Burlington.
38. Schaefer, M. W. (2015): 6 Reasons Marketing Is Moving In-House, *Harvard Business Review*, 30(7): 17-25.

39. Turow, J. (1992): *Media Systems in Society*, Longman: New York.
40. Westland, J. (2006): *The project management life cycle: a complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing & closing a project successfully*, Kogan Page Limited: London
41. Williams, R. (1997): *Marxism and Literature*, New York Oxford University Press: New York.
42. Young T. L. (2003): *The Handbook of Project Management*, 2. izdanje, Kogan Page Limited: London, New York.
43. Young, T. L. (2010): *Successful Project Management*, 3. izdanje, Kogan Page: London.
44. Zulch, B. (2014): Leadership Communication in Project Management, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119(3): 172-181.

## ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

**PETRA PERKOV**

Adresa: Majstora Radovana 14, 10000 Zagreb

Datum rođenja: 11.3.1994.

Kontakt: [perkovpetra@gmail.com](mailto:perkovpetra@gmail.com), 098746147

---

### Experience

---

- 04/2017 -present Freelancer  
*Videoediting and production, photography, social media services*
- Travel and portrait photography – providing photos and after movie of trips for travel agency Vamos
  - Content provider for some start-up brands and influencers
- 10/2018 – 12/2018 Working student  
*Slatinska banka, Zagreb (Croatia)*
- Helping with administration of a law department
- 10/2015 – 06/2018 Student Assistant  
*Faculty of Economics and Business, Zagreb (Croatia)*
- Administrative support
  - Developing, translating and analysing case studies
- 06/2015 – 09/2015 Student volunteering internship
- *Soical entrepreneurship, Mauritius (Africa)*
  - Assistance in developing business of local entrepreneurs

---

### Education

---

- 09/2016 – present Faculty of Economics and Business – University of Zagreb, Zagreb (Croatia)  
Master of Management
- 09/2012 - 09/2016 Faculty of Economics and Business – University of Zagreb, Zagreb (Croatia)  
Bachelor of Business Economy (univ. bacc.)
- 01/2015 – 07/2015 Yeditepe University – International Business and Trade, Istanbul (Turkey)  
Erasmus exchange student
- 09/2008 – 06/2012 IV. gimnazija, Zagreb (Croatia)
- Bilingual education
  - Teaching of certain subjects in English

---

### Certificates

---

- 05/2012 DELF (French) – B2
- 09/2015 Youth to Business conference attendance (part of organization team)
-