

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

ВАЊИЦА РАТКОВИЋ ЖИВАНОВИЋ

**УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА КЛИЈЕНТИМА У
В2В ПОСЛОВАЊУ ЕЛЕКТРОНСКИХ МЕДИЈА**

Докторска дисертација

Београд, 2016.

UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN
B2B BUSINESS OF ELECTRONIC MEDIA**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2016.

Подаци о ментору и члановима комисије

Ментор

Доц. др ДУШАН БАРАЋ, Универзитет у Београду,
Факултет организационих наука

Чланови комисије:

Проф. др БОЖИДАР РАДЕНКОВИЋ, Универзитет у Београду,
Факултет организационих наука

Проф. др МИЛОРАД СТАНОЈЕВИЋ, Универзитет у Београду,
Саобраћајни факултет

Датум одбране: _____

Резиме

У овој дисертацији разматрано је В2В пословање електронских медија. Детаљно су анализирани сервис електронских медија и промене које технологије електронског пословања доносе у начину реализације и коришћења ових сервиса. Управљање односима са клијентима представља значајну компоненту у В2В пословању електронских медија. Посебна пажња посвећена је напредним приступима и технологијама у управљању односима са стејкхолдерима електронских медија. Истражене су могућности унапређења управљања односима између јавног сервиса и његових стејкхолдера, коришћењем потенцијала иновативних технологија електронског пословања у медијима као што су: друштвени медији, дигитална и интерактивна телевизија и мобилно рачунарство.

У дисертацији је предложен модел управљања односима са клијентима у В2В пословању електронских медија. Модел обезбеђује успешну примену савремених CRM концепата и сервиса, као и могућност сарадње са стејкхолдерима. Разматра се могућност интегрисања различитих типова медија и медијских сервиса у јединствен пословни систем. Интеграција се односи на информације, процесе, апликационе компоненте и људске ресурсе.

У експерименталном делу дисертације обављена је евалуација развијеног модела за управљање односима са клијентима у оквиру пословног система Радио-телевизије Србије. Добијени резултати потврђују генералну хипотезу да примена CRM-а и интеграција у пословни систем електронских медија побољшавају перформансе пословања, усклађују пословне процесе електронских медија и повећавају задовољство и лојалност клијената.

Кључне речи: електронско пословање, В2В, електронски медији, управљање односима са клијентима, управљање односима са стејкхолдерима, друштвени медији, интерактивна телевизија.

Научна област: Информациони системи и технологије.

Ужа научна област: Електронско пословање.

UDK број:

Abstract

This dissertation analyses the problem of the B2B business of the electronic media. Electronic media services are analysed in great detail, as well as the changes that modern e-business technologies bring into the manner of exploiting these services. Customer relationship management is considered to be an important component of the B2B business of the electronic media. Special attention was placed on the advanced approaches and technologies for relationship management regarding the electronic media stakeholders. In addition to this, the dissertation investigates the possibilities of improving relationship management between public broadcasters and their stakeholders by applying innovative e-business technologies, such as: social media, digital and interactive TV and mobile computing.

Within the dissertation a customer relationship model for the B2B business of the electronic media has been developed. The model enables the implementation of advanced CRM concepts and services, as well as cooperation with stakeholders. Furthermore, possibilities for integrating different media types and services into a unique electronic media business system have been discussed. The said integration refers to information, processes, application components and human resources.

In the experimental section of the dissertation, an evaluation of the developed customer relationship model for the B2B business was performed. The evaluation was conducted within the e-business system of the Radio Television of Serbia. Experimental results support the general hypothesis that the implementation and integration of the CRM into the business system of electronic media enhance business performances, synchronise all business processes of electronic media and lead to higher satisfaction and loyalty of the clients.

Key words: e-business, B2B, electronic media, customer relationship management, stakeholder relationship management, social media, interactive television.

Scientific field: Information systems and technology.

Narrow scientific field: Electronic Business.

UDK number:

Садржај

1.	Увод	1
1.1.	Дефинисање предмета истраживања	1
1.2.	Циљеви истраживања	3
1.3.	Полазне хипотезе	4
1.4.	Методологија истраживања	5
1.5.	Структура и организација рада.....	6
2.	Управљање односима са пословним партнерима у пословању медија.....	8
2.1.	Управљање односима са клијентима	9
2.2.	xRM у пословању електронских медија	10
2.3.	Управљање односима са пословним партнерима.....	15
2.3.1.	Управљање односима са пословним партнерима у електронским медијима	17
2.3.2.	Управљање односима са кључним пословним партнерима.....	21
2.4.	Напредни концепти управљања односима са пословним партнерима у медијима	24
2.4.1.	Заједничко креирање и сарадња.....	24
2.4.2.	Управљање знањем	25
2.4.3.	Програми лојалности	26
2.4.4.	Активности фокусиране на кориснике.....	27
3.	Електронско пословање медија.....	29
3.1.	Анализа сервиса електронских медија за пословне partnере	29
3.1.1.	Оглашавање.....	29
3.1.2.	Директни преноси.....	31
3.1.3.	Снимање догађаја и емисија.....	37
3.1.4.	Изнајмљивање студија	38
3.1.5.	Продаја архивске грађе	39
3.1.6.	Сервиси веб сајта	Error! Bookmark not defined.
3.1.7.	Достављање садржаја пословних партнера	42
3.2.	Интерактивна и дигитална телевизија	43
3.2.1.	Технологија дигиталне телевизије.....	43
3.2.2.	Сервиси дигиталне и интерактивне телевизије	45
3.2.3.	Хибридна телевизија	48
3.2.4.	Дигитална телевизија у Србији	50
3.3.	B2B електронско пословање у медијима.....	51
3.4.	Мерење гледаности.....	55

3.4.1.	Алати за анализу гледаности.....	57
4.	Технологије примењене у развоју решења	60
4.1.	xRM решења.....	60
4.1.1.	SuiteCRM.....	61
4.1.2.	Microsoft Dynamics CRM	62
4.1.3.	Salesforce.....	63
4.2.	Мобилне технологије у систему за управљање односима са пословним партнерима	68
4.3.	Технологије друштвених медија	69
4.4.	Big data аналитика у пословању електронских медија.....	75
5.	Развој модела за управљање односима са пословним партнерима у електронском пословању медија.....	80
5.1.	Концептуални циљеви и захтеви.....	80
5.2.	Анализа постојећих модела	80
5.3.	Архитектура модела за управљање односима са пословним партнерима у електронском пословању медија.....	82
5.4.	Модел xRM процеса у електронском пословању медија.....	83
5.4.1.	PRM процеси у моделу електронског пословања медија	84
5.4.2.	Развој сервиса заснованих на напредним технологијама	85
5.4.3.	Реинжењеринг процеса у ланцу вредности.....	90
5.4.4.	Модел управљања односима са пословним партнерима	91
5.4.5.	Улога јавног сервиса	94
5.5.	Модел мерења перформанси пословног система електронских медија...	95
5.6.	Оптимизација медијских кампања	97
6.	Примена развијеног модела у пословном систему Радио-телевизије Србије100	
6.1.	Пројектни задатак	100
6.2.	Електронски медији у Србији.....	101
6.3.	РТС као јавни сервис	103
6.4.	Пројектовање и примена решења.....	105
6.4.1.	Имплементацијамодела за управљање односима са пословним партнерима	106
6.4.2.	Развој В2В портала РТС-а	135
6.5.	Евалуација имплементираниог модела.....	142
6.5.1.	Анализа нивоа спремности РТС-а и пословних партнера за xRM ..	142
6.5.2.	Анализа нивоа квалитета односа са пословним партнерима	150
6.5.3.	Анализа гледаности.....	163
7.	Научни и стручни доприноси.....	165

8. Будућа истраживања	169
9. Закључак.....	170
10. Литература	172

1. УВОД

1.1. Дефинисање предмета истраживања

Предмет ове дисертације је развој модела управљања односима са клијентима у В2В електронском пословању медија. Кључни проблем који се разматра у овој дисертацији јесте могућност интеграције различитих типова медија и медијских сервиса у јединствен пословни систем. Интеграција се односи на информације, процесе, апликационе компоненте и људске ресурсе. Најзначајнији задатак који се поставља јесте дефинисање модела и сервиса који би обезбедили интегрално управљање односима са клијентима у В2В пословању електронског медија. У савременом окружењу успех у пословању електронског медија пре свега зависи од способности да се максимизира исход односа са заинтересованим странама: гледаоци, грађани, оглашивачи, провајдери садржаја, купци, пословни партнери и сл. Нови пословни модели засновани су на повезаним процесима, колективном доношењу одлука, транспарентности информација, заједничкој метрици и мањим баријерама за укључивање нових пословних партнера. Неопходно је развити нове методе и сервисе, ускладити одговарајуће пословне процесе и применити савремене концепте у комуникацији и сарадњи са учесницима у пословању електронског медија. Развијени модел треба да буде прилагођен специфичним условима пословања електронских медија у Србији.

Управљање односима са клијентима (енг. Customer Relationship Management) представља низ метода и техника примењених у оквиру пословног система електронског медија, тако да се унапреде комуникација и сарадња са клијентима, промовишу активности и услуге електронских медија и максимизира пословна добит предузећа. У контексту електронског пословања медија следећи CRM сервиси су најзначајнији: управљање специфичним каналима дистрибуције, аналитика, кориснички сервиси, аутоматизација продаје и маркетинга, друштвени CRM и интерни CRM. Развој и свеприсутност информационо-комуникационих технологија омогућује примену напредних алата и сервиса за управљање

односима са клијентима. Корисници услуга електронских медија све више користе мобилне технологије, друштвене мреже и остале савремене медије за пренос информација. У односу на претходне методе комуникације са клијентима, које су реализоване искључиво путем ТВ или радио уређаја, данас медијске куће могу лакше да управљају односима са клијентима и успоставе директну везу. Неопходно је, пре свега у односима са клијентима, применити савремене концепте у пословању: персонализовани приступ, адаптивност, доступност, кориснички генерисани садржаји, употреба друштвених медија, правовременост информација, јединственост и свеобухватност. Електронски медији су приморани да трансформишу инфраструктуру и модел пословања тако да обезбеде пружање садржаја у сваком моменту, на сваком месту и на сваком уређају. Дефинисање профила корисника, који обухвата карактеристике, очекивања и навике, представља важан задатак у управљању односима са клијентима.

Комплексност пројектовања и примене система за управљање односима са клијентима повећава се са бројем услуга које пружа, као и са бројем корисника. Неопходно је дефинисати метод за моделовање и развој система за управљање односима са клијентима у електронском пословању медија. Модел треба да обухвати савремене стандарде, концепте и сервисе везане за различите сегменте пословања електронских медија. Потребно је развити оквир од скупа алата и метода који омогућавају интеграцију различитих компонената. Основни проблем у реализацији CRM стратегије представља хетерогеност компонената система и клијената. Пословни системи учесника подржавају велики број корисника и пословних процеса са специфичним захтевима. Да би се реализовала интеграција, потребно је развити флексибилан, семантички оријентисан посреднички механизам.

Ова дисертација обухвата истраживања следећих области и тема:

- Истраживање постојећих стратегија и модела управљања односима са клијентима у B2B електронском пословању медија.
- Истраживање постојећих решења за интеграцију података у системима електронског пословања медија.
- Моделирање пословних процеса у системима електронског пословања медија.

- Истраживање постојећих метода интероперабилности и истраживање могућности њихове примене у системима електронског пословања медија.
- Моделирање архитектуре пословних система електронских медија засноване на обрасцима за пословну интеграцију.
- Моделирање метода за евалуацију модела В2В електронског пословања медија.

Модел управљања односа са клијентима у В2В електронском пословању реализован је у оквиру пословног система Радио-телевизије Србије (РТС).

1.2. Циљеви истраживања

Основни циљ истраживања реализованог у овој дисертацији био је развој модела управљања односима са клијентима у В2В електронском пословању медија. Модел обезбеђује успешну примену савремених CRM концепата и сервиса, као и могућност сарадње са клијентима. Да би се циљ реализовао, неопходно је обезбедити свеобухватну интеграцију различитих компонената електронског пословања медија, реализовати јединствену стратегију управљања односима са клијентима и следити савремене концепте и стандарде електронског пословања.

Са аспекта пословања електронског медија, применом предложеног модела постижу се следећи циљеви: повећање квалитета и ефикасности комуникације и сарадње између електронског медија и заинтересованих страна, интеграција и координација релевантних пословних процеса, унапређење перформанси пословног система електронског медија, побољшање дизајна и корисности система за управљање односима са клијентима и повећање лојалности гледалаца.

У складу са циљевима, током рада на дисертацији реализовани су следећи задаци:

- Утврђивање могућности примене система за управљање односима са клијентима у пословању електронских медија.
- Анализа постојећих софтверских решења у развоју система за управљање односима са клијентима.
- Истраживање постојећих модела интероперабилности В2В електронског пословања у медијима.
- Моделирање система за управљање односима са клијентима у пословном систему електронских медија.

- Пројектовање архитектуре система за интеграцију сервиса за управљање односима са клијентима.
- Примена система за управљање односима са клијентима у В2В пословању електронских медија.
- Верификација развијеног модела.

1.3. Полазне хипотезе

Полазећи од предмета рада, постављених циљева и задатака, постављена је главна хипотеза: применом система за управљање односима са клијентима и његовом интеграцијом у пословни систем електронских медија побољшавају се перформансе пословања, усклађују се пословни процеси у електронском пословању медија и постиже се веће задовољство и лојалност клијената.

На основу дефинисаног предмета истраживања и главне хипотезе истраживања дефинисано је неколико посебних хипотеза:

X0.1. Систем за управљање односима са клијентима доприноси унапређењу електронског пословања медија.

X0.2. Могуће је интегрисати компоненте и сервисе система за управљање односима са клијентима у постојећи пословни систем електронских медија.

На основу наведених посебних хипотеза, формулисане су појединачне хипотезе, које се односе на елементарне чиниоце предмета истраживања:

X0.1.1. Применом система за управљање односима са клијентима у пословању електронских медија повећавају се квалитет и ефикасност комуникације и сарадње између електронског медија и заинтересованих страна, унапређују се перформансе пословног система електронског медија.

X0.1.2. Могуће је прилагодити сервисе и садржаје очекивањима и потребама клијената и ускладити пословне процесе према карактеристикама клијената.

X0.2.1. Интеграција сервиса друштвених медија, мобилних сервиса, алата пословне аналитике и примена концепата семантичког веба у оквиру система за управљање односима са клијентима унапређује пословање електронског медија.

X0.2.2. Применом предложеног модела може се реализовати B2B електронско пословање електронског медија у Републици Србији.

1.4. Методологија истраживања

Током израде ове дисертације, од опште научних метода коришћене су: моделирање, инжењеринг система, теорија менаџмента, аналитичко-дедуктивна метода, компаративна метода, метода емпиријског истраживања, мерење и метод научног посматрања и експеримента. Методе моделирања, теорије менаџмента и инжењеринга система коришћене су приликом израде модела B2B пословања електронских медија. Аналитичко-дедуктивна, компаративна и метода емпиријског истраживања коришћене су приликом анализе постојећих решења B2B пословања и управљања односима са клијентима. Мерење релевантних параметара и анализа добијених резултата реализоване су помоћу стандардних статистичких метода.

У експерименталном делу дисертације обављена је евалуација развијеног модела за управљање односима са клијентима у оквиру пословног система РТС-а. Добијени резултати експеримента потврђују генералну хипотезу о побољшању пословних резултата услед примене и интеграције са системом за управљање односима са клијентима.

Резултати истраживања су презентовани текстуално, описивањем и приказом кроз више табела, слика и дијаграма са упоредним резултатима. Реализовано истраживање је интердисциплинарно, јер укључује научне дисциплине методологију, електронско пословање, менаџмент, информатику, статистику и друге. Методе логичког објашњења коришћене током израде дисертације су: метода анализе и синтезе, индуктивно и дедуктивно закључивање.

1.5. Структура и организација рада

Прво, уводно поглавље описује предмет истраживања, циљеве дисертације, полазне хипотезе, методе и структуру рада.

У другом поглављу дат је кратак осврт на постојеће методе управљања односима са клијентима. Анализирани су модели управљање односима с клијентима, пословним партнерима и стејкхолдерима у пословању електронских медија. Посебна пажња посвећена је напредним приступима и технологијама у управљању односима са стејкхолдерима електронских медија.

У трећем поглављу разматрано је електронско пословање медија. Детаљно су анализирани сервис електронских медија и промене које технологије електронског пословања доносе у начине реализације и коришћења ових сервиса. Посебно су анализирани модели и технике мерења гледаности телевизијског програма, као основне метрике која се користи при пројектовању иновативних пословних модела електронских медија. Са практичног становишта, у овом поглављу је указано на потребу за трансформацијом пословања електронских медија која је настала под утицајем развоја интерактивних интернет и мобилних технологија.

У четвртном поглављу детаљно су описане технологије погодне за развој предложених метода и сервиса. При анализи, посебна пажња посвећена је системима за управљање односима са клијентима. У овом поглављу је описан методолошки поступак за избор алата за управљање односима са клијентима у складу са новим корисничким и техничким захтевима. Дата је компаративна анализа водећих решења у области управљања односима са клијентима, уз предлог модела за избор одговарајућег. Истакнуте су предности примене решења заснованих на software-as-a-service моделу рачунарства у облаку, са циљем реализације поузданих и скалабилних система за управљање односима са клијентима у електронским медијима. Анализирани су мобилне и технологије друштвених мрежа и могућности њихове примене за унапређење сервиса интерактивне телевизије.

У петом поглављу развијен је модел за управљање односима са клијентима у В2В пословању електронских медија. Развијена је архитектура модела, чији централни део чини веб портал интегрисан са сервисима друштвених медија и интерактивне телевизије. Анализирани су елементи инфраструктуре, пословних процеса и мерења перформанси развијеног модела. Ово поглавље представља најзначајнији научни допринос ове докторске дисертације.

У шестом поглављу је обављена евалуација развијеног модела за управљање односима са клијентима у В2В пословању електронских медија. Евалуација је обављена у оквиру В2В електронског пословања Радио-телевизије Србије, као највећег јавног медијског сервиса у Републици Србији, кроз истраживање могућности и спремности за трансформацију В2В електронског пословања у прелазак на нове моделе сарадње са пословним партнерима. Анализирани су резултати и формулисани су смернице за унапређење постојећих и увођење нових електронских сервиса сарадње са пословним партнерима у електронским медијима.

У седмом поглављу дат је преглед научних и стручних доприноса дисертације. Будући правци истраживања приказани су у осмом поглављу. У Закључку је дат преглед садржаја и кључних доприноса и резултата дисертације. Списак литературе садржи релевантне референце за област дисертације. У прилогу је дат списак слика и табела.

2. УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА С АПОСЛОВНИМ ПАРТНЕРИМА У ПОСЛОВАЊУ МЕДИЈА

Пословање електронских медија обухвата корпус испреплетаних мрежа односа, права и одговорности (Finnemann, 2011), (Volcic and Zajc, 2013). Под утицајем савремених технологија електронског пословања, овај сектор последњих година трпи знатне промене у пословним моделима, начинима испоруке услуга клијентима и комуникацији са стејкхолдерима. Главне карактеристике трансформације модела пословања у овој области су:

- Транспарентност информисања.
- Мањи захтеви за склапање и одржавање партнерстава.
- Интегрисане активности.
- Вишеслојна сарадња и комуникација.

Данас је изградња одрживог пословања електронских медија сложен задатак који подразумева манипулацију и управљање односима с хетерогеним групама заинтересованих клијената (Volcic and Zajc, 2013). У складу са теоријом стејкхолдера (Friedman and Miles, 2002), електронски сервис својом пословном филозофијом мора да обухвати неколико важних концепата: друштвену одговорност, одрживост, транспарентност, демократију, развој грађанских вредности... Теорија стејкхолдера проширује традиционални приступ, па је потребно управљати односима са заинтересованим странама, укључујући запослене, купце, добављаче, пословне partnere, инвеститоре, конкуренцију, политичке групе, јавну управу, друштвену заједницу и друге. Због тога су електронски медији приморани да развијају нове методе, усклађују пословне процесе и примењују најновије концепте у комуникацији и сарадњи са партнерима, како би пословали у складу са принципима друштвене одговорности.

Корпоративна друштвена одговорност (енг. Corporate social responsibility, CSR) је често коришћен израз у литератури из области менаџмента. CSR подразумева да се пословни циљеви достижу кроз етички исправне приступе, уз поштовање људи, организација, окружења... Предузећа морају размотрити потребе свих који су на неки начин заинтересовани или укључени у пословање. Европска комисија дефинише CSR као „одговорност предузећа за утицај који имају на друштво“ (European Commission, 2011).

Развој технологија електронског пословања мења интеракцију између медијских предузећа и заинтересованих клијената. Управљање односима са клијентима све више зависи од нових технологија (Pires et al., 2006), као што су: интернет и мобилне технологије, друштвене мреже, технологије за интеграцију... Од важности је да електронски медији и њихови заинтересовани клијенти разумеју како нове технологије утичу на њихове односе и како они могу да се оптимизују (Obal and Lancioni, 2014).

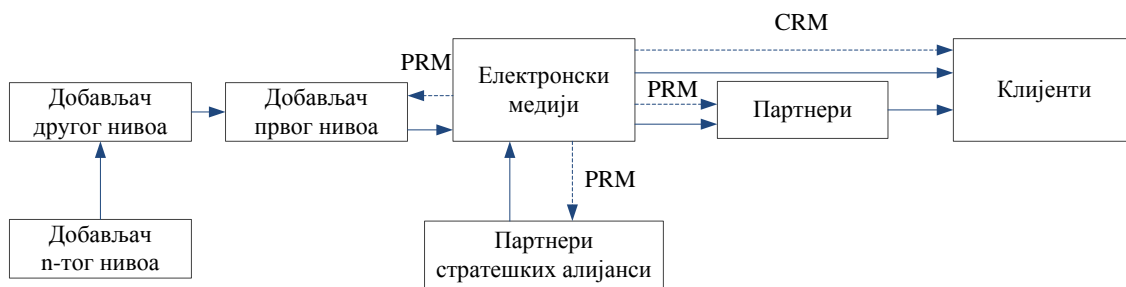
2.1. Управљање односима са клијентима

Савремени системи електронског пословања своје пословне моделе заснивају на управљању односима с клијентима (енг. Customer Relationship Management, CRM) (Buttle et al., 2004). Овај термин подразумева интегрисање маркетинга, друштвених, продајних и сервисних активности кроз ИТ аутоматизацију пословног процеса тако да вредност сваке интеракције с клијентом буде максимална (Ryals and Knox, 2001; Sin et al. 2005; Pan et al. 2006; Ford, 1980). Међутим, процеси обухваћени CRM-ом више се не односе само на односе с клијентима. Савремени CRM подразумева и велики број других процеса, као што су управљање односима с добављачима, управљање односима са запосленима и управљање одржавањем опреме. Да би се управљало овим сегментима, предузеће мора да развије вишеслојну перспективу динамике интеракције са клијентима и добављачима (Stein, et al. 2013). Стварање велике и корисне базе клијената подразумева неговање дугорочног односа с клијентима како би се подстакло њихово даље деловање и лојалност (Rauyguen and Miller, 2007).

Промене у начину сарадње са пословним партнерима указују на нову фазу у развоју CRM-а, такозвани xRM (McArthur, 2009; xRM, 2015). xRM подразумева проширење постојећег CRM-а, при чему систем електронског пословања треба да управља односима које има. xRM подразумева управљање односима са добављачима, запосленима, партнерима, средствима, базама знања и заинтересованим странама с којима предузеће може имати било какве односе.

Основна идеја концепта xRM је изградња интегрисаног система који укључује све компоненте и процесе електронског пословања.

Скраћеница xRM се у литератури дефинише на два начина. У првој дефиницији „x“ у скраћеници xRM односи се на проширени менаџмент односа (енг. extended relationship management), који представља проширење CRM платформе изван управљања односа са клијентима. У другој дефиницији „x“ је алгебарска променљива која представља било који однос који предузеће треба да реализује. У обе дефиниције фокус је на проширењу функционалности CRM-а. xRM приступом се управља не само односима са клијентима, већ и односима са запосленима, партнерима, конкуренцијом и др. Комплексни односи између стејкхолдера приказани су на Слици 1.



Слика 1 Управљање односима са стејкхолдерима у електронском пословању. (Прилагођено из (Chan, 2008))

2.2. xRM у пословању електронских медија

Потреба предузећа да се повежу и послују са комплексним скупом интерних и екстерних субјеката стејкхолдера, као што су: купци, сарадници, партнери, добављачи, запослени и други, постоји у предузећима и индустријама свих величина, укључујући и електронске медије. Све више кључних пословних процеса и иницијатива зависи од способности електронских медија да осигурају да њихови информациони системи буду дизајнирани тако да подрже интеракцију интерних и екстерних субјеката и расположивих средстава, што доприноси пословном успеху и задовољењу потреба корисника. Овај приступ се заснива на унапређењу традиционалног управљања односима са клијентима. Нове интеракције се обављају на свим пољима комерцијалног и социјалног суделовања,

као што су управљање уговорима, опремом, процеси јавне администрације и бројни други. Могућност примене система сличних CRM-у на процесе другачије од традиционалних CRM процеса у електронским медијима постаје поље иновације и компетитивне диференцијације. Када се правилно примене, ови процеси стварају нов простор за повећање профита, вредности у капиталним инвестицијама и конкурентску предност.

Интеракција нових стејкхолдера и електронских медија представља комплексан задатак, па су неопходни нови методолошки приступи и софтверска решења која омогућују израду нових апликација, испоруку система и управљање сарадњом у складу са динамички променљивим потребама. За овакав приступ користи се ознака xRM (енг. ExtendedCRM) да би се означио CRM систем који омогућава спајање стејкхолдера на нов начин.

xRM у електронским медијима означава ширење функционалности традиционалног CRM приступа на нове домене. Способност CRM-а да управља животним циклусом односа са клијентима може се једноставно трансформисати да подржи и оптимизује нове видове интеракције са стејкхолдерима електронских медија. Примери из пословне праксе који се аналогно могу применити у пословању електронских медија су:

- Прилагођавање клијентима и производима.
- Креирање специјализованих систем за организовање специјалних догађаја.
- Подршка за нове пословне моделе, као што су: аукције, freemium пословни модели, сараднички (енг. affiliate) програми и сл.

xRM приступ треба да омогући електронским медијима да ускладе своје пословање са растућим захтевима тржишта, да пружи бољу услугу екстерним стејкхолдерима и побољшају начин на који се кључне интеракције обављају. Узевши у обзир чињеницу да су ове интеракције различите, у складу са различитим потребама појединачних електронских медија, потребно је применити флексибилне и скалабилне xRM оквири, који се могу прилагодити захтевима конкретног пројекта.

xRM приступ треба да осигура да ће се вредност односа који се стварају између електронских медија и стејкхолдера у потпуности реализовати. Као резултат се

очекује висок ниво ефикасности у пословању електронских медија и брзо враћање инвестиције. За потпуну реализацију xRM приступа потребно је поседовати и способност размишљања и деловања ван оквира традиционалних улога и задатака присутних у пословању електронских медија.

xRM је више стратешки приступ него нова функција или услуга. Међутим, да би се обавиле електронске пословне трансакције са заинтересованим клијентима, xRM се у електронским медијима мора посматрати као компонента ширег система електронског пословања.

Значајна улога xRM-а у пословању електронских медија препозната је у великом броју истраживања. Аутори (LaRose, 2010) истичу значај анализе одређених особина гледалаца, пре свега њихових навика. ТВ медији треба да утврде начин формирања и мењања навика гледалаца да би реализовали квалитетан програм, усклађен са потребама гледалаца. Даље, разматрају се (Adams, 2000) начини и навике одређених циљних група у праћењу ТВ програма. Разматра се зависност савременог света од велике количине информација и значај овог проблема у контексту пословања електронских медија (Diddi & LaRose, 2006) и значај утврђивања начина понашања клијентата у дигиталном окружењу (Webster, 2011). Аутори разматрају структуру и начине пружања садржаја клијентима, али и истичу да је конвергенција и интеграција медија најбоље решење. Разматра се и улога ТВ-а као медија и однос са осталим типовима медија (Cooper & Tang, 2009) и (Naroli, 2010) савремене тенденције у електронским медијима са фокусом на трансформацију у понашању и очекивањима оних којима медији пружају услуге и сервисе.

У табели 1 су приказане xRM активности у оквиру једног електронског медија.

Табела 1 xRM активности у електронским медијима (ComergentTechnologies, 2002)

Информационо и трансакционо оријентисано PRM решење		
	Апликација	Опис (карактеристика)

Пре продаје	Управљање профилима	Предузећима и партнерима омогућава се да креирају и одржавају информације о профили партнера (локација, специјалност, историја, перформансе, податке о трансакцијама и интеракцијама), укључујући пословне и демографске податке (производи, веб сајт партнера), нивое партнерства, нивое сертификације, права и др.
	Управљање потенцијалним клијентима (eng. lead management)	Предузећима се омогућава да на основу информација о профили снимају, дистрибуирају и преусмеравају потенцијалне клијенте ка партнерима, а партнерима се омогућава да прате статус потенцијалних клијената. У трансакционо оријентисаном PRM решењу, које је у потпуности интегрисано са комерцијалним апликацијама, партнерима је омогућено да алате за помоћ при продаји (каталог производа, упутство за продају, квоте и др.) искористе да потенцијалне клијенте директно конвертују у налоге.
	Управљање маркетиншким кампањом	Предузећима и партнерима се омогућава да заједнички управљају маркетиншким кампањама укључујући креирање и праћење потенцијалних клијената које произилази из кампање и генерисање ad hoc извештаја.
	Тренинг и сертификација	Предузећима се омогућава да управљају са едукацијом и сертификацијом њихових партнера, укључујући регистрације на курсу, он лајн тренинг у вези са производима, продајом и технички тренинг.
	Управљање средствима	Предузећима се омогућава да буџетирају, прате и мере дистрибуцију маркетиншких средстава (MDFs) и компензацију партнера, рабате и средства за промоције.
Продаја	Помоћ при продаји	Он-лајн алати за помоћ партнерима при продаји да користе при продаји производа предузећа и сервиса док раде са клијентима. Укључује каталог производа, упутство за продају, конфигурацију и маркетинг и генерисање ad hoc извештаја о тренутном стању продаје.
	Управљање квотама	Омогућава партнерима да направе квоте производа и сервиса након продаје
	Управљање налозима	Омогућава партнерима да директно наручују производе и сервисе за клијенте, конфигуришу налог, дефинишу цене, прате повраћај производа и проблеме.
После продаје	Управљање корисничким сервисом	Партнерима се омогућава да сервисирају њихове клијенте након продаје, укључујући статус налога, промену/брисање налога, повратну обраду, и управљање гаранцијама и ад хоц извештаје о корисничким сервисима.
Мерење и анализа	Партнерско мерење и анализа	Предузећима се омогућава да мере и анализирају информације партнера, активности, и перформансе током животног циклуса пре продаје, продаје и после продаје. Такође, омогућава анализу, попис канала и информације о проценама продаје.

За интеграцију различитих сервиса електронског пословања често се користе технологије интернет портала. С обзиром на потребу за интеграцијом xRM функционалности, business-to-business (B2B) портали сматрају се неопходном платформом за интегрисање хетерогених компоненти система (Clarke and Flaherty,

2003). B2B портал је свеобухватна платформа за све учеснике електронског пословања медија, као што су: корисници, оглашивачи, државни органи и други. У савременом електронском пословању медија B2B портали су централна комуникациона чворишта (Bagać, et al. 2014). Они обезбеђују једнаке могућности да електронски медији различитих величина, структура и пословних модела створе електронске везе са својим пословним партнерима (Oracle, 2011). B2B портал електронских медија може да обухвата напредно извештавање и пословну интелигенцију, управљање пословним процесима, интеграцију канала комуникације, сарадњу преко друштвених медија, претраживање база података, управљање документима и друго (Clarke and Flaherty, 2003).

Поред B2B портала, важна компонента xRM-а су услуге и апликације друштвених медија. Примена друштвених медија у пословању омогућава јачање сарадње, спровођење маркетиншких активности и бржу размену информација (Michaelidou et al. 2011). У контексту управљања односима са стејкхолдерима у електронским медијима друштвени медији представљају јефтине платформе за двосмерну комуникацију са клијентима и могу да подстакну интерактивност са публиком.

Анализом литературе у овој области може се утврдити да нема довољно радова који се баве применом иновативних технологија електронског пословања за унапређење управљања односима са стејкхолдерима у електронским медијима. У литератури доминирају истраживања о примени друштвених медија и мобилних технологија за управљање односима са стејкхолдерима у пословању производних и трговинских предузећа и органима јавне управе. Друштвене мреже су корисно средство управљања односима са стејкхолдерима у јавном сектору (Bertot et al. 2012), јер омогућавају транспарентност, учешће и сарадњу који се односе на размену информација између грађана и пружалаца јавних услуга (Mergel, 2013; Zheng and Zheng, 2014). С обзиром на то да друштвени медији и мобилне технологије омогућавају корисницима да постану активни учесници у стварању садржаја за традиционалне и нове медије (Gillmor, 2004; Fuchs and Trottier, 2015), као и ангажовање публике за извештавање и јачање управљања односима с јавним сервисима (Muthukumaraswamy, 2010; Rosales, 2013), може се закључити да постоји потреба за стварањем употребљивог xRM оквира који би помогао

електронским медијима да прилагоде пословање и уведу нове сервисе засноване на мобилним и технологијама друштвених медија.

2.3. Управљање односима са пословним партнерима

Због наглих промена и динамичне природе модерних B2B окружења, електронски медији су приморани да проналазе и иницирају нове начине сарадње у односима са партнерима.

Најважније карактеристике B2B односа јесу:

- Сарадња на плану доношења одлука.
- Транспарентност информација.
- Извештавање о индиректним токовима продаје.
- Интегрисани процеси и метрике.
- Уклањање препрека међу пословним партнерима.
- Тренинг и сертификација.
- Заједничко пословно планирање.
- Програми за награде и бенефиције.
- Управљање садржајем.

Развој информационих и комуникационих технологија ствара потребу за побољшавањем постојећих приступа у управљању односима са пословним партнерима. Данас се управљање односима са пословним партнерима (енг. Partner relationship management, PRM) ослања у великој мери на ове нове технологије (Obal, & Lancioni, 2013). Да би успешно сарађивали са пословним партнерима, савремени медији су приморани да развију нове методе и услуге и да ускладе конкретне пословне процесе и примене нове концепте у комуникацији и сарадњи. Један начин да се ово постигне јесте да се створе флексибилнији односи у пословној сарадњи који омогућавају свима који су у сарадњу укључени да брже и ефективније реагују на комплексне и променљиве услове.

Истраживачи пословни однос виде као нову прилику за унапређење пословања (Stein, Smith, & Lancioni, 2013). Бројне студије које се баве CRM-ом показују да CRM концепти и карактеристике могу успешно да се примене у оквиру PRM-а

(Stein, Smith, & Lancioni, 2013; Mitrega & Pfajfar, 2015). Улога PRM система у побољшавању резултата унутар B2B тржишта експоненцијално расте.

Данас је пословни однос сложен термин који обухвата процес развоја, промена, прекидања и обнове односа (Mitrega & Pfajfar, 2015). Пословни односи су комплексни прилагодљиви системи у којима се осликавају целокупна организација, атмосфера и структура односа, укључујући врсте и степене поверења и друге аспекте (Huang & Wilkinson, 2013). Поред тога што указује на неопходности управљања у пословној сарадњи, постојећа литература се бави и специфичним предностима које доноси успостављање односа унутар предузећа (Zaefarian, Henneberg, & Naudé, 2011). Бројне студије бавиле су се и класификацијом односа у пословању и факторима који утичу на квалитет сарадње (Tong et al, 2008). PRM системи у електронским медијима морају се посебно прилагођавати за сваког клијента у циљу добијања најбољег резултата (Storey & Kocabasoglu-Hillmer, 2013), (Mitrega & Pfajfar, 2015).

PRM је рачунарски заснован систем који омогућава размену информација и трансакције између партнера у пословној сарадњи и помаже им у активностима попут обучавања, техничке подршке и пост-продајних услуга (Varadarajan & Yadav, 2002). Основне функционалности PRM система су: управљање контактима, профилисање пословних партнера, управљање финансијама, управљање наруџбинама, извештавање итд. (Mirani, Moore & Weber, 2001).

Електронски медији који примењују PRM систем обично то раде због потребе да се смање редовни трошкови пословања и проблеми који се јављају у комуникацији са пословним партнерима. За разлику од CRM система, који су оријентисани на крајње кориснике, PRM систем је фокусиран на реализацију сарадње.

У литератури се квалитет односа са пословним партнерима дефинише кроз више компонената: поверење, лојалност, оријентисаност ка клијенту, задовољствоклијента и квалитет услуге (Garbarino & Johnson, 1999; Rauyguen, & Miller 2007; Park, et al. 2012). У контексту B2B електронских медија, поверење се може описати кроз степен испуњења обећања, што за резултат има стварање

односа поверења у сарадњи са пословним партнерима. Поверење постоји када једна страна верује у поузданост и интегритет друге. Лојалност се односи на намеру партнера да настави сарадњу и вољу да уложи труд у очување сарадње (Chou, Techatassanasoontorn, Hungc & Hung, 2015). Лојалност се може описати и као намера да се настави ток акције и одржавање односа са пословним партнером (Rauyruen, & Miller 2007). Квалитет услуге је важан аспект пословне сарадње. Квалитет услуге знатно утиче на верност партнера и његову намеру да и даље купује (Rauyruen, & Miller 2007). Вредновање квалитета услуге је најважнији фактор који омогућава даље В2В односе (Rauyruen, & Miller 2007). Квалитет услуге има две димензије: технички квалитет и функционални квалитет (Chou, Techatassanasoontorn, Hungc & Hung, 2015). Функционални квалитет се бави начином на који је услуга пружена (нпр. љубазност, пажљивост, ефикасност, професионалност...), док се техничка димензија односи на резултат услуге као такве (нпр. подешавање налога, наручивање...). Задовољство клијената дефинише се као генерални ниво задовољства, с обзиром на целокупно искуство током сарадње (Garbarino, E., & Johnson M.S., 1999).

2.3.1. Управљање односима са пословним партнерима у електронским медијима

Циљ PRM-а је да пружи комплетан модел пословних односа и њихове вредности током времена. Зрео PRM модел треба да помогне у истраживању и развоју пословне стратегије електронских медија и да пружи средства и технику за примену PRM принципа. Приступ развоју PRM система у електронским медијима подразумева идентификацију и описивање различитих аспеката пословних односа по питању:

- дефинисаних врста односа, где свака врста има одређену сврху, повезану улогу и мерљив исход;
- скупа процеса од којих је састављен животни циклус пословног односа;
- скупа принципа који конкретно важе за животне циклусе.

Током моделирања PRM-а за електронске медије потребно је препознати и класификовати пословне односе по типовима. Сваки тип има конкретну сврху,

јединствену комбинацији улога, функција и активности. Инстанце сваког типа могу да се препознају, израчунају и анализирају. Примери типова су: B2B (business-to-business), B2C (business to consumer) и B2E (business to employee). PRM-а модел препознаје две улоге: оног који пружа услугу и оног који услугу користи.

Да би реализовали ефикасну сарадњу, електронски медији треба да знају ко су им партнери, ко добављачи и сл. PRM систем треба да буде главни регистар за чланове комплетног ланца вредности електронских медија, како би омогућио извештавање и реаговање у реалном времену. У оквиру PRM система контролишу се:

- информације на нивоу појединачног корисника;
- приступ потребним системима;
- остала подршка, усклађена са описом посла корисника.

Типични PRM послови у електронским медијима приказани су на Слици 2 (Archstone Consulting; Marquardt et al., 2011, Thomas, 2013; Biggemann, & Buttle, 2012).



Слика 2 PRM послови у електронским медијима

Слика 3 приказује једноставан модел који може да се користи за планирање примене PRM-а у електронским медијима.



Слика 3 Елементи PRM платформе

Типични електронски медији сарађују са пословним партнерима кроз бројне канале комуникације, па је неопходно интегрисати PRM сервисе. PRM системи се једноставно интегришу са другим деловима система електронског пословања коришћењем Secure Single Sign-on технологије.

Требало би да PRM систем буде центар сервиса који подржавају пословне partnere електронских медија. Први корак у процесу интеграције је анализа постојећих система који се користе за комуникацију и сарадњу са партнерима, укључујући интерне и екстерне пословне програме, наслеђених (legacy) софтверских решења и захтева за миграцијом података. Затим треба успоставити PRM систем који интегрише постојеће системе и који је једноставан за употребу.

Следећи важан услов за успостављање PRM система је да постоји квалитетан систем за управљање садржајем. Ова компонента олакшава креирање и контролу садржаја. Управљање садржајем омогућава да запослени добију одговарајућу информацију унутар PRM система. Садржај који се пружа треба да буде у контексту процеса рада. PRM систем треба да служи као провајдер идентитета и интеграциони хаб за сараднике и кориснике који желе да користе екстерне пословне апликације.

Једна од важних функција PRM система електронских медија јесте интегрисање са софтвером других партнерских предузећа у циљу да се партнерима пружи

неосетан прелаз између пословно-софтверских окружења. Токови рада треба да подрже пословне процесе који се обављају и обезбеде функционалности као што су:

- регистрација корисника без конфликт канала;
- интеграција и синхронизација потребних података пословних партнера и података електронских медија;
- једноставно наручивање услуга електронских медија;
- реализација програма лојалности.

Типични пословни процеси у сарадњи електронских медија и њихових пословних партнера приказани су на слици 4.



Слика 4 Пословни процеси у сарадњи електронских медија и њихових пословних партнера (Адаптирано из LogicBay)

На развој PRM система електронских медија утичу бројни трендови:

- Однос поверења са партнерима слаби. У ери глобалног пословања мрежни партнери могу једноставно да истраже могућности нових врста односа са пословним партнерима и да мењају пословне моделе. Један од значајних фактора за избор пословног партнера јесте једноставност обављања

пословања (енг. ease of doing business), па је неопходно да системи електронских медија прилагоде своје PRM системе.

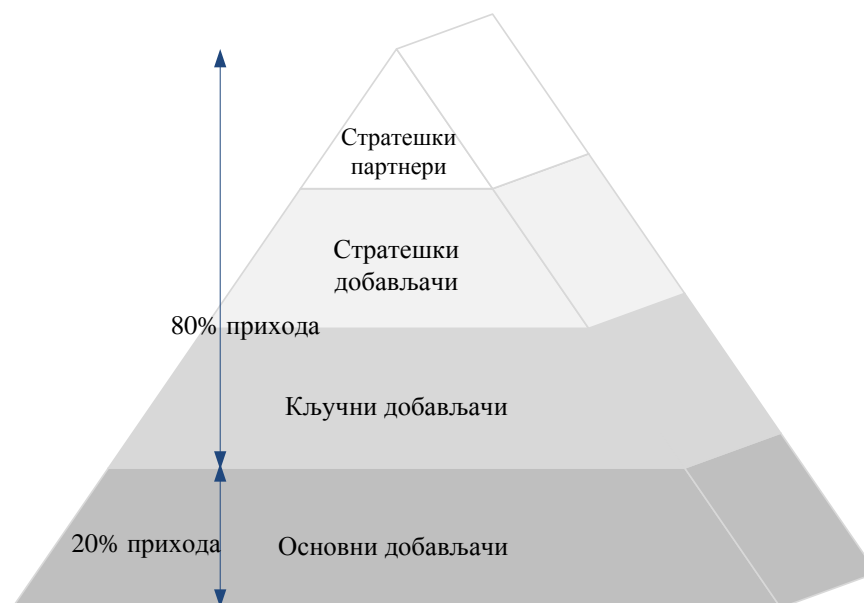
- Понашање крајњих клијената утиче на организацију сарадње у целокупном ланцу вредности. Клијенти бирају канале комуникације и начине на које желе да их употребљавају, а пословни партнери у мрежи се прилагођавају. Искуство крајњег клијента (нпр. гледаоца) се шири и обухвата не само предузеће са којим је директно у контакту (нпр. електронски медиј), већ и све учеснике у ланцу вредности (нпр. оглашивачи).
- Партнери електронских медија стварају сопствене пословне моделе. Партнери у ланцу вредности прилагођавају своје пословање потребама крајњих клијената и уводе персонализоване сервисе. PRM системи електронских медија морају да подрже ову персонализацију.
- Партнери електронских медија имају пословне моделе засноване на мобилним технологијама. Колико ће пословни партнери електронских медија успешно прихватити PRM у великој мери зависи од прилагођености мобилним технологијама.
- Јављају се нови приступи у управљању перформансама партнерских односа. Примењују се стратегије система уравнотежених показатеља у управљању перформансама. Систем уравнотежених показатеља задржава традиционалнији поглед на финансијске показатеље, али доприноси развоју метрика које укључују односе са корисницима, учење, раст и сл.

2.3.2. Управљање односима са кључним пословним партнерима

Управљање односима са пословним партнерима је скуп принципа, процеса и алата намењених за оптимизацију односа са пословним партнерима. Нису сви пословни партнери електронских медија једнако важни, па је потребно идентификовати који пословни партнери су стратешки важни. Не постоји јасно утврђен критеријум за утврђивање кључних пословних партнера електронских медија, али се као важни могу издвојити:

- Предузећа која се често оглашавају користећи сервисе електронских медија и троше знатне буџете.
- Предузећа или појединци који утичу на интензитет коришћења електронских медија. На пример, предузећа или појединци који стандардно утичу на високу гледаност ТВ програма.
- Предузећа која обезбеђују основну инфраструктуру или сервисе неопходне за функционисање електронских медија.

За ефективну стратификацију пословних партнера потребно је дефинисати скуп мера за управљање кључним пословним партнерима, као и за управљање пословним партнерима који нису кључни. Јасно дефинисан скуп ових мера омогућава бољу алокацију ресурса електронских медија, јасно дефинисане и стандардизоване сервисе за пословне partnere, јасно дефинисане смернице за пословне partnere који желе да добију статус кључних партнера и сл. Слика 5 приказује пирамиду кључних пословних партнера.



Слика 5 Пирамида управљања кључним пословним партнерима

Након утврђивања начина стратификације пословних партнера, потребно је прилагодити организациону структуру и пословне процесе електронских медија, како би се послови управљања кључним пословним партнерима реализовали на дневном нивоу. Препоруке за управљање односима са кључним пословним партнерима су:

- активности треба обављати континуално, кроз сталну и редовну комуникацију са пословним партнерима;

- пословним партнерима треба омогућити да дају повратне информације о квалитету реализоване сарадње.
- потребно је дефинисати стандардне начине решавања проблема.

Развој пословних партнера утиче на пословање електронских медија. Електронски медији могу имати користи од иновација у пословним моделима или других промена код пословних партнера. Електронски медији могу реализовати формалне програме управљања променама пословних партнера тако да се развој реализује кроз сарадњу, заједнички раст и брзу интеграцију.

Улога система електронског пословања за управљање односима са кључним пословним партнерима је значајна за пословање електронских медија. Потребно је примењивати стандардне технике и алате и управљати подацима на одговарајући начин. Управљање подацима се заснива на интегрисању релевантних података у централизовану базу која омогућава заинтересованим и ауторизованим корисницима увид у податке који се тичу сарадње. Доступност података о сарадњи омогућиће запосленима да брже и квалитетније одговарају на захтеве пословних партнера. Типичне функционалности софтверских решења за ове намене приказане су у Табели 2.

Табела 2 Функционалности система за управљање односима са пословним партнерима

Функционалност	Опис
Сигуран приступ у реалном времену	Неопходно за одржавање тачних и сигурних интерних и екстерних комуникација
Управљање документима	Неопходно за ефективно управљање и објављивање докумената
Scorecard, dashboard	Потребно за извештавање и управљање перформансама
Веб шаблони и веб форме	Омогућују запосленима и пословним партнерима приступ информационом систему преко веба
База података	Омогућује чување историјских података, аналитику и друге функционалности
Управљање пројектима	Олакшава планирање и управљање PRM активностима
Workflow	Аутоматизује пословне процесе, олакшава обавештавање

2.4. Напредни концепти управљања односима са пословним партнерима у медијима

2.4.1. Заједничко креирање и сарадња

Одржив развој захтева нове или комбиноване ресурсе, знање, идеје и суштинске промене у стратегијама и циљевима већине електронских медија на тржишту. У циљу стварања нових вредности кроз различите видове интеракције са стејкхолдерима, дељења нових услуга и механизма учења, комбиновања и обнављања ресурса и капацитета, електронски медији примењују концепт ко-креирања (Suh, etal. 2005). Ко-креирање је вид тржишне или пословне стратегије чији је фокус на стварању дељених вредности између електронских медија и крајњих корисника (Zwass, 2010). Разликује се од традиционалне пословне стратегије у којој су медији активни, а крајњи корисници пасивни. Применом концепата ко-креирања и сарадње затворени пословни процеси медија постају отворени, како у истраживању, тако и у пракси. У том контексту ко-креирање се назива и отвореном иновацијом (McNally, 2011). Отворена иновација је процес који кроз радионице и такмичења, у којима се награђују идеје, обједињује екстерне и интерне компетенције у процесу иновација. Бројна истраживања су указала на ефикасност овог приступа (Ploetner, & Ehret, 2006).

У литератури не постоји општеприхваћен оквир ко-креирања, већ се помињу идеје о интегрисању корисника, отвореној иновацији, crowdsourcing-у, слободним иновацијама итд. (Arnold, M, *inpress*). Модел отворених иновација заснован је на потребама корисника и корисничких заједница за активностима ко-креирања. Интегрисање корисника бави се процесом ко-креирања, који укључује будуће клијенте и кориснике у процесу иновације на основу циљаног деловања, почев од идеје, развоја, тестирања, примене и ширења иновације на тржишту (Athaide, & Zhang, 2011).

Ко-креирање повећава свест о производу или услузи и помаже да их прихвати шира јавност. Приликом примене ко-креирања медији могу да користе различита средства:

- Радионице о иновацијама. Представљају интерактивне састанке на којима се примењује структуриран приступ за стварање и дискутовање о одрживим решењима која доводе до промена у производима или услугама.
- Веб заједнице. Представљају виртуелне групе које могу имати облик друштвених мрежа, интернет форума, блогова, или других врста веб апликација за интеракцију, дељење знања, развијање питања и унапређење развоја услуга.

Процес ко-креирања може се разврстати у различите степене интеракције и интегрисаности који могу утицати на одрживост (Leimeister, etal. 2009). Степен интегрисаности одражава свеобухватну укљученост заинтересоване стране у процес иновације. Степен интеракције представља ниво заједничког рада са другим заинтересованим странама и представницима електронских медија и карактерише је могућност утицања на садржаје и развој процеса.

2.4.2. Управљање знањем

Управљање знањем може знатно унапредити пословање електронских медија. Капацитет менаџмента знања (енг. Knowledge Management Capacity) је способност пословног система да кроз стално учење постојеће знање искористи за стварање нових знања (Garrido-Moreno& Padilla-Meléndez, 2011). Механизми управљања знањем и процеси знања (нпр. стварање, задржавање и дељење знања) организациони су атрибути који одражавају елементе менаџмента знања. Инфраструктура знања обухвата технологију, структуру, конверзију, примену и заштиту. У исто време, како би се инфраструктура знања у електронским медијима ефикасно искористила, кључно је ослањање на процесе управљања знањем, што омогућава складиштење, трансформисање и преношење знања. У истраживањима се обједињују инфраструктура знања и процес менаџмента знања и предлаже се да се технологија, структура, култура, прибављање, претварање, примена и заштита примењују да би се измерио менаџмент знања у пословању медија. Са друге стране, стручњаци објашњавају менаџмент знања кроз перспективу капацитета заснованих на ресурсима или на знању. Капацитет заснован на ресурсима односи се на различите аспекте примене ресурса у циљу

истраживања менаџмента знања и утиче на инфраструктурни капацитет менаџмента знања, укључујући технологију, организациону структуру и културу.

Из перспективе динамичке способности пословног система, идентификоване су кључне компоненте менаџмента знања: људи, процеси, технологије, организациона култура и структура, процењиви атрибути менаџмента знања. Ове компоненте значајне су и за електронске медије.

2.4.3. Програми лојалности

Програми лојалности су део маркетиншке стратегије електронских медија који имају за циљ охрабривање клијената да користе понуђене услуге (Brashear-Alejandro, et al. 2016; Grönholdt, 2000). Као део програма лојалности користе се физичке или виртуалне картице лојалности. У пословању електронских медија картице лојалности могу поседовати пословни партнери и гледаоци претплаћени на коришћење јавног телевизијског сервиса и услуга. На основу програма лојалности гледаоци претплаћени на ТВ услуге могу добити као погодности јефтинију месечну претплату, могућност гледања нових канала, коришћење неког ТВ сервиса или апликације и сл.

Електронски медији примењују програме лојалности и на пословне партнере. Како пословни клијенти купују велике количине услуга, управљање и одржавање портфолија лојалних B2B клијената може електронским медијима да осигура велики промет и профитабилност (Pritzhard et al. 1999). Задржавање клијената у дугорочној перспективи и квалитет B2B односа представљају кључне факторе у остваривању успеха на тржишту.

R. L. Oliver дефинише више нивоа лојалности (Oliver, 1999):

1. **Когнитивна лојалност.** На основу доступних информација корисник преферира један бренд у односу на остале. Ова фаза је утемељена на поверењу у сам бренд које се развило из дотадашњег или тренутног искуства. У овој фази корисник осећа лојалност само према бренду. Ово није права лојалност, јер ако је нешто рутинска активност, степен лојалности не превазилази квалитет услуге, и може прећи у другу фазу једино ако је праћена задовољством.

2. **Афективна лојалност.** На овом нивоу својеврсна лојалност бренду или став према бренду настаје као резултат поновљених куповина. Степен лојалности мења се у зависности од тога колико се кориснику дати бренд допада. Међутим, ни овај ниво није довољан да се оствари потпуна лојалност, јер бројни задовољни потрошачи често мењају брендове.
3. **Конотативна лојалност.** Овај степен лојалности настаје као резултат безбројних позитивних ефеката и укључује снажну посвећеност поновном коришћењу одређеног бренда. Ова врста лојалности је мотивишућа и потражња може да се предвиди, али није сигурно да ће се прогноза остварити.
4. **Бихевиорална лојалност.** Поред обележја претходне фазе, мотивисана намера се претвара у чин куповине који кориснику помаже да превазиђе све факторе који спречавају куповину. Зато је последња фаза она у којој се потрошач држи своје намере да изнова купује нешто „без обзира на околности и без обзира на цену“, и спреман је да ризикује.

Лојалан став води ка лојалном понашању, а лојалност се може измерити бројем поновљених куповина одређеног бренда.

У контексту B2B, посвећеност односа електронских медија и стејкхолдера огледа се кроз три компоненте.

- Прва је улазна компонента - стране врше одређена улагања док се реципроцитетно обавезују једна другој, а ова улагања се могу користити једино у оквиру датог односа.
- Друга компонента се односи на став и одражава емотивну посвећеност страна.
- Трећа компонента је временска димензија која подразумева да је посвећеност одржива једино ако обе стране дугорочно размишљају.

2.4.4. Активности фокусиране на кориснике

Други екран подразумева употребу електронског уређаја (најчешће мобилног уређаја, као што је таблет или паметни телефон) у циљу пружања унапређеног искуства гледања садржаја на другом уређају, као што је телевизор (Suresh, 2014). Поред израза “други екран“ користе се изрази “двојни екран”, “екран пратилац” и “апликације пратиоци“. Овај израз се посебно користи за потребе пружања интерактивних услуга током емитовања телевизијских садржаја, на пример телевизијских програма. Употреба другог екрана подржава идеју „друштвене

телевизије“ и покреће он-лајн дијалог о конкретном садржају. Садржаји се најчешће деле на платформама друштвених медија као што су Facebook и Twitter.

Битни појмови у контексту коришћења другог екрана су (Giglietto& Selva, 2013):

- Апликације другог екрана или апликација пратилац. Представљају софтвер који се инсталира на уређај.
- Сервиси другог екрана. Доступни сервиси путем веб-сајтова који допремају садржај.
- Уређаји другог екрана. Омогућавају услугу другог екрана и садрже одговарајући процесор.

Предности коришћења другог екрана односе се на (Giglietto& Selva, 2013) боље и интерактивније методе одабира садржаја, побољшану приступачност (нпр. звучни електронски програмски водич), коришћење пратећих апликација, креирање апликација које нуде синхронизован допунски садржај на другом екрану, друштвену укљученост ТВ-а путем друштвених медија, рекламе које се приказују на другом екрану и могућност да се на другом екрану обавља куповина, као одговор на рекламе или садржај на првом екрану.

3. ЕЛЕКТРОНСКО ПОСЛОВАЊЕ МЕДИЈА

Технолошко усавршавање и ширење интернет сервиса убрзало је проток вести од извора до крајњег корисника и омогућило достављање садржаја до сваког корисника рачунара и других уређаја са приступом интернету. Постојећа штампана и електронска издања су повећала домашај и брзину преноса захваљујући сопственим веб сајтовима на интернету, што значи да су написане, насликане, изговорене или обједињене новости у реалном времену на располагању читаоцима, слушаоцима и гледаоцима.

У савременим електронским медијима читаоци и гледаоци су у прилици да одмах после гледања емисије или читања текста дају коментаре и сугестије у вези са оним што је објављено. Корисник није више само прималац информације већ активно учествује и износи мишљење. Комуникација између медија и клијента постаје двосмерна.

3.1. Анализа сервиса електронских медија за пословне партнере

Типични електронски медији клијентима могу да понуде следеће сервисе:

1. Оглашавање
2. Директни преноси
3. Снимање догађаја и емисија
4. Издајмљивање студија
5. Продаја архивске грађе
6. Сервиси веб сајта (садржаји, podcasting, RSS)
7. Достављање садржаја од стране пословних партнера

3.1.1. Оглашавање



Један од основних сервиса који медијипружају корисницима је оглашавање, односно продаја рекламног времена и простора. Основ за продају реклама на било којој радио или ТВ станици је анализа рејтинга (енг. rating), досега (енг. reach), удела (енг. share), гледаности и слушаности програма, (енг. total TV ratings) као и посећеност веб сајта медија. Ове анализе типично раде специјализоване агенције.

На пример, на подручју Србије то су AGB Nielsen Media Research за телевизију и радио, а за он-лајн медијско тржиште агенција Gemius Audience.

Радио и телевизијска реклама је специфична аудио-визуелна форма пропаганде, намењена за оглашавање производа, услуга и сл. на радио и телевизијским станицама. Под појмом реклама обично се мисли на краћи рекламни филм, видео-аудио форму у којој се, према правилима филмске уметности, јавности презентира одређени производ, услуга или идеја коју је потребно афирмисати, објавити, упознати са њом заинтересоване појединце, односно циљне друштвене групе. Поред класичне рекламе (кратке игране форме), електронски медији клијентима нуде и сервисе приказане у Табели 3.

Табела 3 Типови сервиса за оглашавање

Тип	Опис	Пример
TRAILER	Кратка форма рекламе где се оглашивач везује уз најаву програма (до 10 секунди)	
BILLBOARD - OPENING I CLOSING	Представља форму везивања оглашивача програма (до 15 секунди) за почетак или крај за програма	
BREAK	Кратак преглед спонзора пред комерцијални блок или након њега од 5 до 10 секунди	
REMAINDER	Кратко подсећање на спонзора у току програма (статичан логотип у углу екрана у трајању до 7 секунди)	

INJECTION	Представља укључивање у току програма у доњем делу екрана (лого анимација спонзора на 20 % екрана трајања до 7 секунди)	
KROL	Текстуална порука до 15 речи која пролази доњим делом екрана док је нека емисија у току	

Потенцијални оглашивачи се често одлучују за неки од ових сервиса, јер су ефектни и имају ниже цене од класичних рекламних спотова.

3.1.2. Директни преноси

Директни преноси, односно програми уживо, значајни су за пословање електронских медија, јер често имају високу гледаност. За реализацију ефектних директних преноса потребно је за гледаоца створити искуство што сличније ономе са догађаја који се преноси, па се камере често постављају на различита места, налазе се у ваздуху, под водом, у болиду формуле 1 и сл. Значајан део опреме за директне преносе су магнетоскопи, којима се снимак може зауставити, вратити и анализирати. Помоћу рачунара се бележе одабрани кадрови, па се одмах након завршетка догађаја могу емитовати, на пример, скраћени снимак догађаја.

ТВ оглашавање у директним преносима се обавља када год је то могуће, али се води рачуна о томе да се не изгуби садржај догађаја који се преноси. Спортски преноси су веома гледани гледаност, па се траже додатни модели за сарадњу са медијима. На пример, у кошарци су уведени такозвани судијски тајм-аути, како би се направила додатна пауза у игри за емитовање ТВ реклама.

За реализацију директних преноса потребна је одговарајућа опрема, која се може користити за потребе сопственог програма или се може издавати другим корисницима. Опрема потребна за реализацију директних преноса обухвата:

- репортажна кола са HD камерама и тонским системима,
- тонске аутомобиле са квалитетном тонском опремом,
- преносне HD системе са више камера,
- серверске системе за снимање, обраду и репродукцију HD и 5.1 сигнала,
- AVID нелинеарне монтаже,
- рачунаре, радне станице и периферне уређаје,
- дисплеје за видео мониторинг,
- ENG комплете камера, расвете и тонске опреме,
- комуникационе системе са пратећим периферним уређајима,

У директним преносима, електронски медији клијентима могу да понуде и следеће сервисе:

- унилатерале (фиксни и мобилни),
- преносну технику,
- ЕНГ сниматељске екипе,
- ВТР продукцију,
- изнајмљивање продукционог особља,
- лабораторију,
- коментаторске позиције.

Унилатерали

Унилатерали су један од најчешћих облика услуге које медији реализују за потребе страних клијената како би се материјал снимљен на терену (најчешће неки значајан медијски испраћен догађај) послао у матичну кућу (филмску, продукцијску компанију или у телевизију). Унилатерали представљају усмерено слање видео-сигнала од предајника ка пријемнику.

За потребе редовних телевизијских емисија унилатерали се редовно користе, на пример, за директна укључења дописништва, за укључења новинара са терена и сл. На лицу места техничар задужен за успостављање везе подиже линк и сигнал шаље ка телевизији. Техничар обавештава мастер програм да су спремни за укључење, а новинар преко слушалица на мобилном телефону чује програм који

иде уживо. Редитељ програма усмерава сигнал на унилатерал везу и комуникација се остварује двосмерно. Водитељ програма може да постави питање новинару на терену.

По природи средине кроз коју се простиру, могу бити земљски (терестријални) и сателитски. Сателитски унилатерали се често називају *up link*.

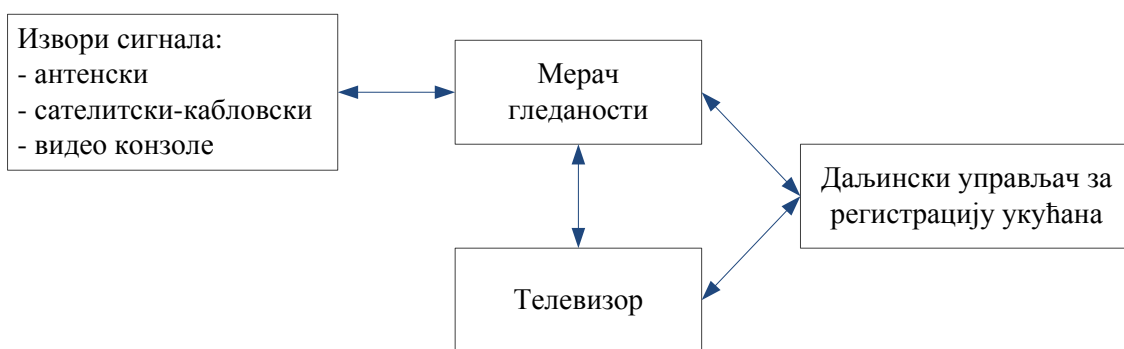
Земаљски преноси ТВ сигнала су електромагнетни радио дифузни сигнали усмерени према месту пријема. Најчешће се користи за пренос сигнала из репортажног возила или између зграде медија путем фиксне предајне станице.

Најчешћи захтев за сателитски унилатерал траже клијенти, на пример, стране телевизије које извештавају са важних догађаја из друге државе. Реализација међународне сарадње у овој области обавља се преко међународних организација као што је EBU (енг. European Broadcasting Union). Од свих електронских медија у Србији једино је РТС чланица EBU. EBU је организација која окупља 74 телевизијске и радио станице из 56 европских држава. Пуноправни чланови имају право на коришћење студијских капацитета Евровизије широм света.

Поступак пружања сервиса сателитског унилатерала је стандардизован и започиње упућивањем званичног захтева за сателитски унилатерал сектору за међународну размену. Прво се проверава да ли је тражени термин на сателиту слободан, ако јесте, потврђује се клијенту. Затим се са EBU уговара термин у коме се закупује услуга сателитске трансмисије. Као савремени начин преноса ТВ сигнала користе се сателитске трансмисије путем земаљских сателита постављени за те сврхе. Ове послове регулише међународни европски конзорцијум EBU који регулише послове у вези са пружањем сателитских услуга и закупом времена за сателитску трансмисију. Унилатерал је базиран на једносмерном слању сигнала према сателиту који га појачава и враћа на земљу према одредишту (слика 6). Када се од EBU добије потврда да је термин слободан и резервисан, шаље се званичан технички синопсис који приказује техничке детаље сателитске трансмисије. У међувремену се резервишу и технички ресурси у држави из које се сигнал шаље, тј. у плану рада за тај дан резервише се време унилатерала. Пракса је да се један минут пре предвиђеног термина за унилатералну сателитску размену

телефоном позове међународна режија и провери да ли је сигнал у етру, тј. да ли је сигнал послат ка сателиту, након чега почиње репродукција материјала.

Приликом он-лајн резервације сателитског унилатерала треба да се наведу: датум, време почетка унилатерала, трајање, место са ког се сигнал шаље, град из ког се шаље, место на коме се сигнал прима, град у коме је пријем сигнала, опис услуге (playout или студио), аудио параметри (стерео или моно, број тонских канала), аспект слике (4:3 или 16:9), видео стандард (на пример SD, аспект 4:3, 625 линија, 50 Hz) и подаци о особи која је резервисала ову техничку услугу.



Слика 6 Сателитски унилатерали

Обезбеђивање техничке подршке за спортске манифестације и фестивале

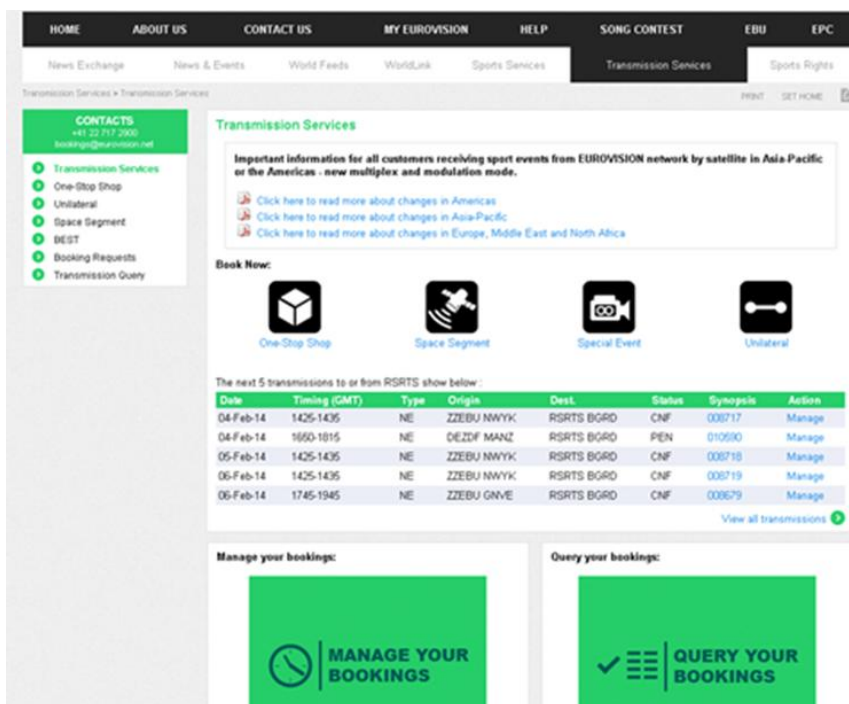
Уколико је електронски медиј ангажован за подршку некој врсти манифестације која подразумева коришћење техничких ресурса и опреме, то се прецизно уговара са клијентом и у сарадњи са различитим организационим службама у електронском медију (продукција, техничка подршка). Типичне услуге које се траже су закуп потпуно или полуопремљених коментаторских позиција, јављања са терена и сл. На основу захтева клијента и уговора, планирају се потребна опрема, термини, место дешавања и клијенту се предочавају цене појединачних услуга. Релевантним оперативним деловима продукцијског тима доставља се коначни списак захтева са свим техничким детаљима.

Коришћење капацитета светских ТВ

Често је за потребе домаћих медија потребно реализовати укључење из иностранства, из неког страног студија. Оваква сарадња реализује се посредством EBU. Процес започиње приступом сајту EBU где се испуњавају релевантни

упитници и потврђује захтев за техничке услуге. Надлежна служба добија повратну информацију и генерисану потврду (енг. Eurovision Special Event booking acknowledgement) са прецизираним параметрима.

На веб страни EBU (слика 7) налазе се релевантни подаци о услугама, адресама студија, телефонима, up link-у, закупу сателита и цени. Ова услуга може се наручити електронским путем, али се реализација обавља тек по уплати услуге.



Слика 7 Сервиси EBU

Изглед странице за резервацију сателитских унилатерала из других земаља на сајту EBU приказан је на слици 8. Цене услуга дефинишу се посебним међународним уговорима и исте су за све телевизије у целој Европи.

Слика 8 Странице за резервацију сателитских унилатерала из других земаља на сајту EBU

Слика 9 приказује сателитски синопсис са јединственим бројем (EBU REF 12/017996/01 SE 31085), релевантним техничким подацима који су неопходни међународној режији за подешавање сателитског рисивера који ће примити сигнал са сателита.

Dear Customer,

this email is a summary of your recent booking.

Regards,
Eurovision Bookings service.

Review of your booking information:
Booked on Eurovision.net: 2012/02/29 17:40 (Your local time).
Booked by RSRTS / Sasha Nikolic - int.services@rts.rs

Timings:

Date: **06 March 2012**
Time: **17:45 to 18:00 GMT**
Duration: **15 minutes**

Services:

Origin Feed Point: **82nd Geneva International Motor Show Press Days (06/03/12 to 07/03/12)**
Origin City: **PALX - PALEXPO, GENEVE**
Destination Service: **RSRTS - Radiotelevizija Srbije**
Destination City: **BGRD - BEOGRAD**

Products:

PLAYOUT: **P2**

Audio and Video:

Audio Parameters: **Mono / Mono / Not used / Not used**
Aspect Ratio: **4/3 SD**
Video Standard: **SD 625 4/3 50 Hz**

Contacts:

Booked by: **RSRTS / Sasha Nikolic - int.services@rts.rs**
Telephone number: **381 / 113211724**
Copy recipients: **booking@rts.rs, int.coord@rts.rs**
Notes: **RTS cameraman Darko BURSAC, +381 64 861 1903**

Estimated price:

Estimated price: 805 CHF*
* for indicative purposes only, excludes applicable taxes, out-of-office charges and additional timings.

Слика 9 Потврда тражене сателитске услуге

3.1.3. Снимање догађаја и емисија

Предузећа које имају склопљене уговоре о маркетиншкој сарадњи са електронским медијима често траже снимање одређеног догађаја или производњу целе емисије. За овакве врсте услуга постоје два модела прихода: један за емисије и спотове које ради спољна продукција (најчешће маркетиншке агенције) и који се као готов производ доноси на емитовање на телевизији или радију, и други за спотове и емисије који се раде комплетно у продукцији радија или телевизије.

У зависности од репортаже или емисије, она се убацује у програмску шему уз јасну назнаку да је реч о економско-пропагандном програму.

За послове производње и продукције одређеног спота, репортаже или емисије ангажује се тим састављен од новинара, филмског сниматеља, тонског сниматеља, расветљивача, организатора, монтажера, веб дизајнера, а уколико је реч о целој емисији и редитеља програма, који у зависности од захтева процењује са колико камера, из којих позиција и са каквом опремом ће се обавити снимање.

Због компликоване процедуре продукције програма у оквиру телевизије, у пракси се често тражи да рекламни спот, догађај или емисију снимити треће лице, најчешће маркетиншке агенције, и да се готов материјал донесе у телевизију на емитовање. Већину реклама које се емитују на телевизијама снимиле су спољне продукцијске куће.

Да би материјал предвиђен за емитовање био спреман у електронској форми, потребно је да буду задовољени одређени технички предуслови, односно да аудио и видео материјали буду у одвојеним фајловима. Сваки материјал се детаљно прегледа и конвертује на ТВ формат пре него што се емитује у емисијама и ЕПП блоковима.

Снимања емисија од посебног интереса

Када је реч о догађајима и пројектима који имају виши друштвени и државни значај, такве емисије се директно преносе на програмима телевизије и радија. Захтеве телевизијама упућују разне државне институције, установе културе и

спортски клубови и асоцијације. Ове врсте емисија најчешће реализују телевизије које имају статус јавног сервиса, пре него комерцијалне телевизије.

Одлуку о томе да ли ће се снимати неки догађај доноси уређивачки колегијум. На пример, за догађаје од вишег друштвеног значаја у Србији проглашени су: обележавање 1700 година Миланског едикта 2013.године, обележавање 100 година од почетка Првог светског рата 2014.године и сл.

3.1.4. Изнајмљивање студија

Страни клијенти, тј. представници страних телевизија, често за потребе свог програма траже комплетно опремљен студио за студијска јављања матичној кући. Процедура пружања ове услуге је следећа: страни клијент шаље захтев за техничку услугу, која се састоји у студијском снимању госта који ће у току унилатерала одговарати на питања новинара. Након што се потврди услуга, резервише се термин сателитске трансмисије код EBU. Паралелно се обавља резервација термина у студију у држави из које се врши пренос, као и резервација неопходне техничке опреме: камере, микрофони, телефонски хибрид, компјутерска графичка обрада... Телефонски хибрид (енг. Internacionale phone hybrid, IFB) је линија путем које гост у студију чује саговорника из стране телевизије. Одговор госта из студија и његова слика снимају се камером и микрофоном у студију, пролазе кроз међународну режију и шаљу се ка сателиту.

Техничко вођство студија је стално у контакту са техничким координатором и договара се о сваком детаљу током преноса. Технички координатор је на телефонској вези са координатором из суседне телевизије и спреман је да интервенише у току преноса уколико је потребно кориговати кадар камере, тонске нивое, светло...

Јака плава боја у студију се поставља као основа за тзв. chroma key, што омогућава да се у излазу програма уместо ове боје као излазни сигнал да нека изабрана статична слика.

3.1.5. Продаја архивске грађе

Електронска монтажа и продаја документарне грађе неки су од значајних сервиса. Архивска грађа која се налази у документацији великих радио-телевизијских станица постала је изузетно тражен материјал. Заинтересоване су стране телевизије, продуценти филмова, организатори музејских изложби...

Ова услуга се може захтевати путем мејла, са синопсисом и описом конкретног архивског видео материјала. Након пријема техничког захтева почиње претраживање архиве радија или телевизије коришћењем програма за претрагу базе података у оквиру информационог система електронског медија.

Када се материјал пронађе, клијенту се шаље синопсис са подацима о томе шта је све пронађено и прави се листа снимака са трајањем. Најчешће се овај материјал сними на DVD диск и пошаље клијенту на преглед (previewing, screening), на неком од формата ниже видео резолуције са снимљеним time code-ом, тако да је онемогућено неауторизовано коришћење.

Када клијент одабере конкретне секвенце, одабрани материјал се снима на неки од формата који клијенту одговара, у пуној резолуцији без time code-а. Материјал се уобичајено плаћа по сваком започетом минути архивског материјала. Плаћају се и додатне услуге, преснимавање (dubbing), видео монтажа, време проведено у претрази и прегледу архивске грађе.

Напредна решења за продају архивске грађе заснивају се на реализацији електронске продавнице, где клијент самостално може да претражи, одабере и наручи архивски материјал који му је потребан.

Услугу продаје архивске грађе у Србији пружа једино Медијски јавни сервис Србије, јер остале телевизијске станице немају могућност изнајмљивања архивске грађе.

3.1.6. Сервиси веб сајта

RSS

Један од сервиса које електронски медији пружају корисницима је RSS (Real Simple Syndication). RSS је најпознатији и најчешће коришћени поступак (формат) аутоматског повлачења делова или целих докумената са веба (тзв. web feed формат или RSS feed). На овај начин корисници могу на једном месту да прате новости са различитих веб локација, без одласка на сваки појединачни сајт. Тек када прочитају наслов или део текста, кликом на линк долазе до сајта са комплетним документом. С појавом RSS-а власницима сајтова је олакшано да „гурају” своје садржаје корисницима, што подсећа на слање путем класичних медија (радио, ТВ, часописи). Разлика је у томе што су корисници у прилици да на једном месту истовремено прате већи број различитих садржаја бројних сајтова (aggregation). Нарочито је погодан за праћење динамичких сајтова који често ажурирају свој садржај (портали за вести).

RSS се базира на XML нотацији креираној тако да буде платформски независна. У почетку примене RSS-а било је потребно имати неки од RSS читача или агрегатора. Данас модерни веб браузерни имају могућност читања и приказивања RSS фидова.

Podcasting

Podcasting је технологија за размену и дистрибуцију радијског програма и осталих тонских садржаја на захтев слушаоца и омогућава слушање по жељи. МРЗ фајлови се аутоматски пребацују у кориснички рачунар за слушање или могу да се пренесу у дигитални преносни музички уређај.

Предност у односу на ручно читавање (download) звучних записа емисија огледа се у могућности да се на једном месту прегледају, аутоматски ажурирају и пренесу нови записи. За пријем су неопходни podcasting програми и интернет веза.

Podcasting технологија омогућила је реализацију интернет радио станица. Нови podcasting сервиси, осим дистрибуције аудио садржаја и радијског програма, обухватају и дистрибуцију видео клипова.

Podcast сервис је базиран на RSS технологији. У пракси се под RSS-ом подразумева испорука текстуалних садржаја, док је podcast намењен испоруци аудио и видео садржаја.

Сервиси веб сајта

У складу са смерницама EBU електронски медијски се налазе у фази преласка из моно у мултимедијалне организације. Један од основних сервиса нових електронских медија који омогућује богатију понуду програмских садржаја јесте веб сајт.

Главну вредност званичних веб сајтова чине новости из разних области које се освежавају у реалном времену. Додатни садржаји могу бити форуми, анкете, билтени. Веб сајтови електронских медија треба да буду респонзивни и прилагођени за приступ преко различитих уређаја, као што су мобилни телефони, таблет уређаји у други.

Веб сајт електронског медија треба да интегрише савремене интернет садржаје и сервисе, укључујући текст, слику, аудио и видео стриминг. Посетиоцима сајта је на располагању праћење телевизијских и радијских програма преко интернета, што је значајно за делове света који нису покривени сателитским сигналом.

С обзиром на то да су сајтови електронских медија богати динамичким садржајем, да би били потпуно функционални, потребно је да су добро дизајнирани, да имају једноставну навигацију и квалитетну претрагу садржаја (Grubićetal., 2014).

Ажурирање садржаја треба реализовати у реалном времену и сајт треба да има брз одзив. Интерактивност са посетиоцима сајта се обезбеђује највећим делом кроз могућност коментарисања, мејлинг листе, видео на захтев (гледање пропуштених емисија у време када то гледаоцу одговара), live stream телевизијског и радио програма. Пример организације садржаја приказан је на слици 10.



Слика 10 Организација сарџаја на веб сајту електронских медија

3.1.7. Достављање садржаја пословних партнера

По закону, националне телевизије могу имати обавезу да на својим програмима уступе одређену количину простора одређеним учесницима. У ову сврху телевизија може расписивати конкурсе за емитовање програма. Клијенти који желе да се њихова ауторска емисија емитује пријављују се на конкурс и достављају пробну емисију. По завршетку конкурса, комисија састављена од уредника редакција програма прегледа материјал. Када се изаберу најбоље емисије, у зависности од циљне групе, додељује им се термин емитовања и аутор потписује уговор. Обавеза аутора је да емисију достави у одређеном року, а обавеза телевизије да у уговореном термину емитује материјал.

3.2. Интерактивна и дигитална телевизија

3.2.1. Технологија дигиталне телевизије

Развој сервиса за пренос података је омогућио развој напредних телевизијских сервиса намењених гледаоцима и пословним партнерима. Нови облици ТВ медија фокусирају се на развој нових технологија и нових форми ТВ садржаја. Идеја ових технологија је да промене традиционални приступ ТВ сервисима у коме је корисник био пасивни посматрач. Корисник преузима активну улогу и налази се у интеракцији са телевизијским садржајем.

Дигитална телевизија је нови телевизијски формат са вишим квалитетом слике. Представља нову технолошку инфраструктуру за пренос телевизијског сигнала. Ова технологија не мења основну структуру радиодифузне мреже, већ омогућава да традиционална телевизија добије карактеристике нових медија. Дигитална интерактивна телевизија представља интеграцију технологија дигиталне телевизије и интернета, омогућава приступ ТВ садржају прекоинтернета, али и нов начин за наручивање производа и услуга повезаних са ТВ програмом. Дигитална телевизија омогућила је и испоруку других сервиса електронског пословања који су типични за рачунаре (Athanasiadis, E. & Mitropoulos, 2010):

- информације на захтев,
- електронска трговина,
- учење на даљину,
- видео на захтев,
- сервис за игре и клађење,
- сервис за гласање,
- он-лајн банкарство,
- сервисе е-управе.

Развој садржаја дигиталне телевизије значајан је за провајдере садржаја, за маркетинг менаџере, а утиче и на индустрију софтвера (Choi & Totten, 2012). Бројна истраживања тумаче предности које дигитална телевизија доноси и разматрају нове начине рекламирања путем дигиталне телевизије. (Bellman, Schweda & Varan, 2012, Wong et al. 2015; López-Nores, et al. 2015). Такође,

употреба мобилних ТВ сервиса, који дају садржај сличан телевизијском преко мобилних уређаја, знатно је повећана (Jung, Perez-Mira, & Wiley-Patton, 2009).

Једна од предности дигиталне телевизије јесте и ефикаснији начин преноса телевизијских информација у односу на аналогно емитовање. Дигитална технологија емитовања омогућава да аудио-визуелни садржаји заузму мање простора при емитовању, а да истовремено квалитет слике и тона буде на вишем нивоу. Звук и слика су конвертовани у дигитални формат и компресовани, што омогућава да једну фреквенцију може да користи више емитера, или један који емитује више програма и сервисних услуга.

DVB (енг. Digital Video Broadcasting) стандард представља скуп међународно прихваћених стандарда за дигитално емитовање ТВ програма. DVB стандарди обухватају емитовање преко сателита, кабловских система, земаљских предајника, за ручне пријемнике као и за HDTV.

Постоје четири врсте дигиталне телевизије:

- дигитална земаљска телевизија (DVB-T),
- дигитална сателитска телевизија (DVB-S),
- дигитална кабловска телевизија (DVB-C),
- дигитални ручни систем прилагођен мобилним уређајима (DVB-H).

За разлику од аналогног, дигитални сигнал обезбеђује бољу и чистију слику и јаснији звук. Такође, дигитални пренос сигнала омогућава већу покривеност ТВ сигналом, штеди се електрична енергија на предајницима и омогућава се пријем сигнала у покрету (аутомобилима, возовима, аутобусима). На основу овога могуће је пружање и нових сервиса. Предност дигиталне телевизије огледа се и у могућностима избора жељеног формата звука (моно, стерео, surround) и формата слике (4:3, 16:9). DTV нуди неколико опција емитовања, а две се сматрају HDTV форматом:

- 480i: дигитална верзија тренутно постојећих телевизијских сигнала;
- 480p: телевизија побољшане дефиниције (Enhanced Definition Television - EDTV) пружа оштрију слику и налик HDTV;

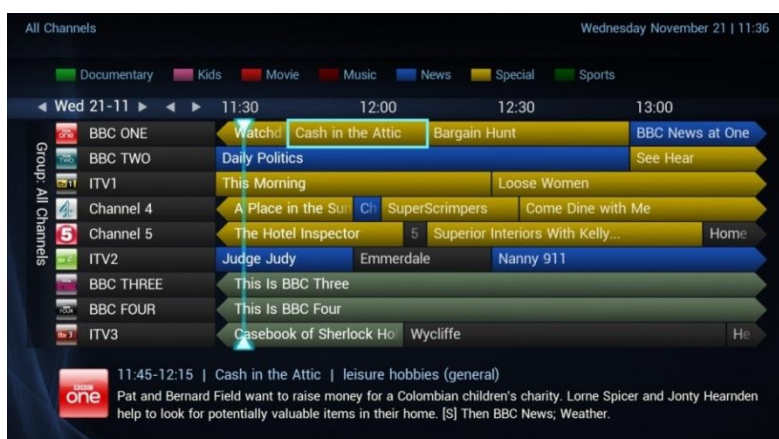
- 720p: HDTV формат који пружа слику по квалитету сличну 1080i, али допушта и емитовање 480p сигнала;
- 1080i: најдетаљнија HDTV слика. Нуди већу резолуцију и већи формат слике.

За ефективно увођење сервиса дигиталне телевизије потребно је да телевизије произведу нове садржаје и да повећају ефикасност, а гледаоци треба да набаве уређаје који омогућавају пријем нових садржаја. Технички услов за пријем дигиталног сигнала је да корисник има уређај који може да прими и репродукује дигитални сигнал.

3.2.2. Сервиси дигиталне и интерактивне телевизије

Електронски програмски водич

Електронски програмски водич садржи опис садржаја програма које гледалац може да прати. Електронски програмски водич омогућује преглед садржаја програма без обзира на то који се програм прати. Садржаји су уобичајено презентовани са информацијама о термину емитовања, описом и слично. Напредни системи омогућују мултимедијални приказ садржаја, претрагу по различитим критеријумима и заказивање гледања жељених садржаја у изабрано време. Постоји и могућност означавања старосне групе гледалаца којима се не препоручује гледање одређених садржаја. На слици 11 приказан је пример електронског програмског водича.

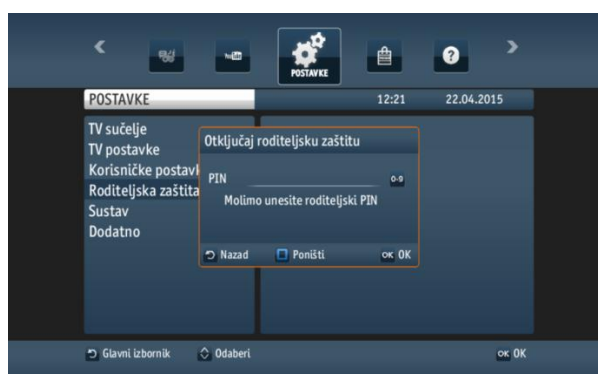


Слика 11 Електронски програмски водич

Електронски програмски водич омогућава локализацију описа програмских садржаја у складу са локацијом корисника.

Родитељска контрола канала

Родитељска контрола представља могућност закључавања или шифровања приступа каналима са садржајима непримереним узрасту деце. Родитељска заштита се активира уношењем пин кода, па је гледање заштићених садржаја могуће само кад се унесе шифра. На слици 12 приказан је изглед менија за уношење пин кода за закључавање канала.



Слика 12 Мени за подешавање родитељске контроле канала

ТВ уназад

Ово је услуга која омогућава гледање пропуштеног садржаја одређено време уназад. Услуга омогућава премотавање садржаја, паузирање прегледа садржаја и неограничен број прегледа истог садржаја.

Лични видео-рикордер

Код дигиталне телевизије је омогућена услуга снимања жељеног програма преко дигиталног кабловског пријемника. Програм се снима на диск уређаја или на cloud. Такође, постоји могућност програмирања снимања садржаја у одређено време.

Услуга Pay per View

Услуга Pay per View омогућава гледање телевизијских програма који се не налазе у тренутном претплатничком пакету, али су обухваћени у понуди оператера са опцијом посебног плаћања. Модели наплате ове услуге су разноврсни:

- један пренос, када корисник плаћа праћење само једне емисије;
- месечна претплата;
- на сате, гледаоци закупају жељени број сати;
- сезонски закуп, за сезону или одређени период.

Плаћа преко СМС-а, кредитним картицама или другим методама он-лајн плаћања.

Слика 13 илуструје приказ претраге понуђених садржаја за услугу Pay per View.

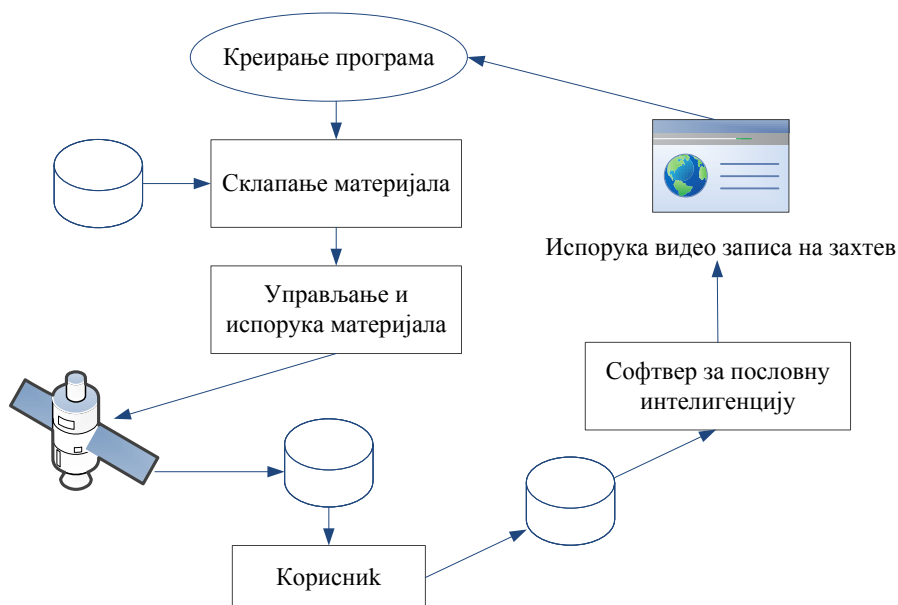


Слика 13 Pay per View услуга

Видео на захтев

Видео на захтев (енг. Video on Demand, VOD) је услуга дигиталне телевизије која омогућаје одабир и гледање видео садржаја у понуди оператера. Уместо одласка у биоскоп или куповине DVD-а, корисници могу да изаберу садржај који желе да гледају. Начин функционисања сервиса приказан је на слици 14.

Корисник прегледа понуђене наслове и одабере, обавља електронску уплату и жељени садржај је одмах доступан за гледање. Осим на ТВ уређају, садржаји на захтев се могу гледати и на смарт телефонима и рачунарима.



Слика 14 VoD сервис

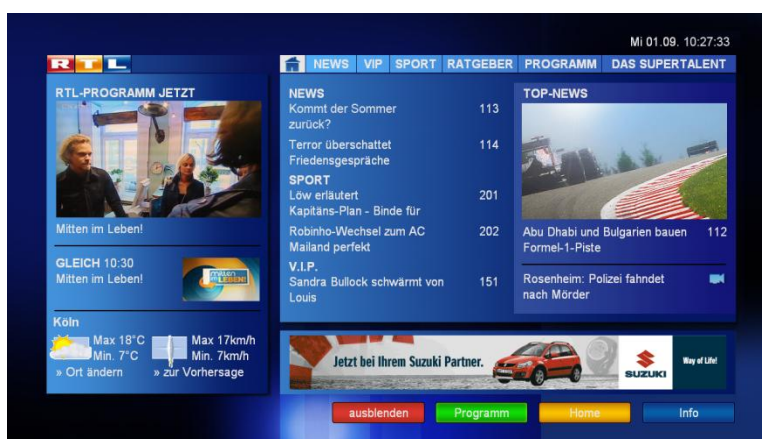
Сервиси е-управе и дигитална телевизија

Дигитализацијом е-управе грађанима и предузећима је омогућен једноставан приступ сервисима јавне администрације. Електронска управа омогућава добијање докумената или обављање трансакција без одласка на шалтер органа јавне управе и доступна је корисницима посредством разних информационих технологија. Поред интернета, мобилних телефона, инфо-киоска, е-управа може бити доступна и путем сервиса дигиталне телевизије.

3.2.3. Хибридна телевизија

Појава дигиталне телевизије омогућила је оператерима да понуде корисницима нове сервисе. Праћење потреба савременог гледаоца показује да ти сервиси треба да буду садржајнији и интерактивнији. Могућност повезивања ТВ пријемника на интернет омогућило је интеграцију сервиса дигиталне телевизије са интерактивним сервисима типичним за интернет. Овај тип телевизије назван је хибридна телевизија. Хибридна телевизија омогућава кориснику бројне интерактивне апликације, а оператерима да боље прате потребе корисника, да креирају и испоручују персонализоване сервисе.

На слици 15 приказан је изглед екрана хибридне телевизије. Поред одабраног програма, могуће је пратити вести, преглед вести по категоријама, временску прогнозу, персонализоване рекламе... Такође, преко ТВ пријемника се могу користити бројне апликације које се типично користе на рачунарима или мобилним телефонима.



Слика 15 Хибридна телевизија

Спој телевизије и интернета представља нови изазов за произвођаче ТВ садржаја, као и за провајдере. У екосистему хибридне телевизије могуће је прецизно утврдити број гледалаца у сваком тренутку, време гледања програма, време промене канала, и сл. На основу ових података могу се креирати профили гледалаца, слично анализи понашања корисника на веб сајту.

Хибридна телевизија омогућује прецизне податке о гледаоцима, њиховим интересовањима, навикама и потребама, па се на основу тога могу креирати персонализовани сервиси. Кориснику се може препоручити садржај који одговара његовим интересовањима, или се могу приказивати персонализоване рекламе (Perez-Saiz & Martinez-Camino, 2012).

Персонализација ТВ оглашавања утиче и на моделе наплате рекламног простора. За персонализовано телевизијско оглашавање погодни су модели наплате типични за интернет окружење:

- Cost per mille – оглашивач плаћа за сваких хиљаду приказаних огласа,
- Cost Per Click – оглашивач плаћа сваки пут када корисник кликне на рекламу,

- Cost per engagement – оглашивача плаћа сваки пут када се оствари интеракција са корисником,
- Cost per view – оглашивач плаћа у складу са бројем приказаних реклама.

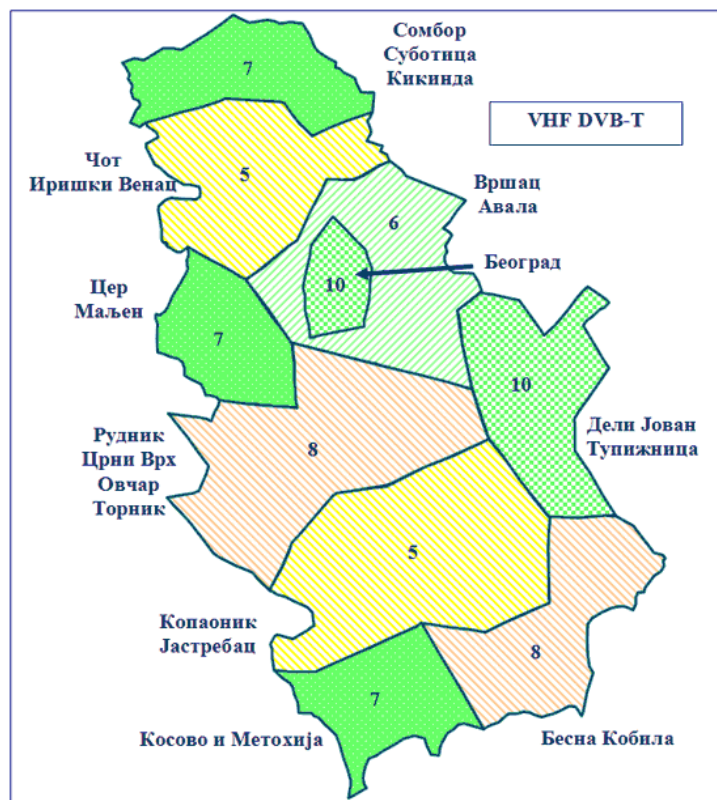
Спајањем интернета и телевизије омогућена је једноставна он-лајн куповина, па телевизија постаје и средство за електронску трговину.

3.2.4. Дигитална телевизија у Србији

Пројекат дигиталне телевизије се у Србији реализује од 2008. године, када је Радио-телевизија Србије почела да емитује експериментални програм РТС дигитал. Процес дигитализације у Србији завршен је 2015. године. У складу са Женевском конвенцијом, у Србији је 98% територије покривено дигиталном телевизијом.

Развој дигиталних технологија и примена у Србији омогућили су даљи развој у два паралелна тока. Прво, унапређени су квалитет слике и звука тако да гледалац има утисак да се налази на месту догађаја. Друго, развијају се интерактивна решења, која мењају начин на који гледалац доживљава аудио-визуелни медиј и начин на који може да га употреби.

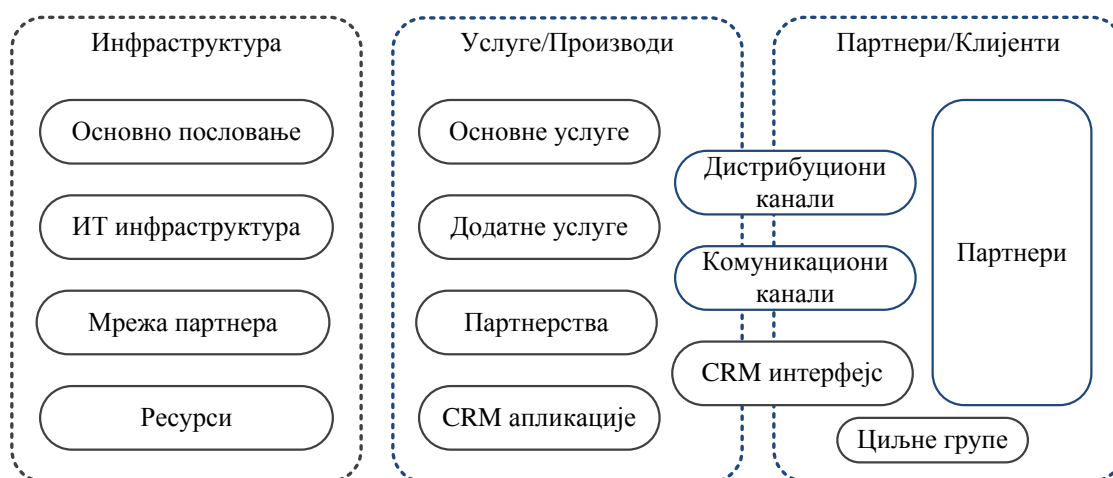
Дигитална мрежа Србије подељена је на три мултиплекса од којих је први предвиђен за емитере са националном покривеношћу, други за регионалне и локалне емитере, а трећи за нове услуге. Територија Србије је подељена на регионе из којих емитери дистрибуирају свој сигнал припадајућој емисионој станици (Слика 16).



Слика 16 Дигитална мрежа емitera у Србији (Službeni glasnik RS)

3.3. B2B електронско пословање у медијима

На слици 17 приказан је оквир B2B пословања електронских медија (Ratković-Živanović, Barać & Kovačević, 2014).



Слика 17 Оквир B2B пословања електронских медија

Пословни B2B оквир за електронске медије чине:

- **Основни пословни процеси.** Основни пословни процеси електронских медија су финансије, маркетинг, xRM и управљање продајом. Важан процес је и управљање људским ресурсима, тј. мрежом уредника, водитеља и дописника. Они представљају важну компоненту у прављењу телевизијског програма.
- **ИТ инфраструктура.** Обухвата хардверску и софтверску инфраструктуру, веб портал који интегрише интерне процесе и обезбеђује садржај ка екстранету. Веб портал је једна од најважнијих инфраструктурних компоненти xRM канала. Модерни трендови базирају се на архивирању и доступности емитованих материјала. Видео материјал је захтеван за складиштење и за тосу потребни значајни хардверски ресурси. Такође, претраживање материјала смештених на серверима електронских медија је комплексан посао, па се инфраструктури придаје посебна пажња.
- **Партнерска мрежа.** Обухвата независне продукције и друге пословне субјекте са којима електронски медији сарађују.
- **Пословни ресурси.** У електронским медијима као што су ТВ станице значајан ресурс представљају студији који заузимају велику површину, представљају велику активу и трошак. Да би се постигла потпуна исплативост, техника у студијима мора стално да се употребљава при креирању програма.
- **Управљање односима с клијентима.** CRM служи за вођење целокупне евиденције о пословању и интегрише све елементе B2B оквира за електронске медије у јединствену апликацију. Поред управљања односима са клијентима, CRM служи и за обрачун показатеља краткорочног и дугорочног пословања. Битно је препознати циљне групе и partnере како би све службе у комплексној организационој структури електронских медија могле да раде на подизању нивоа квалитета садржаја и повећању прихода.

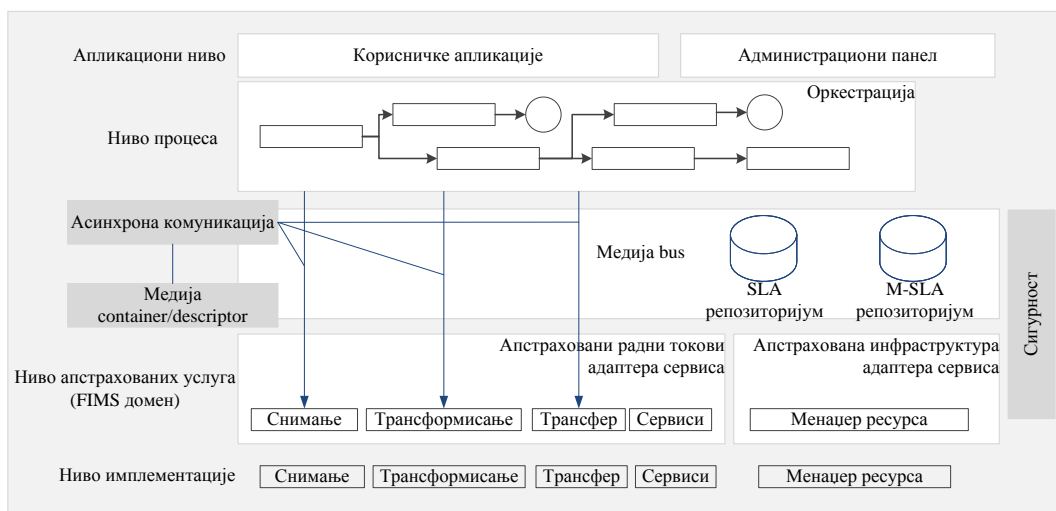
С обзиром на комплексност и велики број пословних процеса, пре свега везаних за техничку реализацију одређених пословних циљева и задатака у електронским медијима, неопходно је пронаћи боље и ефикасније приступе за свеобухватно

управљање пословним процесима. По аналогији са другим областима пословања, електронски медији прелазе на процесни приступ. У складу са иницијативом Framework for Interoperable Media Services (FIMS), од стране Advanced Media Workflow Association (AMWA) и the European Broadcasting Union (EBU) развијен је оквир за примену SOA принципа у управљању сервисима и садржајима електронских медија (FIMS, 2011). FIMS стандардизује дефиниције интерфејса сервиса за примену одређених група активности. На пример, систем за прикупљање и припрему нелинеарног ТВ садржаја може користити FIMS за комуникацију и размену међу алатима различитих вендора за снимање, трансфер и обраду. Применом FIMS системске компоненте се могу лако додавати, мењати и уклањати на основу пословних захтева и потреба. Кључна идеја је да се компоненте система посматрају као дељени мрежно засновани сервиси.

На слици 18 приказан је концептуални модел FIMS (FIMS, 2011). Кључну улогу има слој апстрактних сервиса који повезује апликације и систем оркестрације са сервисима који реализују операције: снимање, пренос и обраду. FIMS управља дуготрајним процесима помоћу тзв. асинхроног патерна и приоритетизације ресурса кроз редове чекања. FIMS 1.0 спецификација дефинише интерфејсе сервиса за снимање, трансформацију и пренос медија ресурса. На пример, радни ток који прими медија ресурс, транскудује тај ресурс у захтеване формате и преноси га за линеаран приказ. Такође, нелинеарна дистрибуција се може једноставно аутоматизовати применом оркестрације.

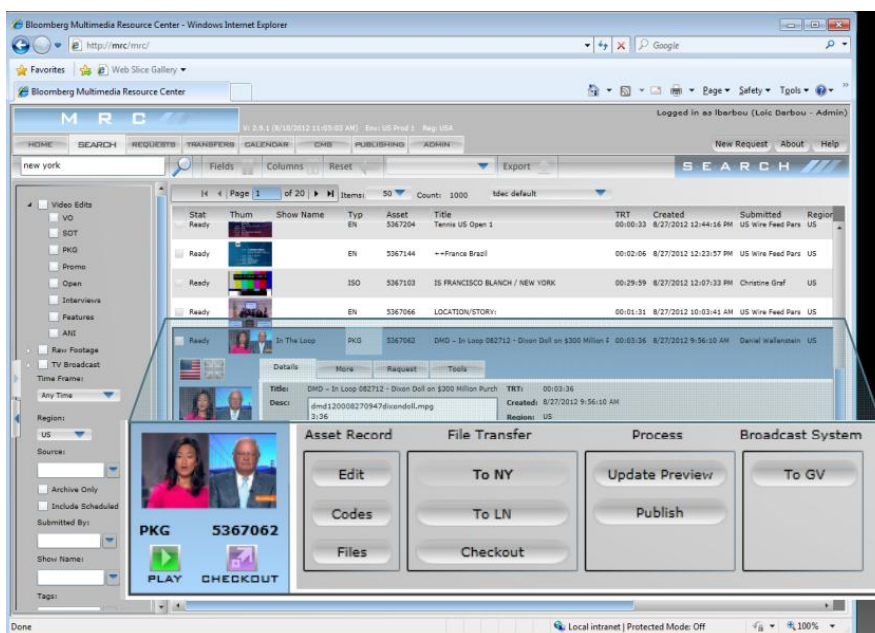
Да би се избегла комплексност, FIMS дефинише модел ресурса као централну компоненту интеракције између провајдера сервиса и крајњих корисника. Фокус је на садржају оног што се преноси од провајдера до корисника, а не на самом начину комуникације. Кључни ресурсиу FIMS моделу су сервиси, послови и медија објекти. Сервиси обрађују послове да би се реализовале операције над медија објектима. FIMS разликује медија објекте у оквиру message bus и media bus. Термин bus је преузет из рачунарских архитектура, где је bus подсистем који преноси податке између компоненти система. Message bus се користи за размену информација о медија ресурсима, укључујући и инструкције за обраду медија. Са друге стране, media bus се користи за прикупљање, складиштење, приступ и

пренос готових медија производа. Модел је аналоган са управљањем физичким производима, где пословни систем прати сирове материјале, компоненте и залихе и прави везу са производима који су складиштени или достављени помоћу одговарајућих транспортних средстава.



Слика 18 Интеграција B2B сервиса у електронским медијима

Данас већи број ТВ кућа у свету организује пословање у складу са FIMS концептима. На слици 19 приказан је пример дашборда за реализацију активности над медија ресурсима у оквиру телевизијске куће Bloomberg. Софтверско решење је у потпуности засновано на FIMS оквиру.



Слика 19 Пример дашборда за реализацију активности над медија ресурсима

3.4. Мерење гледаности

Један од важних послова електронских медија који се баве емитовањем телевизијског програма јесте праћење гледаности. Гледаност програма је директан одговор аудиторијума на рад једног електронског медија. Мерење гледаности даје одговоре на питања која телевизија или који емитовани садржај се гледаоцима допада. На основу резултата мерења гледаности формира се програмска шема и пословни модели засновани на оглашавању.

Гледаност емисије директно је повезана са квалитетом рада уређивачких тимова. Због тога су менаџери у електронским медијима дужни да емисију са високом гледаношћу позиционирају у најбољим терминима, а емисију која има малу гледаност скину са програма или емитују у терминима који имају мању гледаност.

Гледаност телевизијског програма мери се помоћу специјалних електронских уређаја - мерача гледаности, који се називају пиплметри. Ови уређаји инсталирани су у одабраним домаћинствима како би се обезбедили прецизни - минутни подаци о гледаности телевизијског програма, током целе године.

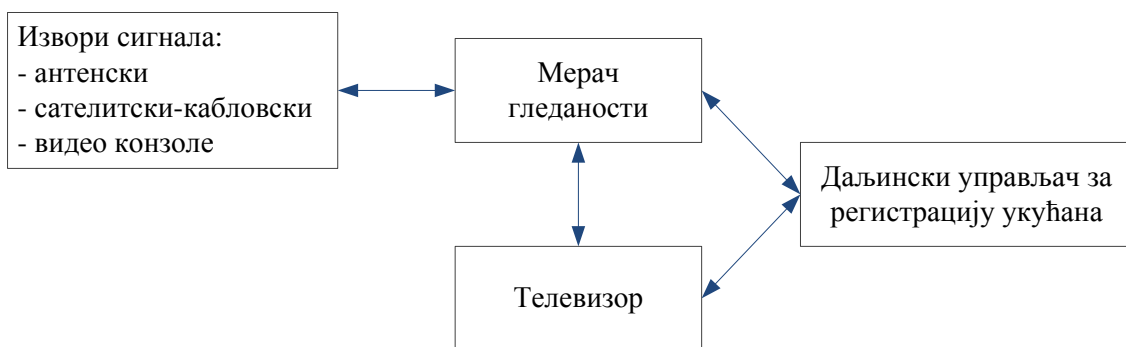
Електронско мерење гледаности функционише на принципу потпуно интегрисаног и усклађеног система који обухвата: планирање, попуњавање и управљање узорком домаћинства, истраживање, развој и производњу хардвера, прикупљање и обраду података, развој свеобухватних апликационих софтверских решења. Елементи система за мерење телевизијског аудиторијума (енг. Television Audience Measurement, ТАМ) су:

- панел,
- пиплметр,
- пренос података,
- полукс - централни део система за електронско мерење,
- софтвер који управља базом података,
- апликациони софтвер.

Гледалац који је изабран у панелу и који пристане да учествује у електронском мерењу гледаности добија од агенције пиплметар који се уграђује на ТВ

пријемник у домаћинству. Пре инсталирања пиплметра мора се евидентирати колико има ТВ пријемника у кући, да ли имају даљински, како примају ТВ сигнал, какав је пријем ТВ канала, шта породица највише гледа, да ли и како користе рачунар и интернет. Пиплметар прикупља информације о томе шта се гледа, ко гледа и када. Подаци се чувају у оквиру мерног инструмента до тренутка када се пребацују до централног рачунара.

Архитектура система за мерење гледаности је приказана на слици 20. Пиплметар је повезан са ТВ, видео и сателитским сигнаlima, као и са ТВ пријемником. Путем дигиталног тјунера прелази од почетног до крајњег фреквенцијског подручја и утврђује се фреквенција на којој се нешто гледа на ТВ пријемнику. Тјунер скенира све фреквенције и додељује одговарајући код за сваку ТВ станицу. Комплетан систем се подешава даљинским управљачем пиплметра. Да би детекција ТВ канала била потпуна, поставља се сензор.



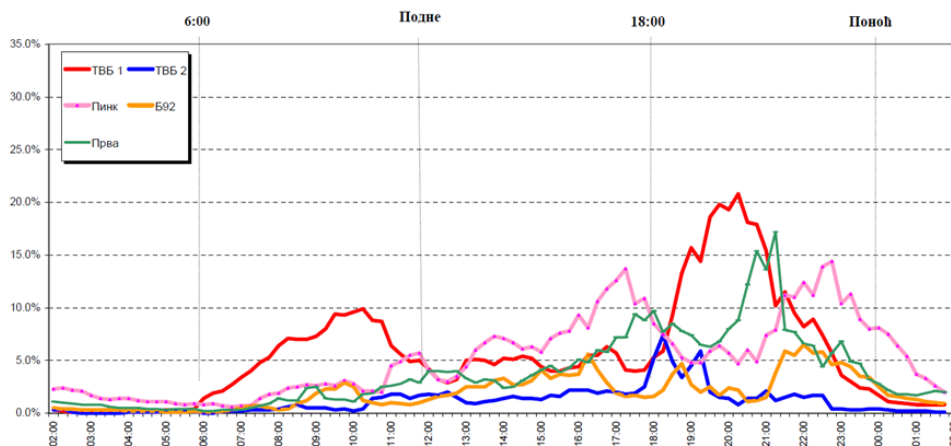
Слика 20 Архитектура система за мерење гледаности

Подаци се од пиплметра до централног сервера уобичајено шаљу телефонском линијом. Централни сервер позива број телефона домаћинства, остварује се модемска веза и подаци се брзо преносе. Нове генерације мерача гледаности имају могућност коришћења мобилних веза, као што су GPRS и 3G, за прикупљање података.

Део система за мерење гледаности је даљински управљач уз помоћ кога се укућани региструју као гледаоци, тако што свако притисне своје дугме на даљинском управљачу (нпр. отац је бр. 1, мајка 2, син 3, ћерка 4). На тај начин се истовремено може регистровати њих 12. Инсталатер попуњава упитник са

демографијом сваког члана домаћинства која се повезује са шифром члана домаћинства на даљинском управљачу мерача.

Подаци прикупљени на централном серверу се анализирају. Пример графикана о гледаности ТВ програма приказан је на слици 21.



Слика 21 Пример графикана о гледаности ТВ програма

Иако традиционални системи за мерење гледаности постају све интелигентнији, постоји више проблема у њиховој примени и новим окружењима интерактивне телевизије. Употребљивост ових система је ниска, јер резултати мерења у великој мери зависе од акција корисника, као што је нпр. логовање на систем. Такође, традиционални системи мерења везују корисника за одређену просторију и нема могућности праћења корисника независно од локације. Нека решења захтевају инсталирање обимне опреме у просторијама корисника. Такође, одређене технологије омогућују мерење гледаности само на основу сигнала класичног телевизијског емитовања и не интегришу актуелне канале достављања телевизијског садржаја, као што су интернет или мобилне технологије. Осим тога, ниједно од традиционалних решења за мерење гледаности не може да обезбеди аналитику у реалном времену. Неки од ових проблема могу се решити применом нових технологија за анализу гледаности као што је "други екран" (енг. second screen), (DeSutter, R., & Nachtergaele, 2011).

3.4.1. Алати за анализу гледаности

Софтвер за телефонска истраживања

Знатан број истраживање јавног мњења и гледаности програма у електронским медијима реализује се телефоном. За ове потребе развијају се наменски програми као директна подршка по фазама истраживања:

1. Примена узорка истраживања са елементима надзора реализације.
2. Креирање упитника и модалитета одговора за различите типове питања.
3. Мониторинг реализације.
4. Пуњење базе података.
5. Обрада података.

Софтвер за анализу резултата гледаности

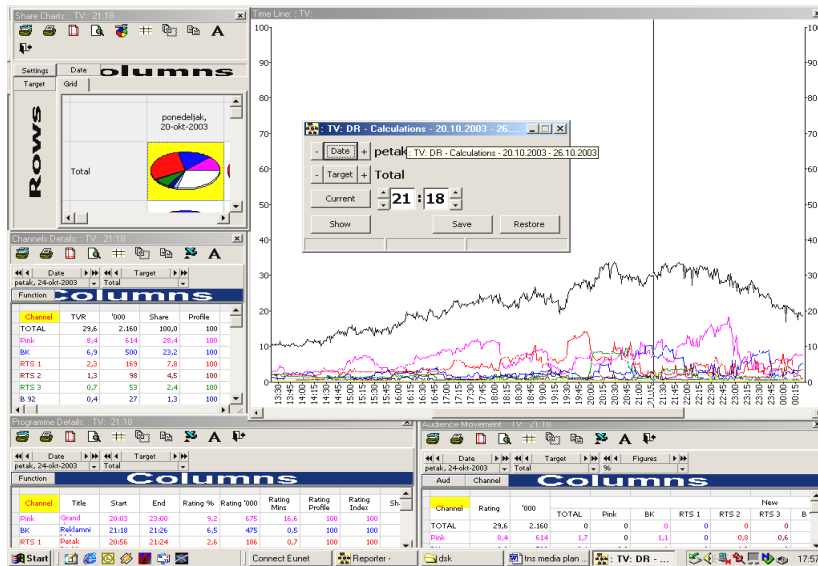
Резултати гледаности које телевизије користе доступни су захваљујући софтверским алатима као што су Reporter и Advertising Monitoring Browser. Могуће су анализе по различитим критеријумима: ТВ станице, дани у години, део дана, функције и показатељи гледаности ТВ програма, демографски профили, жанрови, емисије, брендови, категорије производа, произвођачи, бројне функције и показатељи гледаности реклама.

На основу анализе гледаности појединих телевизија и емисија одређује се објективна цена рекламног времена. Такође, рекламна порука се пласира баш у оним емисијама које највише гледа одређена циљна група.

Пример анализа из софтвера за анализу резултата гледаности приказан је на слици 22.

Типичне функционалности софтвера за анализу гледаности укључују:

- приказ резултата гледаности за одабране ТВ станице, период и део дана, share, reach, приказ по временским слотовима у току дана;
- детаљно профилисање публике, тј. демографских карактеристика;
- приказ најгледанијих садржаја за одређени жанр;
- упоредну анализу гледаности одабраних емисија или жанрова.



Слика 22 Анализа гледаности

Систем за мониторинг

Након постављања почетног система, почињу да се прикупљају подаци о рејтинзима за све ТВ станице. Рејтинг сам по себи не значи ништа, већ је потребно да се анализира шта је заиста у одређено време емитовано, која емисија, реклама или рекламни блок. Као почетни систем мониторинга снимају се главне мреже. За сваку телевизију поставља се снимач-рачунар који прави дигиталне записе које потом оператери, обучени за посао мониторинга, прегледају специјализованим софтвером и убацују одговарајуће податке. Прате се следећи параметри:

- Share - удео - колико је заиста одређена ТВ станца гледана у току дана. У овој функцији сабира се време гледања свих ТВ станица и дели се са бројем учесника у панелу. На тај начин се добија резултат једног просечног гледаоца за тај дан. Ова функција изражава тржишни удео, а самим тим и цену рекламног простора.
- Minutes Audiance - да би се детаљније анализирали прави гледаоци, сачињава се табела Minutes Audiance. Ова табела указује на податак колико су (изражено у минутима) гледали они који су заиста гледали ТВ. Овај податак је важан за утврђивање лојалности гледалаца.

4. ТЕХНОЛОГИЈЕ ПРИМЕЊЕНЕ У РАЗВОЈУ РЕШЕЊА

4.1. xRM решења

Већина софтверских решења за управљање односима са пословним партнерима је настала као надоградња постојећих CRM платформи. Додатне функционалности се углавном односе на подршку за пословне процесе од зачетка сарадње са пословним партнерима до постпродајних услуга (Gartner, 2015).

Дистрибуција и инсталација xRM решења у временски и финансијски прихватљивим роковима захтевају висок ниво флексибилности, како би се реализовали пословни захтеви корисника. Остварење ових циљева захтева јединствен приступ спајања пословних захтева и технолошког развоја. Почиње се од xRM софтверског модела, а онда реализује развој и кастомизација окружења, као и подршка за хибридни модел пословања.

xRM решења нуде флексибилност и могућност кастомизације, па се могу прилагодити било којој организационој потреби, као што су:

- менаџмент продаје – сертификација, управљање каталозима, наручивање, плаћање;
- менаџмент запослених – процес везан за новозапослене, обуке, тренинге;
- менаџмент развоја – планирање, анализе, предвиђања;
- управљање пројектима – управљање и распоређивање ресурса, праћење статуса пројекта;
- менаџмент програма за емитовање;
- праћење законодавства;
- управљање уговарањем – преговарање, склапање уговора...

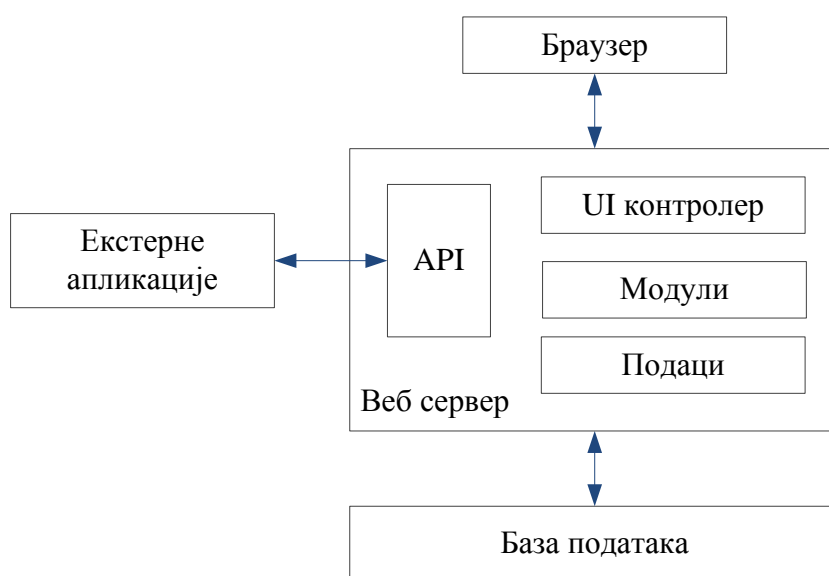
xRM решења се могу применити на сопственој инфраструктури предузећа које уводи ово решење, или као cloud сервис. Примена cloud computing-а омогућава реализацију xRM решења која су поуздана, скалабилна и дистрибуирана, што одговара типичним савременим пословним захтевима.

У пракси су често коришћена xRM (CRM) решења: SuiteCRM, Microsoft Dynamic, Salesforce.

4.1.1. SuiteCRM

SuiteCRM је софтверско решење отвореног кода настало из SugarCRM платформе. Подржава рад са различитим системима за управљање релационим базама података. Архитектура дозвољава прилагођавање у складу са пословним потребама.

SuiteCRM омогућује формирање и одржавање информација о пословним партнерима, од иницијалног контакта до праћења сарадње. Архитектура SuiteCRM софтверског решења приказана је на слици 23.



Слика 23 Архитектура SuiteCRM-а (Vulić, 2013)

SuiteCRM обухвата већи број модула. Међу најзначајнијим модулима су (Vulić, 2013):

- *Activities* - модул за преглед и ажурирање планираних или за претраживање постојећих активности, као што су састанци, позиви, и сл.
- *Tasks* - модул за креирање задатака који се могу доделити било ком кориснику у систему.
- *Leads* - модул за праћење података о потенцијалним пословним партнерима.
- *Calendar* - модул за преглед планираних активности.
- *Contacts* - модул за праћење података о контакт особама пословних партнера.
- *Accounts* - модул за управљање подацима о пословним партнерима.
- *Products* – модул за праћење података о производима или услугама.

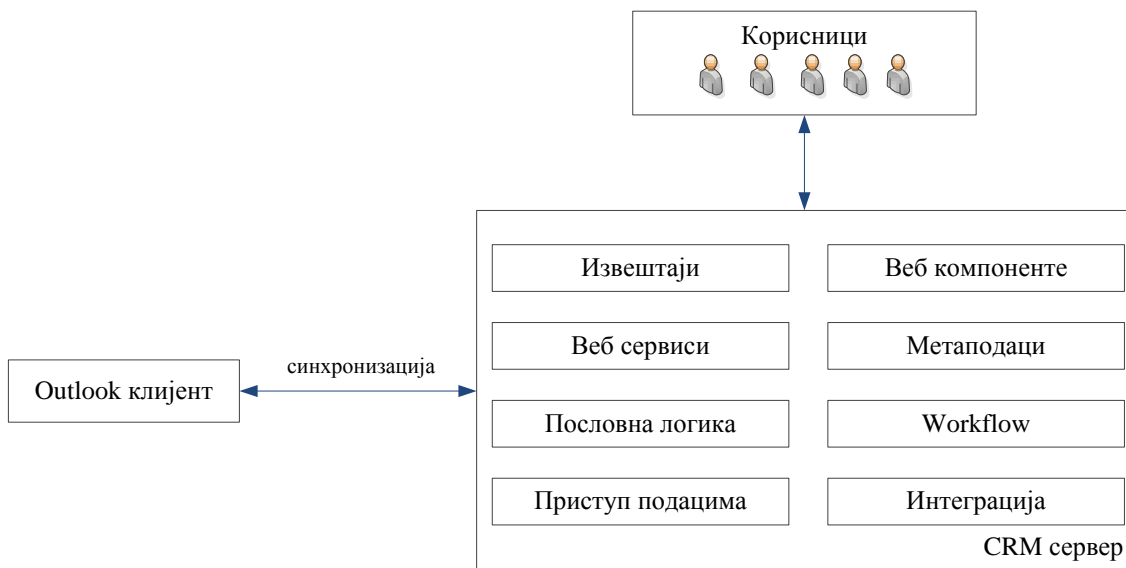
- *Reports* – модул за креирање и праћење извештаја.
- *Cases* - модул за праћење проблема и рекламација и управљање њима.
- *E-mails* - модул за слање и примање електронске поште и реализацију мејл кампања.
- *Documents* - модул за креирање докумената и управљање њима.
- *Campaigns* - модул за управљање маркетинг кампањама и њихово праћење.
- *Projects* - модул за праћење пројеката и управљање њима.
- *Opportunities* - модул за креирање потенцијалних пословних прилика и управљање њима.

4.1.2. Microsoft Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM је Microsoft решење за управљање односима са пословним партнерима. Једноставно се интегрише са другим Microsoft алатима, па је погодан за електронске медије који већ имају информационе системе засноване на Microsoft технологијама. Информације о пословним партнерима се смештају у јединствену базу, чиме се омогућује брз и лак приступ потребним подацима (Vulić, 2013).

Неке од функционалности Microsoft Dynamics CRM су: вишејезичност, брзо креирање извештаја, аутоматизација пословних процеса, комуникација са пословним партнерима, интеграција са Microsoft Azure платформом и испорука сервиса по cloud computing моделима.

Основне компоненте решења су: релациона база података, скуп веб сервиса, скуп системских сервиса за управљање метаподацима, сервиси за интеграцију, workflow сервиси, системски упити и сервиси за извештавање. Архитектура Microsoft Dynamics CRM платформе приказана је на слици 24.



Слика 24 Архитектура Microsoft Dynamics CRM-а (Vulić, 2013)

4.1.3. Salesforce

Salesforce платформа се фокусира на унапређивање постојећих и покретање нових апликација за управљање односима са клијентима. Прво је решење у области CRM које функционише по моделу Software as a Service (SaaS). Ово издваја Salesforce од других CRM решења. Salesforce Sales Cloud подржава захтеве мобилног пословања и комплетан животни циклус пословања корисника. Основне функционалности Salesforce решења везане су за CRM, али се једноставно могу кастомизовати за примену у другим областима, у продаји, организацији специјалних догађаја...

Salesforce се састоји од неколико решења која се могу применити независно. Решења су намењена различитим областима пословања:

- **Sales** (Sales Cloud, Data.com, SalesforceIQ for small Business) - решења која се користе као подршка процесу продаје. Омогућују сарадњу са тимовима продаје и праћење информација везаних за продају у реалном времену.
- **Service** (Service Cloud, Desk.com) – решења за подршку пружања услуга корисницима, као што су позивни центар, управљање тикетима, постпродајне услуге и друго.
- **Marketing** (Marketing Cloud, Pardot) - решења за реализацију маркетиншких активности. Омогућују интеграцију са сервисима друштвених медија.

- **Community** (Community Cloud, Chatter) – решења за он-лајн сарадњу између чланова тима. Chatter је интерна друштвена мрежа која омогућује комуникацију између чланова тима.
- **Analytic** (Wave Analytics, Wave Apps) – решења за извештавање и предиктивну аналитику.
- **Platform and apps** (App Cloud, Force.com, Heroku Enterprise) – cloud платформа за развој Salesforce апликација. Ове апликације се повезују аутоматски са главном Salesforce апликацијом.

Sales Cloud се заснива на SFA (Sales Force Automation) модулу, који омогућава аутоматизацију пословних процеса продаје и маркетинга, управљање продајним кампањама, управљање контактима и дељење информација. Такође, Salesforce има подршку и за PRM функционалности, како би се убрзала комуникација са пословним партнерима. Развој PRM система заснован на cloud-у отклања потребе партнера да улажу у скупа софтверска и хардверска решења.

Salesforce решења се заснива на следећим технологијама (SalesForce, 2016):

- Apex,
- Visualforce,
- Lightning.

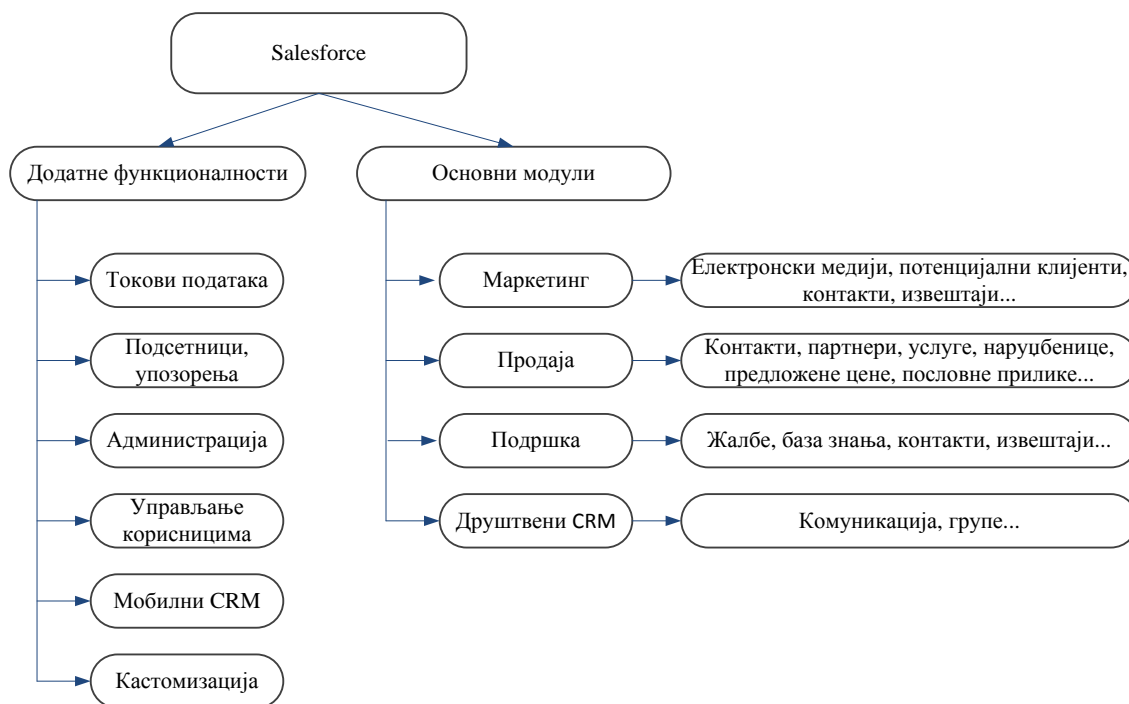
Apex је развојна платформа за изградњу SaaS решења. Омогућава комплетан скуп функционалности потребних за развој пословних апликација: моделе података, објекте за управљање подацима, пословну логику, управљање догађајима, кориснички интерфејс за рад са формама и другим интеракцијама, као и API за повезивање са другим апликацијама. API омогућава програмерима да користе заједничке SaaS компоненте. Apex омогућава додавање прилагодљиве пословне логике системским догађајима, измене записа и Visualforce странице.

Visualforce је оквир који омогућава програмирање прилагодљивих корисничких интерфејса који се могу хостовати на Force.com платформи. Садржи програмски језик заснован на таговима, сличан HTML-у. Сваки Visualforce таг одговара једној компоненти корисничког интерфејса, као што су секција, странице или поље. Visualforce користи MVC (Model-View-Controller) архитектуру. За објекте базе података користе се аутогенерисани контролери, који пружају једноставну интеграцију са базом података. Могуће је развијати сопствене контролоре и користити AJAX компоненте.

Lightning је колекција Salesforce алата и технологија која обухвата[34]:

- Lightning Component Framework - компоненте и екстензије за развој компоненти за Salesforce1 Mobile App и развој сопствених апликација.
- Lightning App Builder - UI алат за брз развој апликација.
- Lightning Connect – алат за интеграцију Force.com апликација са екстерним изворима података.
- Lightning Process Builder – алат за визуелизацију и аутоматизацију пословних процеса.
- Lightning Schema Builder – алат за моделирање података.

Основни модули Salesforce-а приказани су на слици 25. Сваки од приказаних модула има своје подмодуле и већи број функционалности. Као додатне функционалности за сваки модул могу се подесити токови података, алерти, администрација, управљање корисницима, привилегијама и ролама...



Слика 25 Основни модули Salesforce-а

Основне функционалности Salesforce-а приказане су у табели 4.

Табела 4 Основне функционалности Salesforce-а по модулима

Системски модул	
Accounts	Евидентирање података о пословним партнерима.

Contacts	Креирање и управљање контактима са којима организација сарађује.
Leads	Креирање и управљање почетним контактима. Када се сарадња конкретизује, могу се претворити у Contacts, Opportunities или Accounts.
Opportunities	Креирање и управљање продајним приликама у организацији. Представљају потенцијалну продају за организацију.
People	Објекат за управљање корисницима.
Quotes	Креирање предложених цена производа за конкретне клијенте.
Calendar	Користи се за преглед планираних активности (по данима, недељама, месецима, или годинама), као што су састанци, задаци и позиви. Може се делити са сарадницима, како би се усклађивале активности.
Cases	Управљање жалбама клијената. Омогућава праћење података о сваком тикету, статусу и приоритету тикета, кориснику коме је додељен и сл.
Documents	Користи се за управљање документима. Могуће је окачити или преузети документе, придружити им датуме издавања и истицања и одредити права приступа.
Forecast	За предвиђање продаје и планирање пословања.
Campaigns	За управљање и праћење маркетинг кампања заснованих на телемаркетингу, мејлу или другим каналима.
Calls	Евиденција телефонских разговора са потенцијалним или постојећим клијентима.
Chatter	За комуникацију између запослених.
Solution	Објекат који обезбеђује памћење претходних решења за тикете и може да послужи као база знања.
Contracts	Омогућава рад са уговорима.
Products	Листа производа или услуга.
Price Book	Дефинисање ценовника за производе.
Report	Објекат за генерисање извештаја.
Dashboards	Визуелна презентација података.
Files	Објекат који обезбеђује дељење фајлова између запослених.
Order	Објекат за рад са наруџбеницама.
Модул Продаја	
Account	Управљање налозима везаним за продају.
Activity tracking & history	Историја и праћење активности везаних за продају.
B2B Configuration	Конфигурација B2B пословања.
B2C Configuration	Конфигурација B2C пословања.
Contacts	Креирање и чување контаката.
Contact Management	Управљање контактима.
Customizable Sales Process	Прилагођавање процеса продаје конкретном случају.
Document and integrated content library	Библиотека докумената и интегрисаних садржаја.
Lead capture	Образац за прикупљање информација од стране посетилаца веб сајта.
Lead routing and assignment	Усмеравање понуда ка компатибилним клијентима.
Opportunity tracking	Праћење индивидуалне продаје током целог животног циклуса.
Product catalog&tracking	Каталог производа.
Quote management	Управљање предложеним ценама производа за конкретну организацију.
Sales Forecasting	Предвиђање продаје омогућава увид у план будућих прихода, анализу трендова, разумевање садашњег и будућег пословања...
Sales Teams	Евиденције о продајним тимовима.
Модул Маркетинг	

Campaign Dashboards	Омогућава преглед унапред дефинисаних графикана и рад са њима.
Campaign	Модул за праћење маркетинг кампања и управљање њима.
Email marketing	Креирање и спровођење мејл кампање.
Marketing reports	Рад са извештајима.
Mass email	Мејл кампање за велики број прималаца.
Events module	Креирање догађаја.
Events management	Управљање догађајима.
Newsletter management	Управљање билтенима.
Web to lead capture	Потенцијални клијент оставља информације на веб сајту.
Модул Подршка	
Advanced case escalation and notification	Праћење тикета и обавештавање.
Call Center	Позивни центар.
Case management	Управљање тикетима, креирање, праћење статуса и додељивање задуженим.
Customer Self-service portal	Self-service портал за клијенте.
Customer support email management	Мејл подршка клијентима, аутоматизација мејл поруке за клијенте.
Knowledge base	База знања.
Модул Друштвени CRM:	
Email	Интеграција са друштвеним медијима.
Facebook	
Google Apps	
LinkedIn	
Google Maps	
Salles intelligence	
Twitter	
Social Collaboration	Сарадња са запосленима у организацији.
Модул Продуктивност	
Email plug-in for Microsoft Outlook	Напреднија манипулација мејл порукама, као и интеграција са мејл клијентима.
Email archiving	
Email templates&tracking	
Google docs integration	Интеграција са Google docs документима.
Landing pages	Намењено мејл кампањама. Линк из поруке води на жељену страницу.
Microsoft Word & Excel integration	Интеграција са Microsoft пакетима.
Multiple home pages and dashboards	Рад са више страница и извештаја, тј. контролних табли.
Reminders, alerts and pop-ups	Подсетници, аларми и остале алатке.
Search-full text search	Претрага.
Shared calendar	Дељени календар за сарадњу са другим корисницима.
Tasks	Модул који приказује задатке за корисника.
Модул Извештавање	
Advanced charts	Креирање напредних графикана и и манипулација њима.
Custom reports	Креирање сложенијих извештаја коришћењем SQL-а и више табела.
Customizable forecasting	Прогноза на основу информација из различитих модула.
Dashboards	Рад са комплексним графиконима и контролним таблама.
Dashboard-customizable	Визуелизација података.
Sales pipeline	Приказ продаје у виду "pipeline" .
Matrix Report	Креирање матричних извештаја.
Joined Report	Креирање повезаних извештаја.

Модул Мобилни CRM	
Mobile access via Mobile Browser	Приступ сервисима путем мобилног уређаја.
Mobile client for Android and iPhone	
Offline Mobile client for Android and iPhone	
Модул Глобални CRM	
Additional language packs	Додатни језички пакети.
Multi currency support	Рад са великим бројем валута.
Модул Сарадња	
Activity Management	Управљање активностима корисника.
Activity Streams-Chatter	Управљање активности и сарадњом путем друштвене мреже.
Documentmanagement	Управљање документима.
Ideas Community	Дељење и подржавање идеја.
Process Visualizer	Визуелизација процеса.
Workflow automation	Аутоматизација процеса уз помоћ workflow-а.

4.2. Мобилне технологије у систему за управљање односима са пословним партнерима

Растући проценат праћења ТВ програма преко смарт телефона или таблет уређаја представља изазов за произвођаче ових уређаја и за дистрибутере програма. Захваљујући посебним апликацијама, понуђеним у засебним пакетима, телевизијски програм може да се прати у реалном времену свуда где постоји интернет конекција. Такође, пакети дигиталне телевизије путем мобилних уређаја садрже услуге као што су: одложено гледање програма, паузирање, премотавање, што омогућава да се жељени садржаји не пропусте. Мобилни уређаји нових генерација омогућују корисницима да приступају телевизијским садржајима са удаљених локација. Хардверске и софтверске карактеристике мобилних уређаја су битне за квалитетну испоруку телевизијских садржаја (Вулић, 2013).

Мобилни уређаји представљају погодно средство за примену мобилног CRM-а. Мобилне технологије за управљање односима са гледаоцима и пословним партнерима омогућавају приступ, ажурирање и интеракцију у вези са телевизијским садржајима. Мобилни сервиси за управљање односима са клијентима и пословним партнерима могу бити (Вулић, 2013):

- SMS. Добровољним пријављивањем гледаоци могу путем SMS-а добити информације везане за емитовање програма и нове услуге електронских медија. Пословним партнерима се могу слати подсетници, промотивне акције и сл.

- MMS. Коришћењем MMS сервиса гледаоци могу активно да учествују у креирању садржаја телевизијских емисија.
- Преглед веб страна. Путем мобилних претраживача гледаоци могу приступити апликацијама и сервисима које електронски медији нуде.
- Локацијски базирани сервиси. Овакви сервиси на основу тренутне позиције корисника омогућују персонализоване услуге на захтев.
- Чет системи и инстант-поруке. Омогућују дељење мултимедијалних садржаја путем апликација, на пример *Viber* и *WhatsApp*.
- NFC и Bluetooth технологије. Омогућују добијање информација из окружења.
- Апликације друштвених медија. Развијене мобилне апликације за друштвене медије омогућују добијање информација у реалном времену о новим телевизијским садржајима.

4.3. Технологије друштвених медија

Како се јављају нове информационе технологије, тако се мења и понашање гледалаца. Гледаоци су све више окренути он-лајн окружењу и селективном коришћењу телевизијских садржаја (Ciacu and Tănase 2012).

Један од трендова у истраживањима у оквиру области електронских медија јесте како повећати утицај друштвених медија на гледаност (Segado, Grandío and Fernández-Gómez, 2015). Интеграцијом дигиталних технологија са друштвеним мрежама развијен је концепт друштвене телевизије (енг. social television), (Gross, Fetter and Paul-Stueve, 2008). Друштвена телевизија се дефинише (Chorianopoulos and Lekakos 2008) као аудио-визуелни систем помоћу којег гледаоци могу међусобно да комуницирају применом модалитета синхроне и асинхроне међуљудске комуникације. Дефинише се (Pagani and Mirabello 2011) и као нови технолошки медијум који подржава и интегрише друштвену интеракцију, препоруке, рангирање, коментаре и интерактивно учешће између гледалаца путем писања кратких текстова, аудио или видео записа. Према овим студијама, друштвена телевизија је адекватан медијум за пружање анимације током реклама, али и средство за одржавање контаката са пријатељима (Harboe et al., 2008).

Друштвеност је једна од најважнијих одлика платформи електронских медија (Metcalf et al., 2008; Shin, 2013). Гледаоци су углавном привучени друштвеном телевизијом због друштвеног аспекта (Shin, 2013). Мрежни оператери, као што је кабловска телевизија, испитују мултиплатформску архитектуру за испоруку нових искустава применом друштвених медија на телевизији.

Веза између реалне употребе телевизије и коришћења друштвених медија је испитивана у више студија (Stefanone and Lackaff, 2009; Stefanone, Lackaff and Rosen, 2010). Према овим студијама, гледаност телевизије је позитивно повезана са временом проведеним на профилима друштвених медија, бројем конекција које корисници имају на сајту друштвених медија, пропорцијом корисникових конекција на друштвеним медијима са онима са којима се није упознао лично и тенденцијом дељења садржаја на сајтовима друштвених медија (Stefanone, Lackaff and Rosen, 2010).

Друштвена телевизија представља интеграцију телевизијских сервиса и друштвених медија у циљу испоруке бољег интерактивног искуства гледаоцима путем рачунара и мобилних уређаја (Chorianopoulos & Lekakos, 2008; Cohen & Lancaster, 2014; Linetal, 2016; Oehlberg, et al., 2006; Shin, 2013). Гледаоци имају могућност гледања омиљених ТВ програма на рачунарима, мобилним и таблет уређајима (Booz & Company, 2011). На овај начин гледаоци могу видео материјале везане за неки ТВ програм делити путем канала друштвених медија и изразити своје реакције на емитован садржај пре, током и по завршетку програма. Велики број гледалаца дели ТВ искуство са другим гледаоцима путем канала друштвених медија.

Истраживања указују да коментари гледалаца о програмима на друштвеним медијима представљају важну компоненту ТВ стратегије брендирања (Hill, 2012; Nielsen, 2013). Канали друштвених медија који се најчешће користе као подршка електронским медијима су Twitter и Facebook. Док Twitter има значајан утицај на учешће у друштвеним ТВ активностима у реалном времену, Facebook има значајан утицај на стварање интереса међу ретким гледаоцима (Kaye, 2015). У овом смислу, стратегија друштвене телевизије погодна је за управљање односима са публиком, остваривање двосмерне комуникације са публиком о програмима и

за повећање гледаности и рејтинга. Активности друштвене телевизије имају позитиван утицај за подстицање учешћа гледалаца у евалуацији ТВ програма (Nagy and Midha, 2014; Pyntha et al., 2014).

Многа истраживања везана за примену друштвених медија у пословању телевизијских станица односе се на испитивање утицаја друштвене телевизије на понашање гледалаца (Lin, Sung and Chen, 2016). У литератури недостају текстови о томе како друштвене телевизије помажу електронским медијима да развију однос са публиком и повећају њихово учешће у дељењу и коментарисању телевизијских садржаја. Учешћем гледалаца повећава се задовољство и подстичу се инвестиције у омиљене програме и сервисе електронских медија. Појавом већег броја опција за учешће на различитим телевизијским станицама, гледаоци могу друге програме и емисије сматрати атрактивним и на тај начин може ослабити ексклузивност односа према одређеном програму (Lin, Sung and Chen, 2016).

Сматра се (Cohen and Lancaste 2014) да се ангажовање гледалаца може предвидети на основу следећих димензија: емоционалне привржености ТВ компанији и ТВ програму, потреби за припадношћу и солидарности са другим гледаоцима. Кад је у питању друштвена телевизија, аутори (Lim, Hwang, Kim and Biocca, 2015; Lin, Sung and Chen, 2016) предлажу три нивоа ангажовања гледаоца:

- Функционални ниво ангажовања. Подразумева активно учешће гледалаца у модификовању садржаја везаних за ТВ програм у реалном времену помоћу друштвених медија (Steuer, 1992). Овај тип интерактивности односи се на реализацију једноставне комуникације између електронских медија и публике (Kim, Spielmann and McMillan, 2012), али и на интеракцију корисника друштвених медија са другим гледаоцима и представницима електронских медија. Представља један од кључних индикатора перформанси за оцену ефикасности пословања електронских медија (Neiger et al., 2012). Електронски медији усмеравају комуникацију са публиком позивајући гледаоце на комуникацију и остављање коментара, дељење садржаја, твитовање (Herrera-Damas and Hermida, 2014) и креирање hashtag-ова везаних за специфичну тему (Bik and Goldstein, 2013; Neiger et al., 2012; Oeldorf-Hirsch and Sundar, 2015).
- Емоционални ниво ангажовања. Односи се на изражавање емоција гледалаца према ТВ програму. Гледаоци изражавају своје коментаре путем друштвених медија онда када осећају пријатељство или непријатељство према мишљењу других гледалаца или водитеља (Hull and Lewis, 2014). Емоционално учешће у друштвеним ТВ активностима односи се и на емоције према одређеном бренду (Mollen and Wilson, 2010; Park et al.,

2010). Гледаоци у великој мери цене прилику да изразе своје мишљење јер су емоционална бића. Људима је важан осећај припадности и то да неко дели њихово мишљење.

- Друштвени ниво ангажовања. Истраживања су показала да друштвено ТВ ангажовање гледалаца расте током емитовања великих спортских догађаја (Hull & Lewis, 2014; Oeldorf-Hirsch & Sundar, 2015). У овом контексту, ангажованост настаје због тенденције "фанова" да интерагују као истомишљеници (Hull & Lewis, 2014).

Резултати истраживања показују да повећана интерактивност, резултована функционалним и друштвеним ангажовањем гледалаца, утиче на саосећање са другим гледаоцима, док емоционална посвећеност води ка остварењу лојалности према ТВ програму (Lin, Sung and Chen, 2016). Због тога је важно да електронски медији укључују гледаоце у друштвене ТВ активности. Ово може допринети конзистентности у гледаности програма и развоју односа са гледаоцима. Посвећеност програму се тако дефинише као дугорочан став гледаоца према програму, кроз емоционалну или психолошку везаност за програм (Russell et al., 2004).

Друштвене ТВ активности утичу на стварање свести о постојању ТВ програма и пружају ново искуство гледаоцима (Nagy & Midha, 2014; Nielsen, 2014; Lim et al., 2015). Како број гледала који користе интернет и мобилне уређаје расте, електронски медији уводе нове друштвене ТВ активности у циљу управљања односима са гледаоцима и максимизирања времена које ће гледаоци издвојити да гледају програм (Chan-Olmsted, 2011; Pagani & Mirabello, 2011). Анализом резултата примене овакве стратегије закључено је да гледаоци који активно учествују у друштвеним ТВ активностима постају лојалнији ТВ програму (Hill, 2012; Lewin, Rajamma and Paswan, 2015).

Електронски медији сматрају да феномен друштвене телевизије има позитивну улогу у повећању гледаности и рангираности (Lim, Hwang, Kim and Biocca, 2015). Једно од питања односи се на то какав ће утицај друштвена телевизија донети у вези са друштвеношћу појединаца и осећајем припадности (Gantz & Lewis, 2014). У овом контексту, истраживачи друштвеног веба (Dabbish, Farzan, Kraut and Postmes, 2012; Farzan, Dabbish, Kraut and Postmes, 2011) приказују да повећање друштвености применом друштвених веб сајтова може да повећа посвећеност

одређеном каналу, сајту или бренду (Johns, 2012; Moon, Kim, Choi and Sung, 2013; Chan & Li, 2010; Hechelmann, 2012; Wirtz et al., 2013).

Twitter је сервис за постављање кратких порука који се често користи као средство за комуникацију у електронским медијима (Boyd, Golder and Lotan, 2010). У оваквим случајевима, Twitter не замењује постојеће медијске канале, као што су емитовање или он-лајн мејнстрим медији, већ служи као њихова допуна. Омогућава активно учешће корисника у дискусији и не твитује само публика већ и електронски медији. Твитови које постављају ТВ станице могу се односити на емисије које се емитују. Популарно је коришћење hashtag-ова везаних за ТВ емисије (Harrington, Highfield and Bruns, 2013).

У истраживању (Brandwatch.com, 2015) су анализирани следеће целине које треба да утичу на побољшање перформанси друштвених медија:

- Индекс перформанси телевизијских мрежа (енг. The Television Networks Performance Index). Обезбеђује свеобухватни ранг за 38 брендова широм пет кључних фактора: социјална видљивост, генерална видљивост, анализа осећања изражених путем канала друштвених медија, раст гледаности, друштвено учешће.
- Обим конверзације (енг. The Volume of Conversation). Указује на укупну он-лајн комуникацију у оквиру телевизијске мреже.
- Однос мреже и публике (енг. The Network-Audience Relationship). Анализира комуникацију публике везану за неки бренд, који садржаји су ефективни и демографске аспекте оних који се ангажују.

Друштвени медији омогућују приступ различитим телевизијским материјалима и њихово дељење. Гледаоци могу активно да учествују у току гледања програма при чему њихове коментаре могу да прегледају остали гледаоци у реалном времену. Мобилни телефони, таблет уређаји, лаптоп рачунари омогућују реализацију оваквих активности у било које време и било где у односу на телевизијски садржај који се емитује.

Електронски медији деле видео-записе са програма који иду уживо на Facebook, Twitter и Snapchat и сл. у циљу остварења додатних прихода. Програми промовишу емисију једним hashtag -ом. Овај hashtag постаје званичан за емисију и фанови га прате. Hashtag емисије се обично поставља у доњем делу екрана током емисије која иде уживо. Телевизијске мреже често примењују

стратегију повећања интернет саобраћаја повезаног за неки шоу постављањем hashtag-оватом важних момената у емисији. Ово се зове "madlib" hashtag, подразумева да hashtag иде на почетак поста и поставља простор за завршетак реченице коју најчешће гледаоци завршавају. Неке емисије креирају и hashtag-ове у промотивне сврхе. Анализирањем садржаја који корисници деле, електронски медији могу утврдити преференције гледалаца, њихове навике, куповну снагу и сл.

Коришћење мобилних медија може бити значајно за праћење локације корисника. У друштвеним медијима и електронски медији и гледаоци су корисници. На овај начин обе стране могу да остваре добру комуникацију и учествују у креирању корпоративног брэнда. Анализом података са друштвених медија могу се истраживати тржишта, предузећа могу добити информације о потреба корисника. Ово представља добру основу за развој производа или услуге. Друштвени медији представљају средство за таргетирање корисника (Pagani and Mirabello 2012).

Интерактивна телевизија у нелинеарном смислу има могућност да охрабри гледаоце да деле своје мишљење током емисије. Често се поруке гледалаца приказују на екрану током емитовања емисије при чему се приказује и одговор електронских медија. Овај нелинеарни модел комуникације подразумева двосмерни дијалог телевизије и гледалаца.

У хијерархијском утицају ефеката посредника (енг. intermediaries) на модел комуникације (Dahlen, Lange and Smith 2010) издвојиле су се две групе посредника:

- Лидери мишљења (енг. Opinion Leaders). Имају за циљ да у групи вршњака буду посредници и покажу карактеристике иноватора и да остваре виши друштвени статус.
- Креатори мишљења (енг. Opinion Formers). Имају утицај на гледаоце због своје стручности везане за одређени производ.

Обе групе су изузетно утицајне приликом формирања мишљења публике због своје хијерархијске моћи у друштву.

Бројни електронски медији користе одговарајуће сервисе за дељење видео-записа живо на Facebook-у и Twitter-у. Сервисе за дељење видео-записа у реалном

времену користе NHL, Sky Sports, the Brit Awards, Wimbledon, FIFA World Cup, Channel 5, ATP World Tour, Ryder Cup, FIA Formula E Championship and UFC.

Одређене студије су показале да се сајтови друштвених медија, као што је на пример Twitter, користе за оцењивање квалитета телевизијске куће (Nielsen, 2014). Појава мобилних уређаја учинила је ТВ садржаје доступнијим гледаоцима и довела до тога да најпознатији Nielsen систем рејтинга постане застарео и да не може да прикаже тачан опис гледаности.

Информације о рејтингу могу се прикупити преко "back-channel" сајтова друштвених медија. Додела Grammy Awards представља пример директне корелације између back channel traffic-а и рејтинга. Студије су показале да ако се велика количина он-лајн саобраћаја одвија током емитовања одређеног програма то не значи да велики број гледалаца заиста у том моменту физички гледа тај програм.

4.4. Big data аналитика у пословању електронских медија

Већина запослених у електронским медијима свакодневно донеси бројне одлуке. Да би одлуке биле квалитетне, они морају да имају увид у информације. Често се дешава да су те информације неповезане, неблаговремене и непотпуне. Такође, примећено је да подаци претежно указују на последице, а ређе на узроке. Зато се у електронским медијима у великој мери ради на развоју и примени система за пословну интелигенцију.

Системи пословне интелигенције су део пословног информационог система електронских медија. Концепти пословне интелигенције могу се применити у свим сегментима електронског пословања медија (Н. Watson & Vixom, 2007).

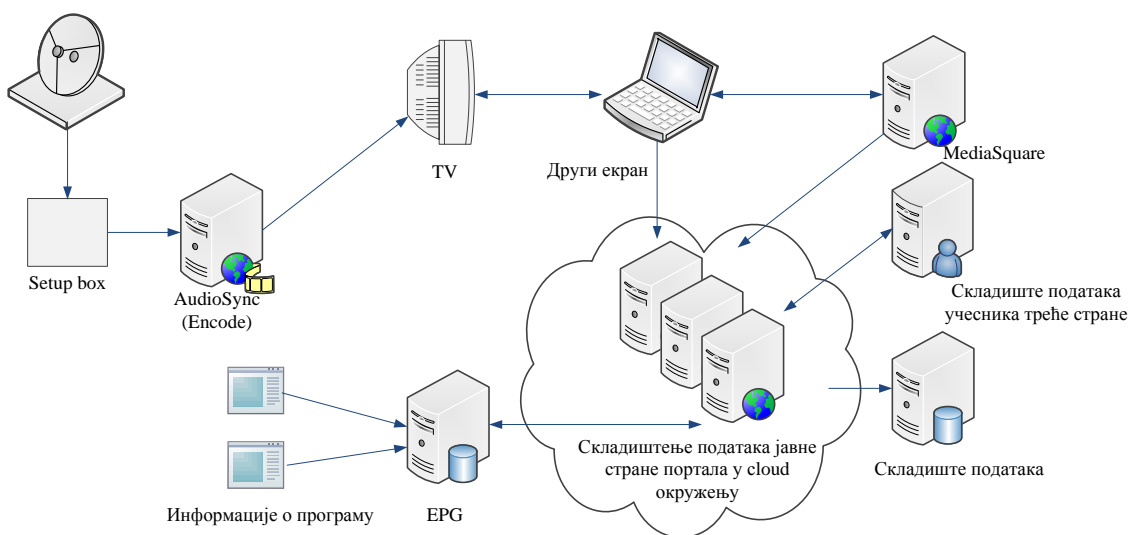
Пословна интелигенција је најчешће коришћени термин за означавање рачунарске подршке одлучивању. Представља део информационог система наменски развијен да омогући управљање перформансама и доношење одлука (Ћирић, 2006). Управљање перформансама у електронским медијима захтева свеобухватан и благовремен увид у показатеље функционисања како би доношење одлуке било

поуздано и прецизно. Једна од најчешће коришћених и општих дефиниција пословне интелигенције истиче да пословно обавештавање представља коришћење података које води ка доношењу бољих пословних одлука. Односи се на приступ, анализу и откривање нових могућности.

Неки од главних разлога за примену пословне интелигенције у електронским медијима су (Ћирић, 2006):

- потреба да се повећају приходи, смање трошкови и послује конкурентније;
- потреба да се моделира комплексно савремено окружење и да се њиме управља;
- потреба да се смање ИТ трошкови;
- потреба да се одлучује у реалном времену и у интеракцији са корисницима и пословним партнерима.

Архитектура система пословне интелигенције у електронским медијима заснива се на интензивном прикупљању и обогаћивању података о корисницима и коришћењу ових података за унапређење сервиса електронских медија. Пример архитектуре система пословне интелигенције у електронским медијима приказан је на слици 26.



Слика 26 Архитектура система пословне интелигенције у електронским медијима

Као део система пословне интелигенције у електронским медијима за анализу упоредних гледаности ТВ програма користе се различити софтверски алати Ariana, Reporter 5, Advertising Monitoring Browser – AMB и Cati.

Big data технологије мењају и унапређују системе пословне интелигенције у електронским медијима. Примена big data технологија доводи до промене пословне филозофије: подаци су свуда и од електронских медија се очекује да их користе у реалном времену. Развој big data инфраструктуре и сервиса утиче и на промене у филозофији маркетинга. Подаци које треба прикупити и обрадити већ негде постоје. Већина података је неупотребљива са аспекта квалитета и правремености, али њихова доступност наводи предузећа да пронађу праве податке, сачувају их, обраде и анализирају у реалном времену. Код електронских медија значајан фактор је време, јер су корисници добро повезани и информисани, међусобно комуницирају и имају могућност да промене провајдера сервиса у реалном времену. Подаци се обрађују и анализирају од момента када почну да се прикупљају, процес прикупљања се никада не завршава, већ се обрада и анализа врше изнова и изнова.

Big data се односи на податке који се не могу обрадити и анализирати на традиционалан начин, коришћењем конвенционалних процеса и алата (Foreman, 2013; Fox & Hendlar, 2014). Big data се може дефинисати и као скуп података који превазилазе могућност типичних система за управљање базама података у смислу прикупљања, чувања, управљања и анализе (Barlow, 2013). Карактеристике big data су обим, разноврсност и брзина којом се подаци прикупљају и анализирају. Big data користи напредне методе за анализу: регионалну, факторску, анализу главних компоненти, кластер анализу, дискриминациону, анализу номиналних варијабли за доношење закључака и правила над великим скуповима података како би се откриле везе и зависности међу подацима.

Развој електронских медија довео је до појаве различитих врста података који се могу прикупити. Једна од основних подела је на неструктуриране, полуструктуриране и структуриране податке.

Неструктурирани подаци немају унапред дефинисан модел података или се не уклапају у релационе базе података. Полуструктурирани подаци се користе за описивање структурираних податка. Типични неструктурирани подаци у електронским медијима су: текст, аудио, видео, слике, геопросторни подаци, као и

интернет подаци: click streams и лог фајлови. Традиционалне ИТ инфраструктуре и аналитичке платформе не могу да прате оволику разноликост.

Повећању обима података у електронским медијима доприносе следећи фактори:

- Иновативни сервис електронских медија заснивају се на мултимедијалним садржајима који се испоручују преко интернета. Нови садржаји се генеришу свакодневно.
- Сервиси електронских медија се често заснивају на кориснички генерисаним садржајима (YouTube, Reddit).
- Електронски медији морају да интегришу велике количине неструктурираних података са друштвених медија.
- Електронски медији укључују и податке са сензорских и сличних уређаја: климатски сензори, бројачи саобраћаја, GPS уређаји и сл.
- Увођење интелигентних уређаја у домаћинствима омогућује и интеграцију са сервисима електронских медија. На пример, интелигентни кућни медија центар може користити податке из паметне куће за персонализацију ТВ програма.
- Нови пословни модели електронских медија се заснивају на интерактивним интернет и мобилним технологијама, па се обрада података мора реализовати у реалном времену.

Главни разлози због којих је брзина императив у савременом пословању електронских медија су:

- Конкурентска предност - неопходно је идентификовати проблем и препознати шансу пре него што клијент промени ТВ канал.
- Подаци имају кратак рок трајања, брзо застаревају и не представљају више конкурентску предност.

Елементи big data архитектуре су приказани на слици 27.

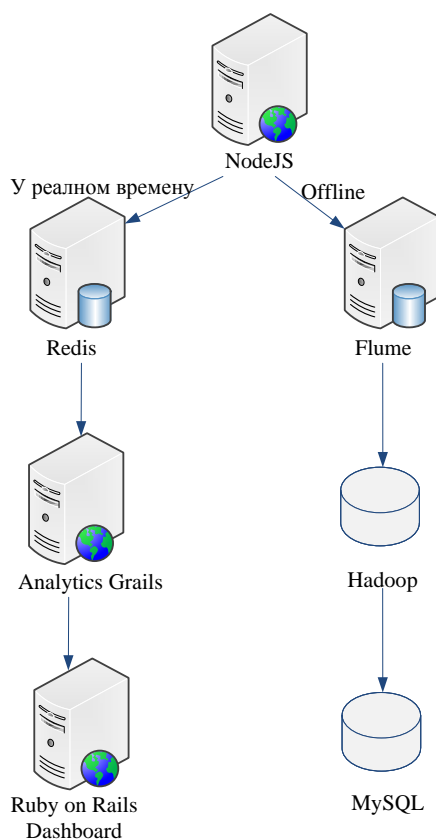


Слика 27 Big data архитектура

Очекује се да у будућности big data решења буду примењивана у електронским медијима у већој мери (Prathar, 2014; Aquino, 2012; Arthur, 2013):

- За израду нових апликација. Big data може омогућити електронским медијима да у реалном времену прикупљају податке везане за садржаје и кориснике, као и да на основу тих података оптимизују корисничко искуство и употребу ресурса.
- За повећање ефективности и смањење трошкова постојећих апликација. Big data решења се могу применити коришћењем технологија отвореног кода.
- Као нови извори конкурентне предности. Big data омогућује електронским медијима да се у реалном времену прилагоде особинама и потребама корисника. Примена big data технологија је неопходна да би се ефективно реализовали персонализовани сервиси интерактивне телевизије.
- Повећање лојалности корисника. Повећавање количине података у електронским медијима и брзина којом се ажурирају дозвољавају брже реаговање на потребе корисника.

Пример архитектуре big data решења у електронским медијима приказан је на слици 28.



Слика 28 Big data архитектура у електронским медијима

5. РАЗВОЈ МОДЕЛА ЗА УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА ПОСЛОВНИМ ПАРТНЕРИМА У ЕЛЕКТРОНСКОМ ПОСЛОВАЊУ МЕДИЈА

5.1. Концептуални циљеви и захтеви

Потребно је дефинисати свеобухватни модел за управљање односима са пословним партнерима у електронском пословању медија. Модел треба да обезбеди могућност једноставне примене савремених xRM концепата, развој xRM сервиса и примену у реалним пословним системима електронских медија са пословним фокусом на медије у земљама у развоју. Неопходно је обезбедити свеобухватну интеграцију различитих компонената електронског пословања медија, применити јединствену стратегију управљања односима са клијентима и следити савремене концепте и стандарде електронског пословања. У модел треба интегрисати савремене технологије електронског пословања медија, као што су интерактивна телевизија, мобилна телевизија, друштвене мреже и друге.

Основни циљеви модела су: повећање квалитета и ефикасности комуникације и сарадње између електронског медија и стејкхолдера, интеграција и координација релевантних пословних процеса, унапређење перформанси пословног система електронског медија, побољшање дизајна и корисности система за управљање односима са клијентима, као и повећање лојалности гледалаца.

Развој модела оквирно треба да обухвати следеће групе активности:

- истраживање постојећих модела B2B електронског пословања са посебним фокусом на електронске медије;
- анализу добрих пракси у области електронских медија;
- дефинисање пословних процеса у управљању односима са пословним партнерима у електронским медијима;
- дефинисање метода за верификацију развијеног модела.

5.2. Анализа постојећих модела

Примена концепата управљања односима са пословним партнерима у пословању електронских медија није довољно истражена у научној и стручној литератури,

нити примењена у пракси. Тешко је пронаћи свеобухватне примере примене PRM-а и стратешке приступе засноване на овом концепту. Највећа пажња у пракси се посвећује маркетиншким активностима. Последњих неколико година фокус истраживачког рада је на персонализацији и напредним сервисима интерактивне телевизије, али још не постоје свеобухватне стратегије за прелаз са традиционалног начина пословања медија на нове пословне моделе засноване на технологијама електронског пословања (Barać et al., 2017; Bogdanović et al. 2015).

На примерима највећих електронских медија у свету, као што су BBC и CNN, може се закључити да постоје посебна одељења, или посебне агенције у оквиру одређеног медија, које су специјализоване за реализацију PRM активности. Углавном се реализују CRM активности, примарно усмерене ка гледаоцима. Највише заступљене су активности оперативног CRM-а.

Елементи PRM система у медијима су развијени као изоловане апликације и не могу да размењују ресурсе. Истраживања показују да су ови системи углавном прототипски и експериментални са ограниченим интерфејсом. Услед сложености система, од корисника се захтева одређено предзнање о самом систему.

Најновије технологије су омогућиле да се ТВ садржај у различитим облицима доставља и на друге уређаје: таблет уређаје, мобилне телефоне, носиве уређаје и друге. Применом ових уређаја гледалац може користити садржаје било када и било где. У контексту емитера, ови додатни уређаји се називају "други екран", а телевизор се означава као "први уређај". Концепт другог екрана се све интензивније примењује у пословању водећих светских ТВ станица. Постоји велики број студија случајева где се гледаоцима кроз други екран омогућава да остављају коментаре, твитове и оцене у вези са садржајем. На основу додатних информација добијених путем другог екрана телевизијске станице могу да унапреде програме и направе боље усмерене системе за оглашавање, персонализацију и друштвену интеракцију.

Omniplatform programming је концепт који се примењује умногим напредним ТВ медијима. Подразумева прилагођавање и синхронизацију садржаја и сервиса који се пружају преко других екрана како би се унапредило гледање. Ово значи и

прилагођавање контексту у којем се гледалац налази. На пример, ТВ садржај се може гледати са различитих локација (из било које просторије у паметној кући или ван ње) и на разноврсним уређајима. На пример, фрижидер може имати екран на коме се приказује ТВ садржај. Садржај се може гледати и преко wearable уређаја, као што су паметне наочаре.

Као што је описано у претходном поглављу, концепти друштвених медија се у великој мери користе у пословању медија. Ово је карактеристично и за ТВ медије у земљама које су у развоју, а не само у високо развијеним земљама. Разлика је у нивоу софистицираности и интегрисаности сервиса. Тако се, на пример, у новим емисијама на BBC-у, CNN-у друштвени медији користе као комплементарни медијуми за пружање садржаја, персонализацију, учешће гледалаца у креирању програма...

ТВ медији покушавају да искористе погодности мобилних уређаја тако да интегришу одређене садржаје у постојеће мобилне сервисе, као што су календари, именици, системи нотификације и сл. Такође, медији су приморани да мењају традиционалан начин креирања садржаја, пошто је све више глобално доступних сервиса за достављање садржаја сличних онима који се приказују на телевизији. У том смислу, конкуренција постају и гледаоци.

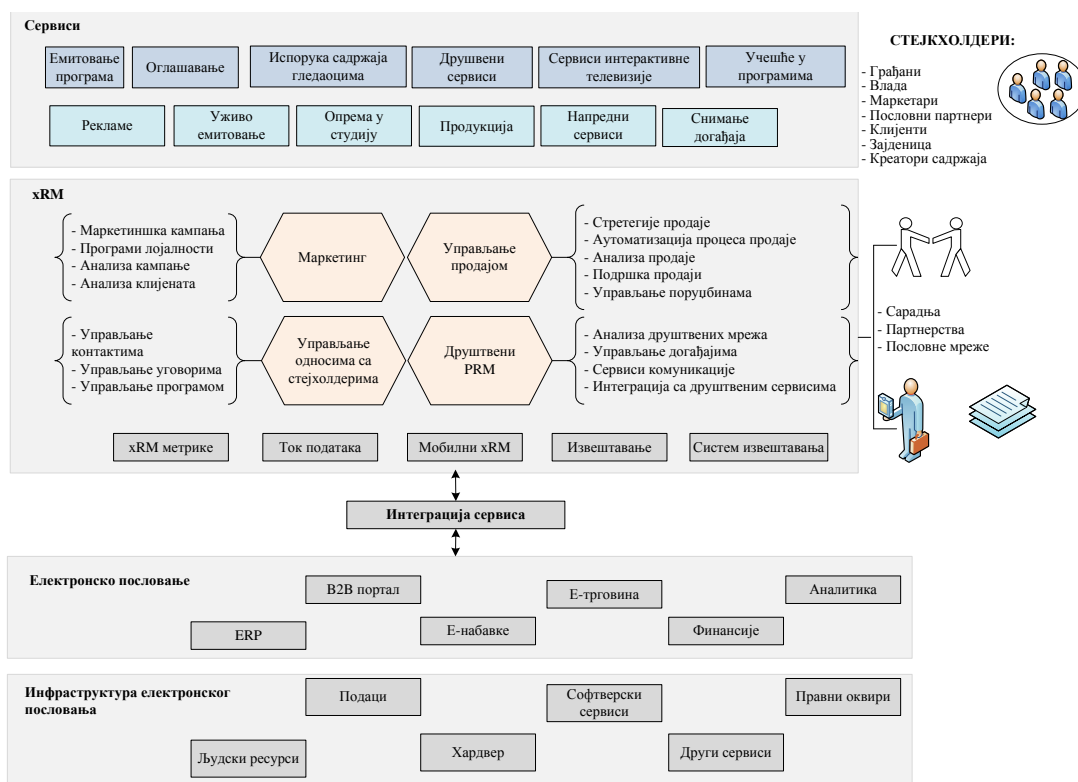
5.3. Архитектура модела за управљање односима са пословним партнерима у електронском пословању медија

Предложени модел за управљање односима са стејкхолдерима подразумева xRM као компоненту екосистема електронског пословања медија (слика 29). Кључне компоненте модела су (Barać et al., 2017):

- Сервиси за стејкхолдере - потребно је интегрисано управљање сервисима који се пружају различитим групама од интереса. Све стејкхолдере треба посматрати заједно уз примену концепата описаних у другом поглављу, као што су персонализација, програми лојалности, заједничко креирање садржаја... Посебан фокус у савременом пословању ТВ медија је на напредним сервисима интерактивне телевизије. Овде се примењују концепти интеграције канала комуникације, продаје, сарадње и други.

- xRM - ова компонента је кључни део модела и овде се реализују PRM активности у ужем смислу. Све кључне активности се могу сврстати у четири групе: маркетинг, управљање продајом, управљање односима са стејкхолдерима и друштвени PRM. Помоћни процеси су подршка за реализацију xRM.
- Компонента електронског пословања - овде се налазе компоненте електронског пословања: ERP, електронске набавке, процеси електронске трговине, аналитика и сл. Посебно значајан елемент је B2B портал, који омогућава реализацију процеса електронског пословања са партнерима.
- Инфраструктура електронског пословања - подразумева обезбеђивање хардверско-софтверске инфраструктуре, организациони реинжењеринг, управљање подацима, редефинисање и поштовање правних оквира, управљање људским ресурсима...

Компоненте су интегрисане са осталим елементима екосистема електронског пословања преко конектора, адаптера и сервиса за интеграцију.

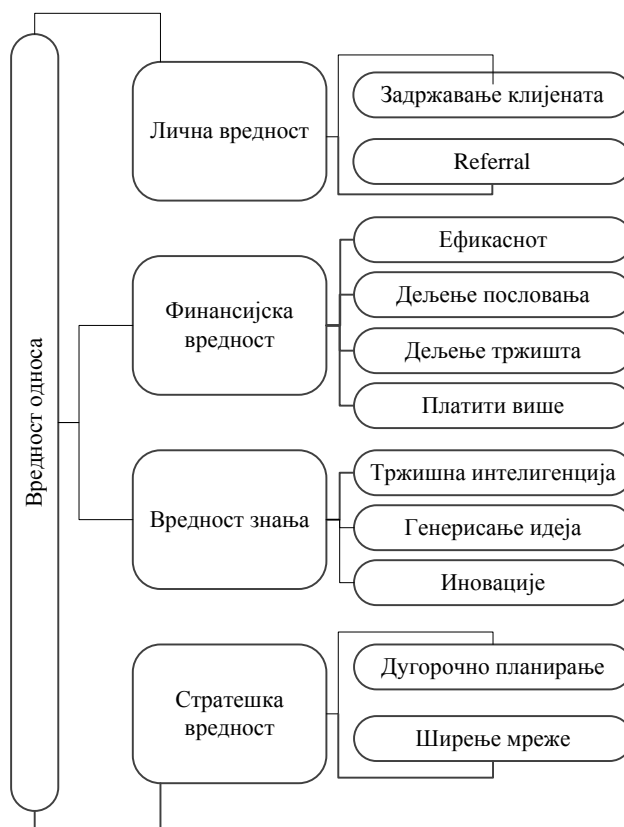


Слика 29 xRM модел електронског пословања медија

5.4. Модел xRM процеса у електронском пословању медија

Нови модел xRM процеса у електронском пословању медија треба да омогући моделирање и примену пословних процеса, мониторинг кроз мерење

перформанси, као и бенчмаркинг и најбољу праксу са циљем евалуације и унапређења xRM процеса у пословању медија. Фокус модела је на опису кључних PRM процеса, као и обезбеђивању оквира за развој и интеграцију напредних сервиса електронских медија. Пословне процесе треба формирати у складу са процесима на слици 30 (Sharp, Byron&AnneShar, 1997).



Слика 30 Вредности xRM пословних процеса

5.4.1. PRM процеси у моделу електронског пословања медија

Примарни процеси у управљању односима са пословним партнерима су приказани у табели 5.

Табела 5 Процеси управљања односима са пословним партнерима електронских медија

Процес	Активности
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - маркетиншке кампање - програми лојалности - анализа кампања - анализа пословних партнера
Управљање продајом	<ul style="list-style-type: none"> - стратегије продаје

	<ul style="list-style-type: none"> - аутоматизација продаје - анализа продаје - подршка продаји - управљање поруџбинама
Управљање односима са стејкхолдерима	<ul style="list-style-type: none"> - управљање контактима - управљање уговорима - управљање рекламацијама - управљање каналима комуникације
Друштвени PRM	<ul style="list-style-type: none"> - анализа друштвених мрежа - управљање догађајима - комуникација - интеграција са друштвеним мрежама

Кључни процеси подршке су:

- xRM метрике - основни задатак овог процеса је да обезбеди процедуре и систем мерења ефеката xRM активности у оквиру пословног екосистема електронског медија.
- Управљање радним токовима - интегрисано управљање дефинисаним нивозима активности, синхронизација ресурса.
- Мобилни сервиси - примена мобилних технологија има велики потенцијал у контексту xRM. Подразумева обезбеђивање хардверске и софтверске архитектуре за развој и пружање мобилних сервиса усмерених ка различитим стејкхолдерима.
- Системи нотификација и сл. - напредни сервиси за обавештавање у реалном времену и у складу да одређеним параметрима.

Осим стандардних xRM процеса, по аналогији са водећим светским ТВ кућама, медији у земљама у развоју треба да искористе потенцијал везан за следеће активности:

- Консалтинг услуге у било ком контексту, на пример, како реализовати неку кампању, како направити емисију и сл.
- Е-тренинзи и обуке за пословне партнере и системи сертификације.
- Решења интеграције система, на пример, ТВ медиј може да пружа решења по систему "кључ у руке".

5.4.2. Развој сервис заснованих на напредним технологијама

Садржаји услуга са додатом вредности

Садржаји и услуге са додатом вредности користе ресурсе јавних мрежа и другу комуникациону опрему да би доставиле додатне активности. Ове активности су често у вези са садржајем који се емитује уживо. Садржај који се не емитује уживо односи се на претраживање база података, обраду података, електронску размену података, електронску пошту, електронске преносе уживо и друге услуге. Услуге могу да буду локалне или чак хиперлокалне (оријентисане на одређене групе). Проширење услуга на бази додатне вредности, као канал за додатни приход, највероватније ће захтевати партнерства са трећим странама. Ове услуге се нуде преко В2В и В2С модела пословања и представљају додатне материјале на захтев.

Када корисник или гледалац медија приступа одређеном садржају (текст, фотографије, визуелна уметност, звук, анимација и видео) или учитава садржај у било које време, то се назива интерактивни медиј. Примери интерактивних медија варирају: интерактивна телевизија, интерактивно оглашавање, видео-игре, друштвени медији, амбијентна интелигенција, виртуелна стварност, проширена стварност. Нове технологије за кориснички интерфејс, као што су природни језици, гестови и слично, представљају трендове за интерактивне медије. Ту су и технологије на бази вишеструког додира, нарочито на великим екранима.

Модел хибридног емитовања

Модел хибридног емитовања представља најзначајнији модел достављања садржаја у пословању савремених ТВ медија (HbbTV; Eutelsat). У складу са "Digital Agenda for Europe, a 2020 Europe Initiative" коју води Европска комисија, један од истакнутих трендова је синергија између традиционалне ТВ и интернета: "Аудио визуелни медија садржаји су доступни и на "не-ТВ" екранима, а интернет садржаји су доступни на традиционалним ТВ екранима" (European Commission, 2014). Сервиси на захтев и вишеструко увећање броја уређаја који могу да презентују ТВ садржај, убрзали су усвајање новог патерна конзумирања ТВ садржаја: у било које време, било где, било који уређај и било који садржај.

Идеја хибридне телевизије (Hybrid Broadcast Broadband) интегрише комплементарне могућности ТВ емитовања и широкопојасног интернета,

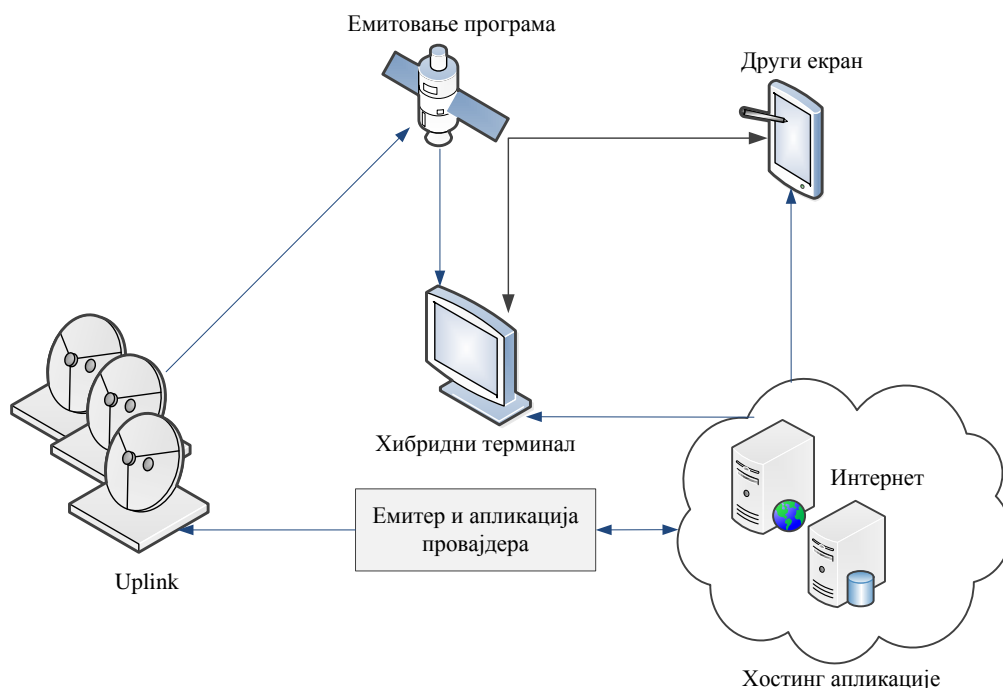
достављајући висококвалитетну линеарну телевизију и тзв. нелинеарне ТВ садржаје. На овај начин се комбинују предности интернета за достављање садржаја на захтев и ТВ садржаја ка широком аудиторијуму. Овај нови екосистем доноси велики број унапређења и предности за емитере.

Hybrid broadcast broadband TV (HbbTV) је глобална иницијатива за усклађивање емитовања и широкопојасног достављања додатних садржаја крајњим корисницима кроз повезане ТВ уређаје, set-up боксове и вишеекранске уређаје. HbbTV спецификацију развили су индустријски лидери да би се унапредило корисничко искуство приликом коришћења ТВ садржаја. Спецификација се заснива на постојећим стандардима, од којих су најзначајнији: OIPF, CEA, DVB, MPEG-DASH и W3C. Идеја је да се успостави стандард за достављање уобичајених ТВ садржаја, као и садржаја и сервиса широкопојасног интернета, кроз јединствен кориснички интерфејс. Тако се ствара јединствена отворена платформа као алтернатива појединачним технологијама и протоколима. Производи и сервиси засновани на HbbTV стандарду могу да се пружају преко различитих технологија за емитовање, као што су сателит, кабл и сл. Да би крајњи корисник могао да гледа хибридную ТВ, потребно је да поседује хибридни IPTV са одговарајућим конекторима.

Класични сервиси HbbTV обухватају: обогачени телетекст, catch-up сервисе, видео на захтев, интерактивно оглашавање, гласање, игрице, друштвене мреже и друге мултимедијалне апликације.

Хибридни терминал је повезан на две мреже истовремено (слика 31). Са једне стране може бити повезан на DVB мрежу. Преко широкопојасне конекције хибридни терминал може примити стандардни broadcast A/V садржај, затим A/V садржај који није у реалном времену, податке из апликација и сигналне информације о апликацији. И у случају да терминал није конектован на широкопојасну мрежу, конекција на broadcast мрежу омогућује пријем апликација везаних за ту мрежу. Додатно, хибридни терминал може бити конектован на интернет преко широкопојасног интерфејса. Ово омогућава двосмерну комуникацију са провајдером апликације. Преко одређеног интерфејса терминал може да прими податке из апликације или нелинеарни садржај. Хибридни

терминал, такође, може да подржи преузимање A/V садржаја преко овог интерфејса, али не у реалном времену.



Слика 31 Архитектура модела хибридне телевизије

Персонализација рекламних садржаја

Технике савременог маркетинга подразумевају инкорпорирану двосмерну комуникацију са циљном групом. Померању од традиционалних ка дигиталним медијима много су допринеле технологије које су омогућиле комуникацију људима било где да се налазе. Са маркетиншког аспекта дигитална комуникација је успешна ако је порука која стиже до крајњег примаоца персонализована на високом нивоу. Примаоци тада немају перцепцију да је у питању плаћена порука, јер то и није само оглас, већ корисна информација. Таргетирани појединац је увек анониман по питању имена и презимена, али не и навика и потреба.

ТВ реклама поседује највећу моћ када је у питању масовно оглашавање. Сензибилитет клијената се мења, сходно годишњем добу, тренду и сезонским кампањама. У пракси, на телевизији се највише рекламирају велике корпорације (банке, прехранбени ланци, кафе, минералне воде, пива, козметика). Њихово тржиште је глобално и располажу огромним буџетима који се троше на

емитовање рекламних спотова. У локалу, видео рекламе су изгубиле значај, као и гледаност локалних телевизија.

Литература из области ТВ реклама указује на чињеницу да се реклама састоји из следећих основних елемената:

- Пролог: реклама почињедиレクトном поруком о производу. То решава незаинтересованост гледаоца и смањује потенцијалну ширу незаинтересованост.
- Додатни елемент: реклама почиње визуелном поруком.
- Излагање: реклама наводи листу разлога за куповину производа.
- Развој: наративно и/или драматично и/или фигуративно одвијање везе између производа и додатног елемента.
- Епилог: вербална порука која сумира, понавља или појачава излагање или развој.
- Слоган: вербални наслов или ознака која је повезана са логом или именом производа на крају рекламе с циљем да се садржај рекламе запамти.
- Лого: графички симбол, често састављен од слова или речи, који представља организацију, компанију или производ.

Једна од значајних студија о убеђивању помоћу ТВ рекламирања јесте студија(Stewart& Koslow, 1986) у којој су урађена 153 испитивања на узорку од више од 1000 телевизијских реклама. У овој студији три фактора се најјаче и најпозитивније повезују са убеђивањем, што показује мерење промене у намери куповине пре и после реклама:

- информације о погодности коришћења,
- демонстрација резултата коришћења производа,
- главни разлог разликовања одређеног брэнда у датом огласу.

Ова три фактора (Stewart and Kolsow, 1986) деле заједничку карактеристику: наглашавају јединственост датог брэнда.

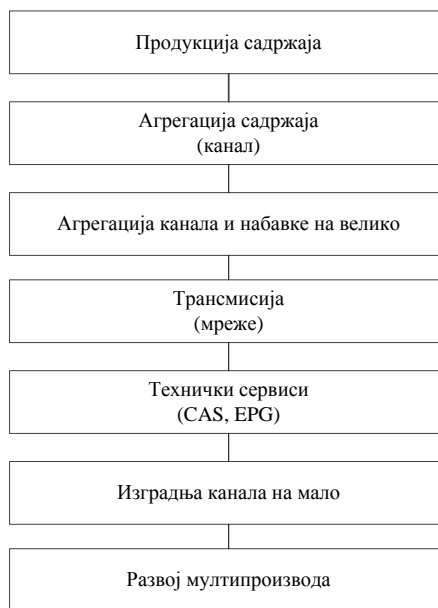
На основу модела рекламирања(Lopez-Nores, 2009) процес персонализовања се активира када корисник кликне на погледани садржај. На основу садржаја и преференција корисника, систем препоручује садржаје који се потенцијално допадају кориснику тако што се користи техника семантичког закључивања. Једном када корисник изабере одређени садржај, логика система аутоматски сакупља "место" тог садржаја. Почевши од интеракције корисника са

одређеним "местом" садржаја, систем закључује и ажурира профил корисника, побољшава квалитет и тачност каснијих "места".

Процедура персонализовања полази од претпоставке да је програм/садржај који корисник гледа повезан са тренутним интересовањима. Из овог разлога садржаји које систем бира као релевантне повезанису са оним што је корисник раније гледао. Систем може да предложи и садржаје који су повезани са другим садржајима који су се свидели кориснику у прошлости.

5.4.3. Реинжењеринг процеса у ланцу вредности

Услед свеприсутности савремених технологија долази до промена у ланцу вредности једног ТВ медија (слика 32). Као што се може уочити на слици, фокус је на максимизацији вредности садржаја и сервиса дигиталне телевизије, где електронски медији остварују потпуну интеграцију са телеком и интернет провајдерима. Истовремено, каналима продаје се интегрисано управља.



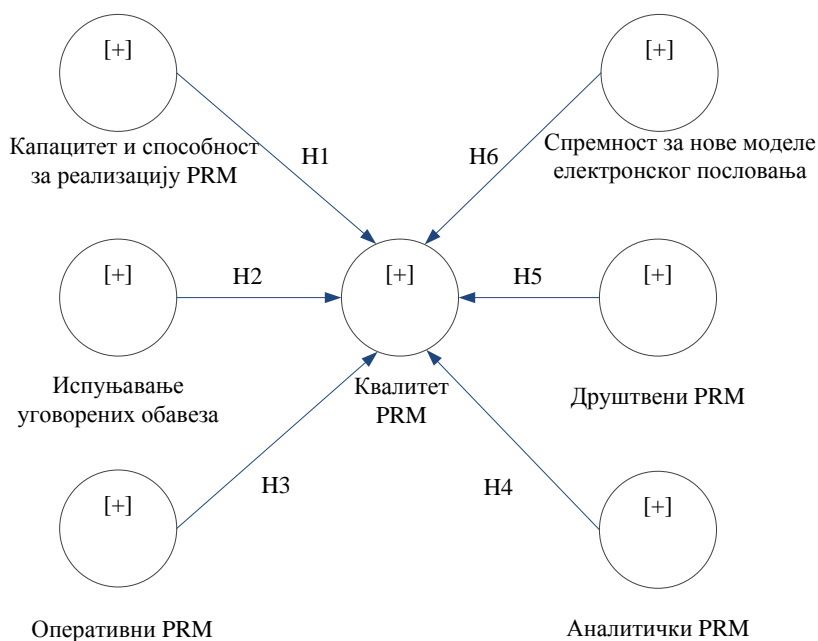
Слика 32Промене у ланцу вредности ТВ медија

5.4.4. Модел управљања односима са пословним партнерима

На слици 33 приказан је структурни модел за управљање квалитетом односа са пословним партнерима. Кључни фактори који утичу на квалитет сарадње са пословним партнерима су:

- PRM компоненте - оперативни, друштвени и аналитички PRM.
- Капацитет и способност за реализацију PRM концепата.
- Испињавање уговорених обавеза у односима са пословним партнерима.
- Спремност за нове моделе електронског пословања и развој напредних сервиса.

Приказани модел развијен је на основу анализе литературе и дискутован у даљем тексту.



Слика 33 Структурни модел квалитета сарадње са пословним партнерима

Функције PRM

Механизам управљања (Storey and Kocabasoglu-Hillmer, 2013), као средство за регулисање или утицање на понашање клијената и пословних партнера, у циљу постизања жељених циљева пословања, изузетно је важан. PRM системи реализују две функције: извршну и релациону. Извршна функција укључује

транзакције између добављача, партнера и финалног потрошача. Директно је повезана са квалитетом услуге која се пружа клијентима и са њиховим задовољством. Насупрот томе, релациона функција помаже у контроли интеракције са партнерима и јачању сарадње. У литератури се разматра и појам способности мрежног система (*network capability*) као комплексне организационе способности која за циљ има управљање пословним односима током главних фаза животног циклуса сарадње (Mitrega et al. 2012). Способност мрежног система се описује кроз могућност стварања релација (*Relationship initiation capability*), развијања релација (*Relationship development capability*) и раскидања релација (*Relationship termination capability*). Наведени концепти могу се применити у пословању електронских медија, собзиром на комплексност и динамичност њихових партнерских веза.

Оперативни PRM

PRM може да се дефинише као CRM прилагођен B2B окружењу (Stein, Smith, & Lancioni, 2013). Оперативни PRM системи у електронском пословању подразумевају скуп активности везаних за прикупљање података о партнерима, сервисе подршке, иницирање партнерстава... Различите врсте PRM-а могу да се користе у складу са различитим врстама CRM-а. Аутори (Khodakarami and Chan, 2014) разматрају утицај различитих врста управљања односима са клијентима на прикупљање информација и сазнања о потрошачима. Стављају акценат на важност оперативних система за управљање односима са клијентима и одржавање процеса који пружају различита сазнања о клијентима. Оперативни PRM тежи да аутоматизује PRM процесе у циљу побољшања ефикасности и продуктивности. Укључује аутоматизацију продаје, корисничких сервиса, система подршке (Park et al., 2012; Park et al. 2015). Бројне студије су проучавале утицај конкретних оперативних PRM процеса на различите видове односа са клијентима и пословним партнерима. Аутори (Coussement, & Poel, 2008) су користили податке из позивног центара у циљу спречавања губитка клијената. Аутори су се бавили (Storey & Kocabasoglu-Hillmer, 2013) утицајем сервисне подршке на релационе перформансе. Карактеристике оперативног PRM-а у пословању електронских

медија су сличне карактеристикама PRM-а у другим пословним системима и резултати истраживања могу се аналогно применити и на електронске медије.

Аналитички PRM

Аутори (Khodakarami, & Chan, 2014) тврде да аналитички PRM пружа најбоље резултате у прикупљању информација о клијентима. У контексту B2B пословања у електронском медијима, аналитички PRM омогућава напредно извештавање, анализирање велике количине података везаних за гледаност, рецензије, предвиђања продаје... Аутори (Jahromia, Stakhovych, & Ewing, 2014) разматрају губитак и задржавање клијената у B2B контексту. У наведеној студији развијени су модели за претрагу података у предвиђању губитка клијената. Такви модели могу да помогну електронским медијима у B2B пословању да прецизније идентификују партнере који имају намеру да прекину сарадњу. У складу сарезултатима анализе могу да се изграде ефикасније и уже специјализоване кампање за задржавање пословних партнера. У контексту пословања електронских медија најважније мерило је удео у гледаности (LaRose, 2010; LaRose, & Eastin, 2004). Аутори истичу важност анализе особина и навика публике на остваривање дугорочне лојалности. Електронски медији треба да се баве анализом мењања и успостављања навика публике у циљу реализације висококвалитетног садржаја који би одговарао потребама клијената. Актуелна истраживања у овој области баве се могућностима коришћења анализа заснованих на big data у B2B пословању електронских медија (Wiersema, 2013).

Друштвени PRM

Технологије друштвених медија су у широкој употреби као начин комуникације између предузећа и корисника. Друштвени PRM се сматра резултатом примене технологија друштвених мрежа у пословању, што резултира повећањем лојалности, задовољства и ангажовања корисника (Trainor et al., 2013).

Друштвене мреже имају способности да појачају сарадњу, што подстиче дељење садржаја и повећава осећај заједништва (Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011).

Друштвене мреже се све више користе у В2В моделима електронског пословања (Karjaluoto et al. 2014; Swani, Brown, & Milne, 2014; Brennan, Tzempelikos, & Wilson, 2014; Woodcocketal. 2011). Већина В2В оглашивача користи друштвене мреже за јачање оданости бренду, за побољшање репутације, како би одржали односе са корисницима и повећали продају и профитабилност (Rapp et al. 2013). Бројни истраживачи истичу важност коришћења друштвених мрежа на нивоу предузећа да би се успоставио интегрисани друштвени CRM, посебно у В2В контексту (Trainor et al., 2013). Истраживања су показала да је организовање догађаја и позивање, односно укључивање пословних партнера, од велике важности за укупан квалитет и исход односа са пословним партнерима, посебно када су у питању обуке и професионалне конференције и радионице. Унутар електронских медија социјалне PRM активности садрже: коришћење друштвених мрежа за промоцију, организовање посебних догађаја за пословне partnere, коришћење напредних система сарадње...

5.4.5. Улога јавног сервиса

Кључна улога јавних сервиса емитера јесте да се створи окружење у којем ће сваки грађанин моћи да постане стејхолдер (UNESCO, 2001). Термин јавни емитер подразумева радио, телевизију и остале електронске медије, чија је примарна сврха јавни сервис. Јавни емитери се финансирају из различитих извора: наплата лиценци/претплата, појединачни доприноси, јавно финансирање и комерцијални извори (Volcic and Zajc, 2013). Јавни емитер треба да заснива пословање на следећим принципима (UNESCO, 2001), (Price and Raboy, 2001):

- Универзалност. Овај принцип имплицира доступност за све грађане у земљи. Без обзира на социјални статус или приходе грађана, они морају имати иста права и могућности за употребу сервиса јавних емитера. Ово се поклапа са принципима демократије и једнакости.

- Диверсификованост програма. Јавни емитер мора да диверсификује програме, према најмање три критеријума: пол, циљна група и садржај. Потребно је узети у обзир све различитости јавних интереса.
- Независност. Овај принцип подразумева независност у пословању од државе и приватних компанија.
- Различитост. Сервиси јавних емитера треба да се разликују у поређењу са сервисима других емитера.

Основни циљ јавних емитера је да информишу, образују и забаве (UNESCO, 2001). У савременим условима пословања јавни емитери већи део средстава прикупљају из комерцијалних извора. У складу са тим, јавни емитери су приморани да успоставе стабилне везе са предузећима, заједницама, организацијама и другим стејкхолдерима.

5.5. Модел мерења перформанси пословног система електронских медија

Традиционални начин мерења перформанси преко агенција као што је AG Nielsen, описан је у претходним поглављима. Међутим, пиплметар је релативно непоуздана техника, јер је узорак мали, а није могуће одредити прецизно ни категорију посматрача, ни њихове захтеве у вези са програмом. Анализе се раде само на нивоу процената гледаности одређених ТВ емисија.

Када је реч о интернет пословању, постоји низ могућности за мерење активности корисника. Нарочито су корисна мерења друштвених мрежа, по полу, старосним категоријама, образовању, интересовањима и другим параметрима. Мерења се раде на дневној, недељној, месечној, кварталној, полугодишњој и годишњој бази. У многим извештајима је запажена активност и значај корисника Facebook, Google+ и Twitter мрежа, па би овим корисницима требало да се посвети посебна пажња.

Нови модел мерења перформанси електронских медија треба да укључи особине корисника сервиса електронских медија као што су:

- старосна категорија,
- пол,
- употреба интернета,

- употреба мобилних телефона,
- време provedeno у коришћењу појединих сервиса електронских медија.

Један од начина за унапређење мерења перформанси у електронским медијима је креирање садржаја на основу предлога виртуалних заједница. Виртуалне заједнице се често баве специјализованим темама. Ови сајтови су посећени, а генерисање садржаја телевизијског програма на основу посећености може да каналише избор тема и привуче нове оглашиваче.

Садржај који генеришу корисници играће све важнију улогу у дефинисању начина пословања електронских медија. Кратки видео-клипови корисника ће у будућности бити на високом нивоу квалитета. Такође, на видео-сервисима, као што је YouTube, могу се бесплатно наћи јавно доступни квалитетни материјали институција, као што је НАСА. Доступност оваквих материјала утиче на начин креирања телевизијског садржаја. Такође, сервиси за утврђивање броја прегледа појединих видео-материјала, као и за утврђивање ставова гледалаца (like, dislike, коментари) који су доступни на друштвеним мрежама, као што је YouTube и Facebook, треба да постану саставни део ТВ сервиса за мерење гледаности садржаја.

Као што је у поглављу 4 речено, тзв. hashtag-ови омогућавају да се оде на сваку снимљену емисију и да се дискутује о теми. Дискусија и постављање питања за догађаје уживо су, такође, могући преко слања порука на друштвеним мрежама.

У свим овим случајевима могуће је праћење посећености током емитовања и између два емитовања, што може да утиче на развој програмске шеме у електронским медијима.

У контексту управљања односима са клијетима и пословним партнерима, модел мерења перформанси у савременим електронским медијима има следеће карактеристике:

- Део садржаја креирају гледаоци и друштвене групе.
- Мери се посећеност нових алата друштвених мрежа.
- Посета одређеном садржају треба да привуче нове оглашиваче. Користи се и диференцијација како би се јасно одредио садржај у односу на конкуренцију.

- Нови оглашивачи имају директан увид у ефекат свог оглашавања преко хибридног система.
- Оглашивачи се прате преко xRM софтвера.
- Оглашивачи могу да предлажу садржаје, али постоји мерило о атрактивности одређеног садржаја, тако да је повратна спрега потпуна.

5.6. Оптимизација медијских кампања

Оптимизација медија плана за рекламну кампању олакшава израду медија плана како би се у задато време кампање за најмање новца достигао највећи број тзв. Target rating поена (тј. да кампању види максималан број припадника циљне групе).

Приступ се заснива на резултатима непрекидног електронског мерења гледаности ТВ програма и извештавању у реалном времену. Оптимизација кампање се врши на основу података као што су задато трајање кампање, буџет, демографска својства циљне групе, цене огласног простора и сл. Оптимизацијом кампање одређује се број приказа спотова, термини, програми и емисије у оквиру којих их треба емитовати. У напредним системима за оптимизацију кампања спотови се приказују персонализовано у складу са интересовањима и особинама појединачног гледаоца.

На самом почетку дефинисања кампање потребно је одредити:

- трајање кампање,
- канале на којима спотови треба да се емитују, укључујући канале традиционалног ТВ емитовања, интернет и мобилну телевизију,
- референтне датуме ранијих кампања за упоредну анализу,
- регион на коме се кампања емитује,
- циљне групе,
- сезонски фактор.

Након дефинисања основних параметара одређују се спотови који ће бити приказивани. За сваки спот се могу дефинисати ограничења, на пример, није потребан спот који не остварује више од 3 рејтинг поена. Даља ограничења су могућа по каналима, недељама кампање, броју спотова који се емитују, по буџету и другим параметрима. Електронски медији могу за различите комитенте

дозвољавати различите попусте, што утиче на укупну цену кампање. Начини оптимизације кампање:

- *Max TRP with fixed Budget:* колико је максимално могуће остварити рејтинг поена за унапред дефинисани буџет кампање.
- *Max Freq X+ with fixed Budget:* колику максималну покривеност (cover reach) оних који су видели спот више од X пута је могуће остварити унапред дефинисаним буџетом кампање.
- *Max Freq X+ with fixed TRPs:* колику максималну покривеност (cover reach) оних који су видели спот више од X пута је могуће остварити са унапред дефинисаним бројем рејтинг поена.
- *Min Budget to reach fixed TRPs:* колики је минималан буџет потребан да би се остварио унапред дефинисани број рејтинг поена.
- *Min Budget to reach fixed Freq X+:* колики је минимални буџет потребан да би се остварила покривеност од дефинисаног процента популације који су видели спот више од X пута.
- *Min TRPs to reach fixed Freq X+:* колико је минимално потребно рејтинг поена да би се остварила покривеност од дефинисаног процента популације који су видели спот више од X пута.

У оквиру оптимизације кампање могуће је за исте параметре добијати различите резултате за разне функције оптимизације и касније поредити те планове. Готов медија план приказује се табеларно, као на слици 34.

Cell content	Count	Target	Total	Columns	Highlight										
Spot name	CHANNELS	Time Slot	Price	TRPs	'000s	CPP	CPM	Count	20.10	21.10	22.10	Frequency Distribution			
spot A u serij	Pink	08:45-08:59	15,093,54	12,7	928	1,187,67	16,27	11	1	1	1	1	0	45,9	45,9
spot A u serij	Pink	10:45-10:59	23,284,80	27,7	2,022	840,58	11,51	8	1	1	1	2	13,2	46,2	
spot A u serij	Pink	11:45-11:59	21,621,60	20,6	1,506	1,047,73	14,35	13	1	1	1	1	7,8	54,1	
spot B u serij	Pink	07:30-07:44	20,790,00	5,8	435	3,560,71	48,78	5				3	18,0	29,8	
spot B u serij	Pink	08:45-08:59	22,869,00	28,4	2,070	806,53	11,05	25	1	1	1	4	3,7	27,0	
spot B u serij	Pink	10:45-10:59	34,927,20	58,1	4,238	601,64	8,24	18	1	1	1	5	2,2	51,3	
spot B u serij	Pink	11:45-11:59	27,720,00	41,2	3,006	673,27	9,22	25	1	1	1	6	3,1	21,1	
spot A u Hnu	Pink	23:15-23:29	37,422,00	28,7	2,092	1,306,02	17,89	9				7	10	17,0	
spot A u emisiona	BK	17:45-17:59	37,422,00	3,8	280	9,743,10	120,47	2				8	2,7	16,2	
spot A na RTS1	RTS 1	23:00-23:14	12,474,00	3,3	242	3,763,97	51,56	1	1			9	1,5	13,5	
spot A na RTS1	RTS 1	23:15-23:29	124,740,00	28,2	2,058	4,425,52	60,62	10	1			10	1,6	12,3	
spot A B92 u	B 92	11:15-11:29	15,592,50	2,1	155	7,324,82	100,34	5		1					
spot A B92 u	B 92	12:30-12:44	9,355,50	1,4	101	6,746,88	92,42	3							
spot A B92 u	B 92	14:30-14:44	15,592,50	1,2	88	12,978,10	177,78	3							
spot A B92 u	B 92	15:15-15:29	46,777,50	7,6	555	6,155,36	84,32	15		1	1				
spot A B92 u	B 92	15:45-15:59	3,118,50	0,4	32	7,115,93	97,40	1	1						
spot A B92 u	B 92	17:15-17:29	20,790,00	1,8	130	11,654,94	159,66	5			1				
spot B B92 pre	B 92	09:30-09:44	10,395,00	1,9	141	5,366,68	73,52	5							
spot B B92 pre	B 92	10:00-10:14	10,395,00	1,5	113	6,737,44	92,29	5							
spot B B92 pre	B 92	10:15-10:29	6,237,00	0,3	22	20,265,41	277,61	3							
Total			994,330,64	372,4	27,187	2,684,11	36,77	337	13	16	13				

Слика 34 Медија план кампање

Кад је направљени медија план остварен, тј. кад је кампања завршена, оцењује се колико је била успешна. Утврђује се да ли су спотови заиста емитовани у наручено време одабраној циљној групи гледалаца. Прате се и конкурентски

производи, појединачно или за производну грану, колико се рекламирала конкуренција, на којим ТВ станицама, са којим буџетом, како су изгледали њихови спотови и колико су трајали и сл. Уштеда која се остварује применом оптимизације и евалуације је већа од трошкова који се издвајају за потребе оптимизације и евалуације. Овине се заокружује логични ланац: истраживање – кампања – истраживање (план – инвестиција – оцена успешности).

Када је урађено неколико оптимизација-планова по одабраним параметрима и функцијама, могуће је међусобно поредити планове по укупним резултатима кампање, по резултатима емитованих спотова, по резултатима остварим по каналима на којима се емитују спотови и по другим параметрима.

6. ПРИМЕНА РАЗВИЈЕНОГ МОДЕЛА У ПОСЛОВНОМ СИСТЕМУ РАДИО-ТЕЛЕВИЗИЈЕ СРБИЈЕ

6.1. Пројектни задатак

Модел за управљање односима са пословним партнерима, описан у претходном поглављу, захтева имплементацију одговарајућих елемената система за управљање односима са клијентима у В2В пословању Радио-телевизије Србије. Имплементација треба да обухвати софтверско решење за управљање xRM активностима, као и В2В веб портал за реализацију В2В пословних процеса у контексту xRM. Применом Salesforce платформе треба реализовати xRM активности из категорија: маркетинг, управљање производњом, управљање односима и друштвени PRM. Додатно, треба поставити квалитетну основу за развој и примену напредних сервиса за гледаоце и пословне partnere.

В2В портал треба за пословне partnere да буде јединствена тачка приступа различитим информацијама, садржајима и сервисима. Сервиси за пословне partnere треба да буду интегрисани и синхронизовани у складу са архитектуром предложеном у поглављу 5. Неопходно је обезбедити одговарајуће алате за извештавање о перформансама система и о резултатима PRM процеса. Портал треба да обезбеди квалитетан оквир за колаборацију и комуникацију учесника у пословању. Решење треба да буде флексибилно и прошириво, уз уградњу савремених стандарда из области пројектовања веб апликација и примене интернет технологија. Потребно је реализовати одговарајући скуп мобилних сервиса.

Портал је потребно реализовати у оквиру пословног система РТС-а. Као пилот пројекат портал ће бити примењен у сарадњи са изабраним пословним партнерима. Такође, потребно је реализовати истраживање спремности запослених и пословних партнера РТС-а за усвајање развијених решења и њихову примену у даљој сарадњи.

Потребно је применити одговарајуће сервисе за анализу и извештавање о гледаности. Ови извештаји треба да буду креирани у складу са моделом метрике

описаним у претходним поглављима. Сервиси ће бити доступни пословним партнерима на захтев.

6.2. Електронски медији у Србији

Просечан становник Србије највише слободног времена проведе гледајући телевизију. Према извештају RTL group, у Србији грађани просечно проведу испред телевизора 302 минута дневно, што је четири минута више од грађана Сједињених Америчких Држава. Када је реч о електронским медијима, Србија има највише телевизијских канала по становнику у Европи.

Према подацима Агенције за привредне регистре, у Србији постоји 1.156 јавних гласила. Медијских кућа има око 1.100 јер АПР региструје медијске сервисе које поменуте куће пружају, тако да се сваки лист, интернет портал или сервис новинске агенције рачуна као засебно јавно гласило. Најбројније су новине, којих има 647, радио-станица 322 (пет са националном, једна са покрајинском, 48 са регионалном и остале са локалном покривеношћу), а постоје и 133 интернет гласила. Остало су сервис новинских агенција и електронска издања других гласила.

У Србији су према подацима Републичке радиодифузне агенције (РРА), регистроване 134 телевизијске станице: шест са националном, 30 са регионалном и остале са локалном покривеношћу. Постоје два јавна сервиса: Медијски јавни сервис Србије, тј. Радио-телевизија Србије која емитује два телевизијска и три радијска канала, и Покрајински јавни сервис, тј. Радио-телевизија Војводине која емитује два телевизијска и три радијска канала.

Годинама су стручњаци различитих области у Србији покушавали да утврде број медија који је заиста потребан. Ситуација је на неки начин решена усвајањем стратегије развоја у овој области до 2020. године и доношењем три медијска закона: Закона о електронским медијима, Закона о јавним медијским сервисима и Закона о јавном информисању и медијима. Ти закони су донети уз мониторинг

Европске уније, а у радним групама учествовали су представници ОЕБС-а, и експерти које је ангажовала Делегација ЕУ у Србији.

Значајне измене по новим законима односе се на повлачење државе из власништва у медијима и дефинисан је начин финансирања.

Требало би да јавни сервиси буду независани и самостални, а програмски садржај мора да буде такав да доприноси “благовременом, непристрасном и професионалном информисању грађана, уз пуно поштовање људских слобода и права”. Тек са усвајањем ова три закона омогућен је завршетак процеса дигитализације, што је и урађено 17. јуна 2015. године.

Заснован по угледу на ВВС као јавни сервис, рад јавних медијских сервиса у Србији почива на следећим начелима: истинито, непристрасно и благовремено информисање, независна уређивачка политика, независан извор финансирања, забрана сваког облика цензуре и утицаја на рад редакције и новинара, примена међународно признатих норми и принципа, а нарочито поштовање људских права и слобода и демократских вредности и поштовање професионалних стандарда и кодекса (Закон о јавном информисању и медијима, 2014).

Укупно тржиште оглашавања у Србији за 2014. Годину, према проценама Nielsen Audience Measurement, износи 156 милиона евра. Од 2008. до 2014. године, када је забележена највећа вредност тржишта оглашавања мас медија у Србији, вредност инвестиција је пала за готово 1/4. Посматрано према врсти медија, телевизија је медијска највећа инвестиција ма када је мас медијско оглашавање у Србији упитање. У 2014. години 83 милиона евра усмерено је на телевизијско оглашавање, 7 милиона евра на радио, а 18.2 милиона евра на интернет. Учешће оглашавања на телевизији из године у годину опада (у 2014. години телевизија бележи пад од 27% у односу на 2008. годину), на радио (без обзира на знатно мање инвестиције) задржава одређени континуитет, а оглашавања на интернету бележи знатан раст.

Тај раст није довољан да надомести пад у инвестицијама које бележи цело тржиште.

Чињеница да мониторинг оглашавања у Србији још постоји самозателевизију и штампу један је од показатеља лоше финансијске ситуације у којој се налазе медији у Србији. Ипак, на основу података који су зателевизијско тржиште оглашивача доступни, уочава се да у топ 15 оглашивача улазе трителекомуникациона предузећа (Телеком, Теленори Вип), тринајвећатрговинска ланца (Агрокор, Делезеи ДИС) и да преовладавају производи из Fast Moving Consumer Goods категорије производа.

За око 90 милиона евра, колико оглашивачи годишње потроше на ТВ рекламе, утркује се шест националних, 28 регионалних, 81 локални емитер и 129 кабловских телевизија. Оглашивачи најчешће траже рејтинге ЕПП блокова и специјализованих емисија како би се у њима обратили циљној групи.

Законом је предвиђено да јавни сервис морају да поштују правила, максималних шест минута огласа у сваком сату програма, а комерцијалне телевизије су лимитиране на 12 минута по сату. Кабловске телевизије емитују све што оглашивачи плате. За њих не важе строга правила РРА.

Када је зателевизијско оглашавање у питању, чак 89% удела у оглашавању припада зателевизијским станицама националном покривеношћу. На купном зателевизијском тржишту највећи удео оглашавању припада телевизији Пинк, 36.4%, следи ТВ Првса 22.9%, РТС1 са 13.6%, Б92 са 12% и Хеви ТВ са 4.4%. С обзиром на техничку опремљеност, капацитете уљудству и потребу публике на којој треба да одговоре, стиче се утисак да за остале, регионалне и локалне телевизијске станице не остаје довољно инвестиција.

6.3. РТС као јавни сервис

Радио-телевизија Србије је највећи медијски јавни сервис у Србији чији је оснивач Народна Скупштина Републике Србије. Основна програмска политика је "сервис у служби грађана". Као институција од општег друштвеног значаја, РТС има информативну, едукативну, културолошку и забавну мисију (Ratković-

Živanović, 2013a, Ratković-Živanović, 2013b, Vešović et al., 2011). Њен рад се заснива на програмској шеми и документу који усваја Управни одбор.

У 26 градова у Србији раде локална дописништва. Она су технички и кадровски опремљена да у сваком тренутку могу уживо да се укључе у било коју информативну емисију.

РТС емитује шест програма: четири радијска и два телевизијска. Доступни су и сателитски програм, телетекст и интернет издање. РТС обавља и делатности музичке продукције, продукције носача звука, издавачку делатност. Обухвата истраживачку службу и документациони центар. РТС је једина ТВ у Србији која је чланица Европске радиодифузне уније.

Програмска оријентација Медијског јавног сервиса Србије мора да садржи све елементе које прописују закони. Емисије које се производе и емитују уређивачки морају испунити следеће стандарде:

- непристрасно и објективно информисање,
- чување вредности српског језика и писма,
- заступање интереса деце, старих, болесних, људи са посебним потребама,
- афирмација националних и светских културних вредности,
- образовање,
- подстицање креативности и домаћег стваралаштва,
- улагање у игране, музичке, документарне програме и програмске садржаје који ће одражавати реалан живот и равномерно покрити теме са територије целе Србије и дијаспоре.
- доприноси угледу Србије у свету.

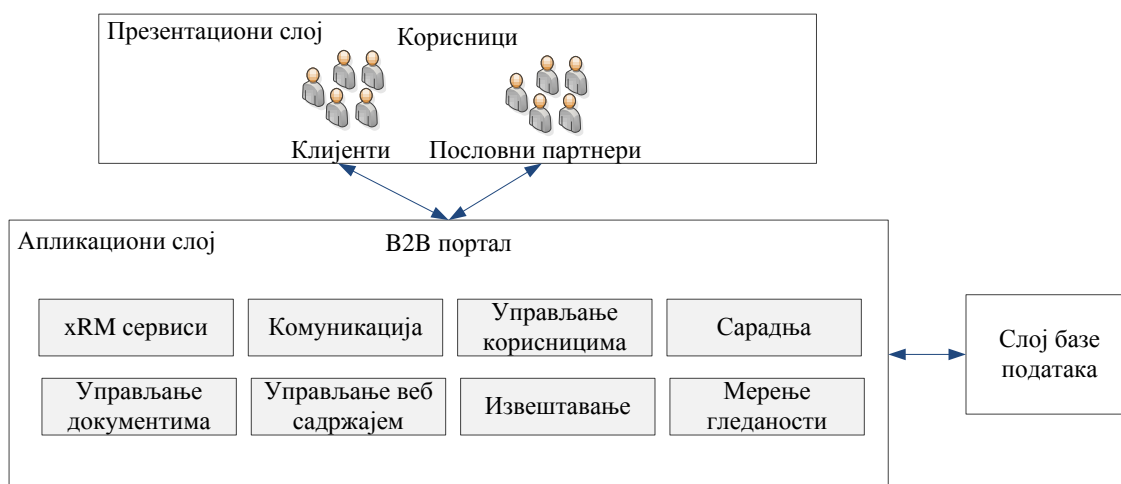
Радио Београд 1 има првенствено информативну функцију. Радио Београд 2 је програм културе и друштвеног дијалога. Трећи програм намењен је критичким трибинама, документарним репортажама, сатири. Београд 202 је градски програм који емитује вести, сервисне информације, поп, рок музику, ауторске и новинарске приче. Сви програми Радија имају и интерактивну комуникацију са аудиторијумом.

Први програм РТС-а намењен је најширем аудиторијуму и обухвата различите ТВ емисије: информативне, забавне, спортске, актуелности, дебате, серијске и игране

програме, углавном домаће продукције. На првом програму има и емисија у којима се на популаран начин говори о науци, култури, деци. Други програм је намењен за емисије едукативног, документарног, научног, играног и спортског програма и негује нови тип жанрова специјализованих тематских емисија. РТС САТ је програм који се емитује преко сателита и намењен је дијаспори. РТС Дигитал је програм културе и уметности, јединствен по формату слике 16:9. Поред музичког, филмског и документарног програма, емитује и образовне, школске и научне емисије из области културе. РТС Интернет посетиоцима сајта нуди могућност праћења ТВ и радијских програма.

6.4. Пројектовање имплементацијарешења

Детаљна архитектура решења са кључним компонентама, примењеним технологијама и везама између њих приказана је на слици 35.



Слика 35 Архитектура решења

У складу са разматрањима описаним у прегледу литературе, приступ развоју, који ће бити примењен, подразумева реализацију система за управљање односима са пословним партнерима коришћењем software-as-a-service модела рачунарства у облаку како би се постигла скалабилност решења. Кључну улогу у архитектури решења има B2B портал који је агрегатор и интегратор свих компонента.

6.4.1. Имплементација модела за управљање односима са пословним партнерима

Одређени сегменти модела за управљање односима са пословним партнерима су примењени у систему електронског пословања РТС-а. У лабораторијским условима је имплементиран В2В портал и омогућена је реализација активности хRM-а. Листа реализованих хRM активности приказана је у табели 6.

Табела 6 Реализоване хRM активности

Активност	Опис
Управљање контактима	Дефинисане су различите врсте контаката: <ul style="list-style-type: none"> - потенцијални пословни партнери, - стандардни контакти, - активни пословни партнери.
Мејл кампања	Сprovedена је маркетиншка кампања за нову телевизијску емисију.
Програми лојалности	Сprovedен је програм лојалности и повезан је срекламирањем током преноса спортског догађаја.
Управљање буџетом	Дефинисан је буџет за промовисање нових телевизијских емисија.
Анализа кампање	Сprovedена је анализа параметара који се односе на кампању.
Друштвени хRM	Подаци о профилима заинтересованих клијената на LinkedIn интегрисани су са интерним подацима хRM.

У оквиру овог поглавља биће приказане реализоване активности дефинисане моделу управљања односима са пословним партнерима, који је реализован као SaaS на платформи Salesforce.com.

За потребне наведених активности имплементирани су следеће функционалности:

- Управљање контактима (имплементирани модули: RTS Lead Management, RTS Contact Management, RTS Account Management),
- Управљање кампањама (имплементирани модул: RTS Campaign Management – мејл, програм лојалности, управљање буџетом, управљање лојалношћу, анализа и извештавање),
- Управљање пословним шансама (имплементирани модул: RTS Opportunity Management),
- Управљање документима и ресурсима (имплементирани модул: RTS Documents),

- Управљање рекламацијама (имплементирани модул: RTS Cases management),
- Интеграција апликација (имплементирани модул: RTS AppExchange - third party апликације),
- Управљање извештавањем (имплементирани модул: RTS Reports i RTS Dashboards).
- Управљање корисничким налозима (имплементирани модул: RTS User Management),
- Управљање комуникацијама (имплементирани модул: RTS Chatter canal),
- Управљање уговарањем (имплементирани модул: RTS Contract Management).
- RTS Desk.com,
- RTS Mobile CRM,

Управљање контактима

Управљање односима са партнерима у РТС-

уподразумева вођење и управљање контактима, било да је реч о словним партнерима, купцима, клијентима, инвеститорима... У оквиру функционалности Управљање контактима имплементиран асу три модула:

- RTS Lead Management,
- RTS Contact Management,
- RTS Account Management.

Leads представља почетне контакте у пословним процесима. То су појединци предузећа за које РТС сматра да бисе са њима могло остварити пословна сарадња. Када се оствари сарадња, Leads се конвертује у Contact. Leads и Contacts садрже комплетну историју интеракције РТС-а са постојећим контактима. Контактима у оквиру овог модула могуће је манипулисати на различите начине: међати њихове податке, претраживати их по одређеним критеријумима, сврставати у одређене циљне групе које ће бити додељене неким кампањама... На слици 36 приказан је Leads модул РТСа.

Name	Company	Phone
Stojsic, Jelena	Philip Morris Operations	012232323
Tomicevic, Ivan	Banca Intesa doo	011543678
Markovic, Tatjana	Unicredit Banka	011544723
Stevic, Bojana	Unicredit Banka	011544723
Markovic, Stefan	Telekom Srbija	011232567
Aleksovic, Tomislav	Aleksandar doo	011235334
Aleksovic, Tomislav	Aleksandar doo	011235334
Marinković, Ivana	Imlek d.o.o.	
Maric, Tijana	Henkel Merima doo	0013232323
Ivković, Ivana	Sunoko	0211113223
Stanković, Marija	IM Matijević	011323323

Слика 36 Приказ RTS Leads-a

Видљивост поља која се приказују (мејл, адреса, статус...) могу се модификовати у зависности од потреба пословања. Идентичне опције се односе и на модул Contacts.

Модул омогућава и конвертовање особе из модула Leads у модул Contacts (слике37 и 38). Ово се постиже када одређена особа, која је класификована као Leads, постане партнер, клијент... Ово у великој мери скраћује време,потребу за анализом контаката у систему и помаже једноставном праћењу интеракције учесника у електронском пословању РТС-а.

Lead Detail		Edit	Delete	Convert	Clone	Find Duplicates
Name	Mr. Stefan Milošević	Lead Owner		Jelena Vreck [Change]		
Title	Marketing	Company		Metalac a.d.		
Email	metalac@gmail.com	Industry		Other		
Phone	+381 32 770 311	No. of Employees				
Lead Status	Open	Lead Source				

Слика 37 Конвертовање Lead-a у Contact (корак 1)

Convert Lead

Record Owner: Jelena Vccek

Send Email to the Owner:

Account Name: Create New Account: Metalac a.d.

Opportunity Name: Metalac a.d.

Converted Status: Qualified

Task Information

Subject: Call

Comments: Dogovor u vezi sa kampanjom.

Due Date: 05-03-2015

Priority: High

Status: Open

Reminder

Reminder: 05-03-2015 08:00

Слика 38 Конвертовање Lead-a у Contact (корак 2)

Поред конвертовања Lead-a у Contacts омогућено је праћење пословних партнера и промена везаних за њих, које су направили други корисници истог налога.

Контакти у модулу Contacts директно су повезани са модулом Accounts, који представља предузеће у оквиру којег контакт послује. На слици 39 је приказан део листе контаката РТС-а.

Name	Account Name	Phone
Pavovic Milica	Telekom Srbija	015423832
Savicevic Snezana	Telekom Srbija	015423832
Papic Predrag	Medela.ad	015423832
Popovic Dusan	Medela.ad	015423832
Kokic Matija	Philip Morris Operations	015423832
Ivanovic Milorad	1. oktobar	015423832
Stevic Marko	Saveks	
Ivanjicki Martin	Saveks	
Stojic Marijana	Banca Intesa doo	
Popovic Biljana	Apaleks	
Plavovic Sanja	Kortex	012548759
Djukic Slobodan	Imlek d.o.o.	021154789

Слика 39 Приказ РТС листе контаката

На слици 40 приказан је догађај који РТС треба да реализује са пословним партнером, као и историја активности везаних за конкретног пословног партнера.

Open Activities							
Action	Subject	Related To	Task	Due Date	Status	Priority	Assigned To
Edit Cls	Ugovor o reklamiranju		✓	05-03-2015	Open	Normal	Jelena Visek

Activity History							
Action	Type	Title	Last Modified	Created By			
Edit Del	Note	Prilozi stare dokumente na sastanku	04-03-2015 17:25	Jelena Visek			

Notes & Attachments							
Action	Type	Title	Last Modified	Created By			
Edit Del	Note	Prilozi stare dokumente na sastanku	04-03-2015 17:25	Jelena Visek			

HTML Email Status							
Action	Type	Title	Last Modified	Created By			
Edit Del	Note	Prilozi stare dokumente na sastanku	04-03-2015 17:25	Jelena Visek			

Opportunities							
Action	Opportunity Name	Stage	Amount	Close Date			
Edit Del	Reklama u udarnom terminu	Qualification		04-03-2015			

Campaign History							
Action	Campaign Name	Start Date	Type	Status	Responded	Member Status Updated	
Edit Del View	Reklame za vreme Rolan Garosa	25-02-2015	Email	Sent	<input type="checkbox"/>	25-02-2015 13:57	

Cases							
Action	Case	Subject	Priority	Date/Time Opened	Status	Owner	
Edit Cls	00001000	-	Medium	02-03-2015 17:47	New	Jelena Visek	

Слика 40 Приказ додатних опција за манипулацију модулом RTS Contacts

Модул Account служи за управљање подацима о пословним партнерима са којима РТС сарађује. У пословне partnere спадају клијенти, предузећа, државна управа и други са којима РТС има неку интеракцију. Модул Account представља пословне partnere који укључују конкретне особе евидентиране у модулу Contacts. На слици 41 приказани су пословни partnere, односно део РТС листе Accounts.

Account Name	Billing City	Phone
Telekom Srbija	Beograd	011345978
Medela ad	Vrbas	015343232
Philip Morris Operations	Beograd	011435564
Banca Intesa doo	Obrenovac	
Aleksandar doo	Beograd	0112589658
Henkel Merima doo	Krusevac	
Imlek d.o.o.	Beograd	011435456
Apateks	Ivanjica	
Saveks	Topola	012323232
Kortex	Kragujevac	032435466
Imlek d.o.o.	Padinska Skela	032443234
1. oktobar	Vranje	0153423341
Kerko d.o.o.	Obrenovac	015342312
Naromix	Jagodina	023232323

Слика 41 Приказ РТС листе Accounts

Могуће је манипулисати модулом Accounts на више начина. Осим креирања, измене и брисања, могуће су и сложеније радње над овим модулом. Могуће је додељивати одређене догађаје, додавати их кампањама, додавати у таргет листу,

повлачити податке о Account-у из неког извора података, нпр. са Google-а, могуће је пратити и промене у оквиру Account-а, додавати пројекте на којима су задужени, као и додавати пословне прилике (Opportunities) везане за Account. Неки од примера управљања модулом који се односи на пословне partnere дати су на слици 42.

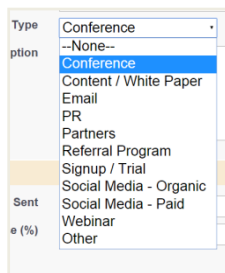
The screenshot displays a CRM interface with several sections:

- Opportunities:** A table with columns: Action, Opportunity Name, Stage, Amount, Close Date. One record is visible: Opportunity Name: Smanjanje reklame, Stage: Needs Analysis, Close Date: 03/11/2015.
- Contacts:** A table with columns: Action, Contact Name, Title, Email, Phone. Two records are visible: Milica Pavovic (milicapavovic@gmail.com, 015423832) and Snezana Savicevic (sezanasavicevic@gmail.com, 015423832).
- Files:** No records to display.
- Notes:** No records to display.
- Cases:** A table with columns: Action, Case, Status, Date Opened, Subject. One record is visible: Case: 00001000, Status: Escalated, Date Opened: 03/11/2015.
- Open Activities:** A table with columns: Action, Subject, Name, Task, Due Date, Status, Assigned To, Location, Related To. One record is visible: Subject: Konferencija, Due Date: 03/11/2015 09:00, Assigned To: Jelena Vrecko, Location: Telekom Srbija.
- Activity History:** A table with columns: Action, Subject, Name, Task, Due Date, Location, Assigned To, Related To. One record is visible: Subject: Večera s klijentom, Task: ✓, Assigned To: Jelena Vrecko, Related To: Telekom Srbija.

Слика 42 Преглед активности PTC-а у оквиру конкретне инстанце Account-а

Управљање кампањама

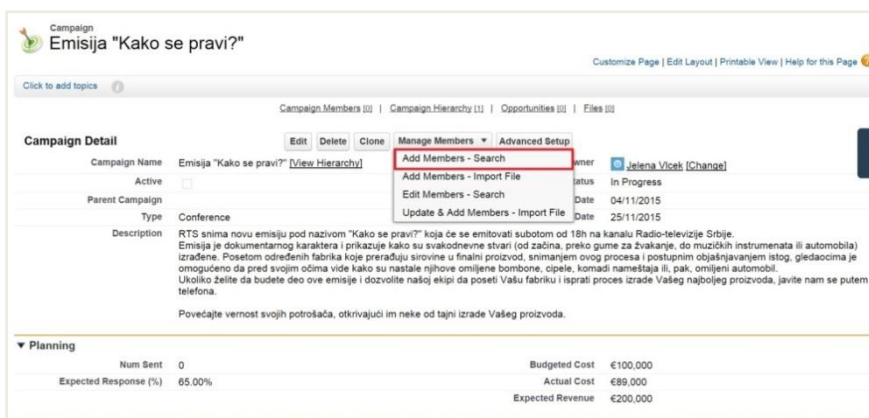
Да би се обезбедило управљање кампањама у PTC-у, у оквиру модела за управљање односима са партнерима имплементиран је RTS Modul Campaign. Модул треба да обезбеди креирање, манипулацију и реализацију кампања, било да је реч о мејл кампањи, конференцијама, веб кампањама... На слици 43 приказане су врсте кампања чије креирање подржава RTS Modul Campaign.



Слика 43 Преглед могућих врста кампања

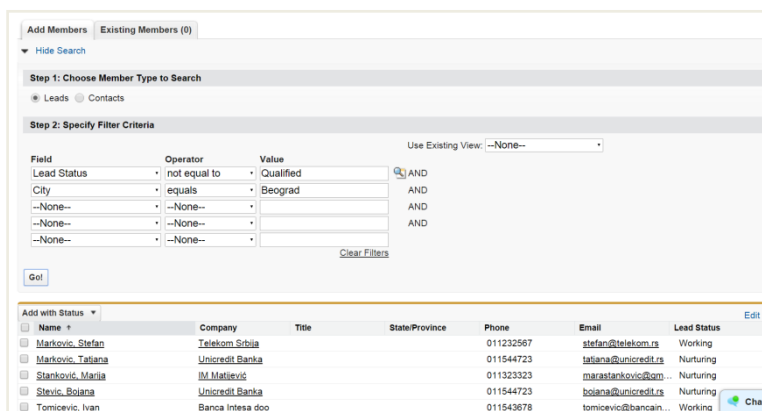
Пример 1. Кампања “Како се прави?”

Радио-телевизија Србије жели да сними нову емисију под називом “Како се прави?”. Како би реализација овог пројекта била могућа, неопходно је пронаћи предузећа која би желеле да учествују у пројекту. Да би учествовало у пројекту, предузеће треба да омогући Радио-телевизији Србије да снимидетаљан процес израде неког производа. Први корак у реализацији овог пројекта је креирање циљне групе. Циљну групу су чиниле све фабрике, предузетници, занатлије, сви који се баве неком врстом производње. Додавање потенцијалних партнера који припадају циљној групи приказано је на слици 44.



Слика 44 Додавање таргета у кампању

Циљна група се креира тако што корисник дефинише параметре како би добио списак предузећа која задовољавају жељени критеријум (слика 45). На слици 46 је приказана изабрана циљна група.



Слика 45 Филтрирање контаката и потенцијалних контаката

Campaign Members						
Action	Type	Status	First Name	Last Name	Title	Company
Edit Remove	Lead	Sent	David	Adelson (Sample)	Director, Information Technology	Green Dot Publishing
Edit Remove	Lead	Sent	Tomislav	Aleksovich		Aleksandar doo
Edit Remove	Lead	Sent	Tomislav	Aleksovich		Aleksandar doo
Edit Remove	Lead	Sent	Maria	Gardner (Sample)	Exec VP	3C Systems
Edit Remove	Lead	Sent	Ivana	Ivkovic		Sunoko

[Show 5 more >](#) | [Go to list \(17\) >](#)

Campaign Hierarchy	
Campaign Name	Emisija "Kako se pravi?"
Hierarchy Total	

Opportunities				
Action	Opportunity Name	Stage	Amount	Close Date
Edit Del	Dugocroca saradnja vezana za emisiju	Proposal		10/11/2015

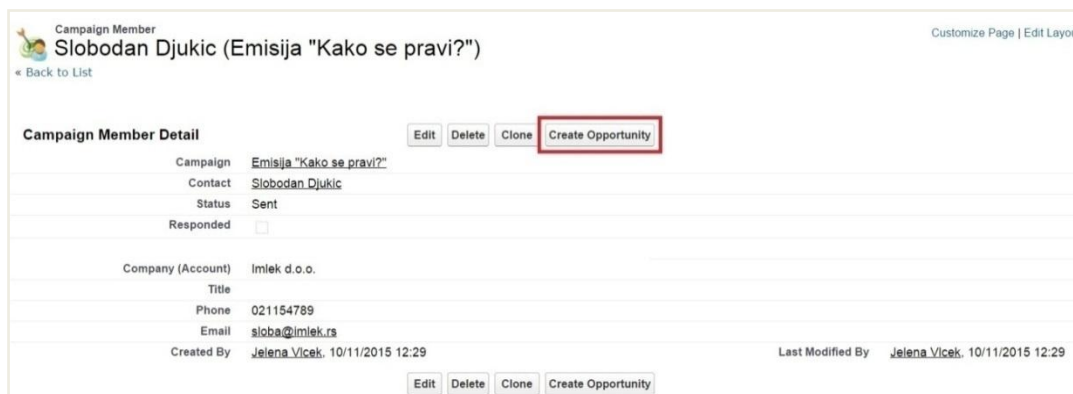
Слика 46 Приказ циљне групе кампање “Како се прави?”

Након креирања циљне групе, одређен је буџет који ће се издвојити за ову кампању, као и очекивана добит. Такође, дефинисано је трајање кампање и остали параметри неопходни за једноставнији увид у детаље кампање. На слици 47 приказани су детаљи реализоване кампање “Како се прави?”.

Campaign Detail			
Campaign Name	Emisija "Kako se pravi?" [View Hierarchy]	Campaign Owner	Jelena Vleck [Change]
Active	<input type="checkbox"/>	Status	In Progress
Parent Campaign		Start Date	04/11/2015
Type	Conference	End Date	25/11/2015
Description	RTS snima novu emisiju pod nazivom "Kako se pravi?" koja ce se emitovati subotom od 18h na kanalu Radio-televizije Srbije. Emisija je dokumentarnog karaktera i prikazuje kako su svakodnevnje stvari (od zacina, preko gume za zvakanje, do muzickih instrumenata ili automobila) izradene. Posetom određenih fabrika koje preraduju sirovine u finalni proizvod, snimanjem ovog procesa i postupnim objašnjavanjem istog, gledaocima je omogućeno da pred svojim očima vide kako su nastale njihove omiljene bombone, cipele, komadi nameštaja ili, pak, omiljeni automobil. Ukoliko želite da budete deo ove emisije i dozvolite našoj ekipi da poseti Vašu fabriku i isprati proces izrade Vašeg najboljeg proizvoda, javite nam se putem telefona. Povećajte vernost svojih potrošača, otkrivajući im neke od tajni izrade Vašeg proizvoda.		
▼ Planning			
Num Sent	0	Budgeted Cost	€100,000
Expected Response (%)	65.00%	Actual Cost	€89,000
		Expected Revenue	€200,000
▼ Campaign Statistics			
Total Responses	0	Num Total Opportunities	1
Total Leads	17	Num Won Opportunities	0
Converted Leads	0	Total Value Opportunities	€0
Total Contacts	0	Total Value Won Opportunities	€0
Created By	Jelena Vleck , 10/11/2015 12:17		Last Modified By
			Jelena Vleck , 10/11/2015 12:17

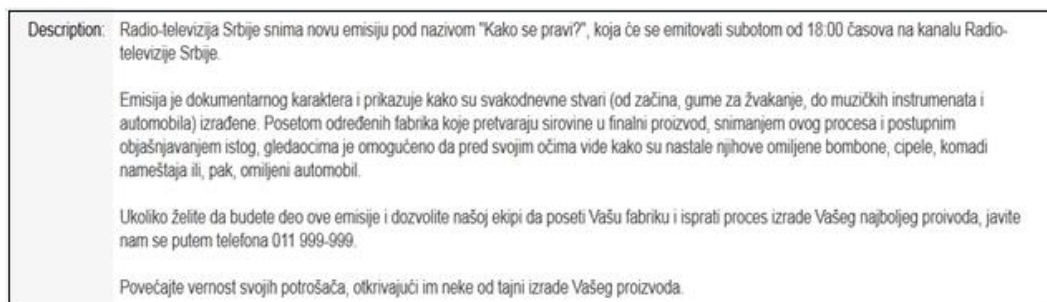
Слика 47 Приказ креиране кампање “Како се прави?”

Избором одређеног контакта може се видети којим кампањама је придруживан и да за конкретну кампању и конкретни контакт креирамо пословну прилику (Opportunity) (слика 48).



Слика 48 Приказ контакта који је придружен кампањи “Како се прави”

Текст кампање позива потенцијалне пословне партнере да се укључе у пројекат (слика 49).



Слика 49 Преглед текста кампање

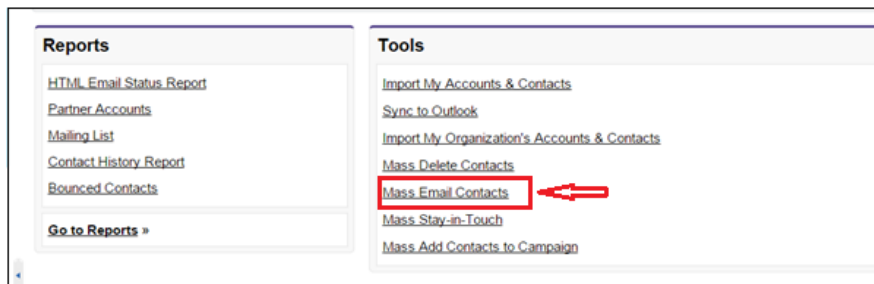
Пример 2. Мејл кампања

Мејл кампања представља једноставан и јефтин облик промоције који укључује директно слање порука на мејл адресу клијента. У конкретном случају, РТС телевизија креира мејл кампању којом жели да подстакне одређене клијенте да купе рекламни простор за време тениског турнира „Ролан Гарос“. Како би кампања била успешно реализована, креиране су листе циљних клијената. Приликом креирања мејла који ће бити послат циљним групама, неопходно је прво направити шаблон мејла. Креирање шаблона у RTS modul Campaign подразумева избор врсте шаблона који ће се користити (Text, HTML, Visualforce или Custom). Након подешавања одређених параметара, шаблон изгледа као на слици 50.

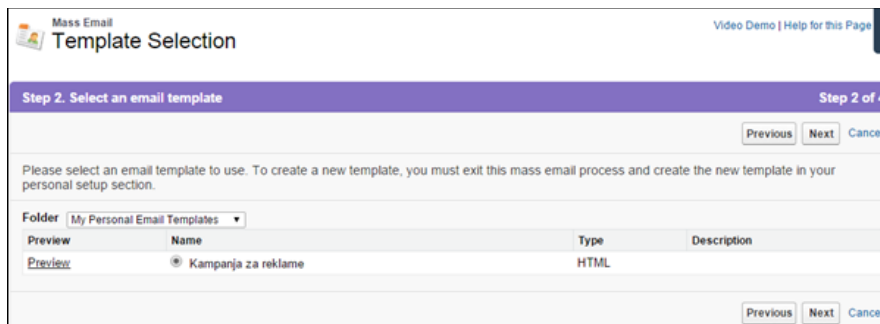


Слика 50 Изглед шаблона за мејл кампању у RTS modulu Campaign

Креирање мејл кампање се ради на следећи начин: прво се у модулу Contacts или Leads одабере опција Mass Email Contacts (Слика 51), а затим се бира шаблон који ће се користити за кампању (Слика 52).



Слика 51 Избор опције за Mass Email



Слика 52 Избор шаблона за Mass Email

Последњи корак пре слања порука приказан је на слици 53. Уколико се одабере опција Send now, поруке ће бити послате изабраним пословним партнерима.

Step 3. Review and confirm Step 3 of 4

Previous Send Cancel

You currently have **8 recipient(s)** selected to receive this email.

Processing Options ! = Required Information

BCC me on one message

Store an activity for each message

Mass Email Name

Delivery Options

Send now

Schedule for delivery on 05-03-2015 16:59 Time Zone
(GMT+00:00) Greenwich Mean Time (Europe/Dublin)

Previous Send Cancel

Слика 53 Приказ последњег корака у реализацији Mass Email кампање

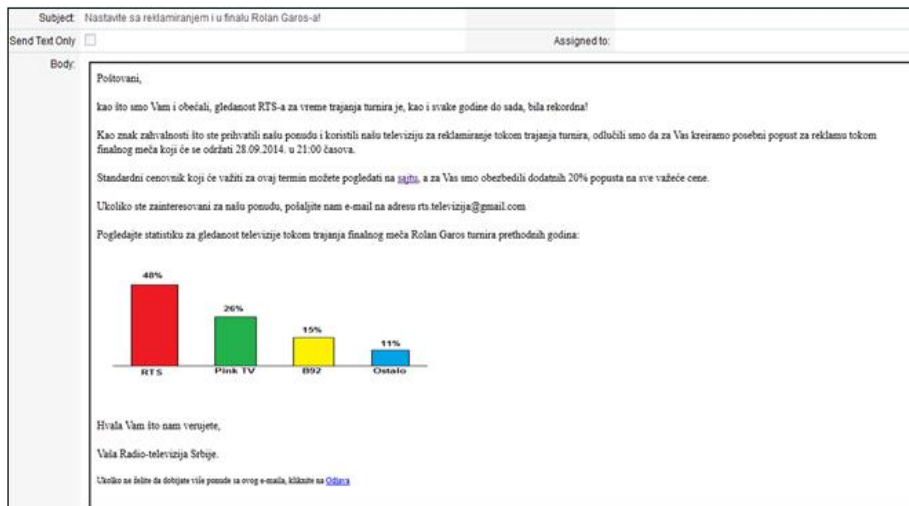
Поред ових подешавања, подразумева се да су подешени додатни параметри везани за буџет, одговорне особе, термине... Након што су мејл поруке послате, корисник има увид у статус порука, да ли су све послате, колико их је прочитано, колико их је стигло као спам...

Пример 3. Програм лојалности

Ови програми служе како би РТС омогућио својим лојалним пословним партнерима одређене бенефиције у сарадњи. Радио-телевизија Србије је одлучила да својим лојалним пословним партнерима који су користили услуге РТС-а за рекламирање током преноса турнира „Ролан Гарос“ омогући одређени попуст, уколико одлуче да се рекламирају и у финалу турнира. Прво је било неопходно анализирати која су то предузећа која су се рекламирала на РТС-у за време турнира и на основу тих података проценити ко су лојални пословни партнери. Након што је креирана листа за програм лојалности, РТС покреће кампању која ће привући потенцијалне partnere и која ће учинити да се термини за рекламе у финалу „Ролан Гароса“ попуне у потпуности. РТС кампања за лојалне partnere изгледа као на слици 54.

Шаблон приказан на слици 54 послат је мејлом партнерима који су задовољили критеријуме лојалности. У оквиру мејла се налази и линк који омогућује кориснику да заустави примање порука од РТС-а (opt out), као и линк ка њиховом сајту. Овом кампањом је могуће манипулисати на различите начине, додавати

нове клијенте у циљну групу, анализирати број мејл порука које су послате, прочитане, видети колико је клијената захтевало да не добија више поруке овог типа, број посета сајту...



Слика 54 Преглед шаблона за програм лојалности

Пример 4. Управљање буџетом

RTS modul Campaign има могућност управљања буџетом његовим анализирањем. Омогућено је праћење промена везаних за трошкове, улагања и очекивану добит од кампања. Увид у буџет везан за једну кампању РТС-а приказан је на слици 55.

▼ Planning		Budgeted Cost	€35,000,000
Num Sent	15	Actual Cost	€20,000,000
Expected Response (%)	0,00%	Expected Revenue	€50,000,000

Слика 55 Приказ буџета кампање

У модулу је могуће видети ROI извештаје у виду сумарног или појединачног приказа (слика 56).

Campaign Name	Campaign Type	Campaign Status	Start Date	Num Sent	Num Won Opportunities	Actual Cost	ROI	Average Cost Per Customer	Average Cost Per Response
Reklame za vreme Rolan Garosa	Email	In Progress	25-02-2015	60	0	€800,000	-100%	-	-
Emisija "Kako se pravi?"	Conference	Completed	24-02-2015	15	1	€20,000,000	-100%	€20,000,000.00	€20,000,000.00

Слика 56 Приказ ROI извештаја

Пример 5. Анализа кампања

RTS modul Campaign омогућава и преглед контаката и предузећа који су део креираних кампања, у виду извештаја, затим преглед ROI извештаја...

	Count		Member Status		Grand Total
	Campaign Type	Campaign Name	Responded	Sent	
<input type="checkbox"/>	Conference	Emisija "Kako se pravi?"	1	35	36
		Subtotal	1	35	36
<input type="checkbox"/>	Email	Reklame za vreme Rolan Garosa	0	48	48
		Subtotal	0	48	48
		Grand Total	1	83	84

Слика 57 Приказ реализованих кампања у виду извештаја

Омогућен је и преглед пословних приликакоје су произашле из реализованих кампања (слика 58).

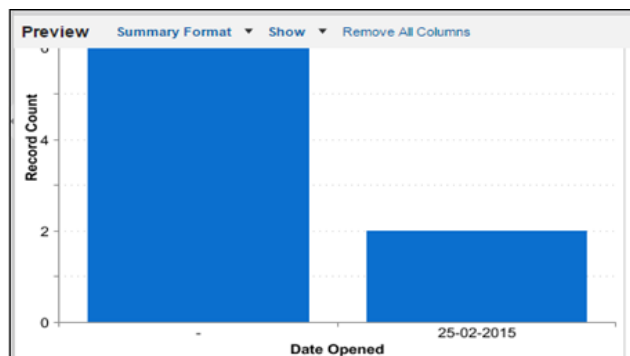
Opportunity Owner	Account Name	Opportunity Name	Stage	Fiscal Period	Close Date	Type	Amount	Age	
Campaign Name: Emisija "Kako se pravi?" (1 record)								€250,000.00	avg 0
Jelena Vitek	A&P d.o.o. - PepsiCo	Dugoročna saradnja vezana za emisiju	Closed Won	Q1-2015	24-02-2015	New Business	€250,000.00	0	
Grand Totals (1 record)							€250,000.00	avg 0	

Слика 58 Приказ Opportunity-a

Модул Campaign омогућава креирање извештаја везаних за мејл кампању, на пример, табеларни или графички извештај о партнерима који су прочитали добијену поруку везану за кампању (слике 59 и 60). Могуће је видети и сумарни приказ послатих и прочитаних порука у оквиру једне табеле (слика 61).

Name	Email	Phone	Subject	Email Template Name	Date Sent	Date Opened	Last Opened	Opened?	# Times Opened
Nenad Antić	nenad_telenor@gmail.com	063/9000	Mass Email:	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	25-02-2015 14:19	25-02-2015 14:19	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Bojan Radun	jelena1322@hotmail.com	+381 21 630 2470	Mass Email:	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	25-02-2015 14:19	25-02-2015 14:30	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Grand Totals (2 records)									

Слика 59 Сумарни приказ прочитаних мејлова везаних за кампању



Слика 60 Графички приказ прочитаних порука из кампање у односу на послате

Name	Email	Phone	Subject	Email Template Name	Date Sent	Date Opened	Last Opened	Opened?	# Times Opened
Daniela Gvozdenić	daniela_beiendorf@gmail.com	(011) 2220-660	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Lena Dukić	lena_loreal@gmail.com	(011) 2205-900	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Katarina Gaborović	katarinaraiffeisen@gmail.com	011/3202-100	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Miroslava Nelić-Bikić	miroslava_piravevs@gmail.com	+381 11 3027 872	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Sandra Parezanović	sandra_cocacohellenic@gmail.com	011/3073-123	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Angela F. Braly	angela_pk@gmail.com	+381 11 3016968	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Igor Janković	igor_carslberg@gmail.com	+381 21 755 0 646	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Aleksandra Miličić-Jelača	jelača_nestle@gmail.com	+381 11 201 9398	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Nenad Antić	nenad_telenor@gmail.com	063/9000	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	25-02-2015 14:19	25-02-2015 14:19	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Rojan Radun	jelena1322@hotmail.com	+381 21 630 2470	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	25-02-2015 14:19	25-02-2015 14:30	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Grand Totals (10 records)									

Слика 61 Табеларни приказ прочитаних порука из кампање у односу на послате

Управљање пословним шансама

У оквиру функционалности управљања пословним шансама примењен је модул RTS Opportunity Management. RTS Opportunity модул омогућава праћење активности појединца од момента када је ушао у систем (као Lead), кроз све интеракције до крајњих нивоа комуникације, било да је реч о остваривању сарадње, продаје и сл. Модул треба да омогући подсетнике за реализацију планираних активности. Омогућено је и повезивање потенцијалног партнера са модулом RTS Marketing Management како би одређене маркетиншке кампање могле циљано да се спроведу. Радио-телевизија Србије може до својих пословних прилика да дође на основу неке од реализованих кампања, нпр. уколико су неки од Leads-ова или контаката који су били део кампање прихватили понуду за рекламирање током турнира „Ролан Гарос“. Конкретна креирана пословна прилика везује се за предузеће које жели да се рекламира у финалу турнира (слика 62).

The screenshot shows a CRM interface for an Opportunity record. At the top, it displays the opportunity name 'Reklama za finale Roland Garos-a' and a 'Share' button. Below this is a 'Followers' section with 'No followers.' and a search bar. A navigation bar includes links for 'Contact Roles', 'Files', 'Notes', 'Products', 'Open Activities', and 'Activity History'. The main section is titled 'Opportunity Detail' and contains a table with the following data:

Opportunity Name	Reklama za finale Roland Garos-a	Opportunity Owner	Jelena Visek [Change]
Account Name	Telekom Srbija	Close Date	12/11/2015
Type	New Business	Stage	Proposal
Primary Campaign Source		Probability (%)	75%
Budget Confirmed	<input checked="" type="checkbox"/>	Amount	€54,500.00
Discovery Completed	<input type="checkbox"/>		
ROI Analysis Completed	<input type="checkbox"/>		
Loss Reason	Price		

Below the table is an 'Additional Information' section with the following details:

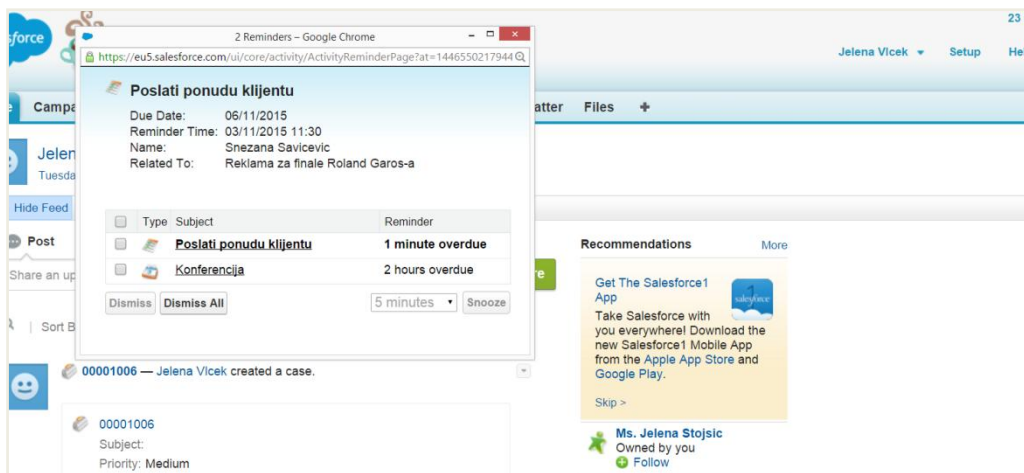
Next Step	Sastanak sa klijentom	Lead Source	Webinar
Description			

Слика 62 Приказ креираног Opportunity-a

Приликом креирања пословне шансе кориснику је омогућено да попуни одређене параметре који детаљније описују конкретну инстанцу и да ове информације подели са својим колегама, како би сви били у току и усмерили своје напоре ка успешној реализацији. Могуће је водити евиденцију о евентуалном добитку, пратити статус, као и ниво који је достигао, следећи корак који је потребно спровести у циљу успешне реализације преговора, који је извор контакта и друге релевантне информације. Такође, у оквиру овог модула и конкретне инстанце могуће је креирати и управљање активностима усмереним ка што бољој реализацији потенцијалне пословне прилике. За креирани Opportunity додаје се активност која треба да се реализује. Реч је о слању пословне понуде пословном партнеру са ценама рекламирања и осталим потребним параметрима, слика. У оквиру ове активности могуће је управљати приоритетима и статусима активности, креирати подсетник који ће се кориснику активирати у задатом термину и сличним функционалностима (слика 63).

Слика 63 Приказ креирања задатка за корисника

Изглед подсетника који је унапред терминиран приказан је на слици 64.



Слика 64 Приказивање подсетника кориснику за унапред дефинисано време

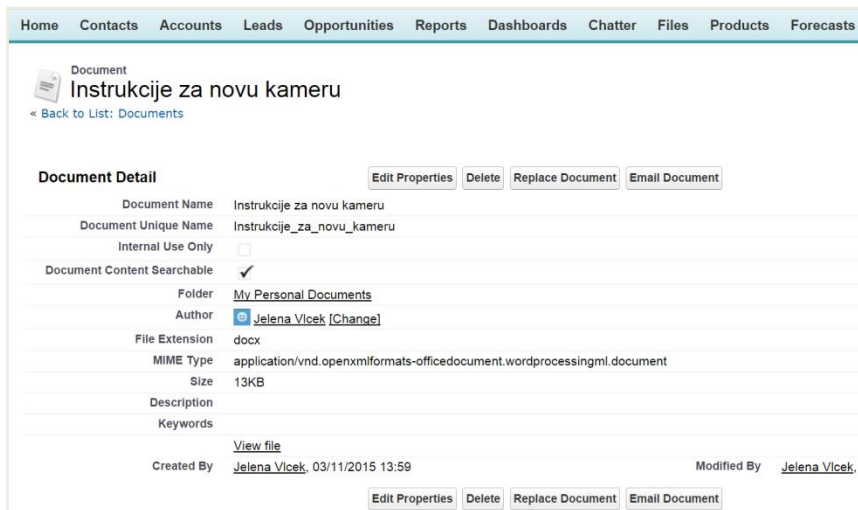
Управљање документима и ресурсима

У оквиру функционалности Управљање документима и ресурсима имплементирана су два модула:

- RTS Documents,
- RTS Files.

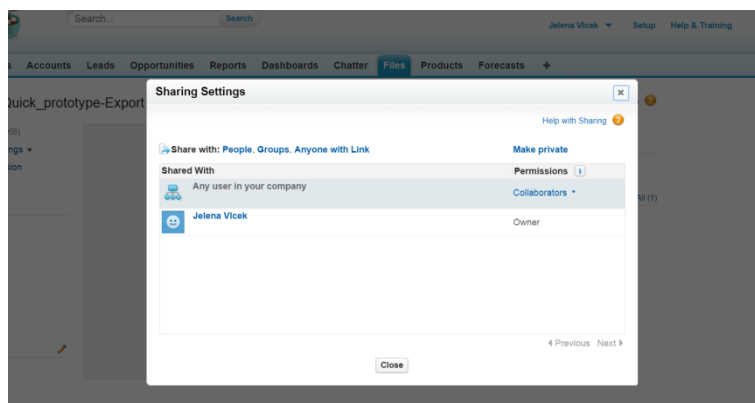
Модул RTS Documents користи се за управљање документима, њиховопостављање на систем, дељење са другим корисницима... При томе,

документ не мора бити везан за неку конкретну инстанцу (Lead, Contact, Account). Запослени у Радио-телевизији Србије могу своје документе да деле са колегама, да преузимају документе које су други постављали, мењају и креирају нове и шаљу их мејлом (слика 65).



Слика 65 Приказ детаља о конкретном документу

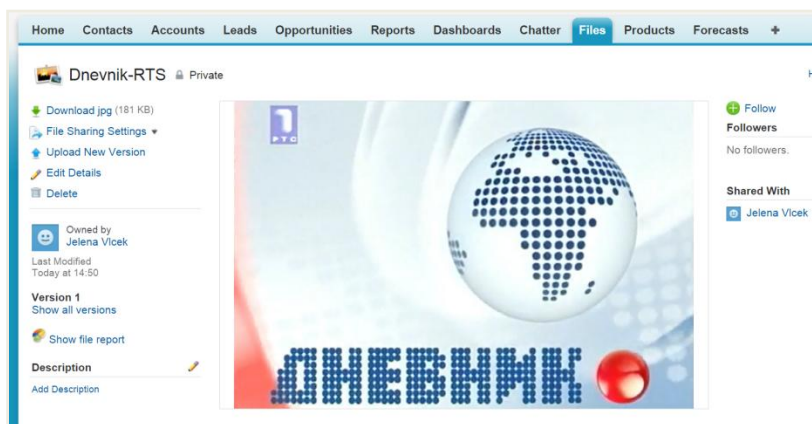
Модул RTS Files служи за управљање фајловима, постављање нових фајлова, преглед фајлова других корисника, преузимање њихових фајлова...Апликација обезбеђује кориснику да сам одлучи да ли ће његов фајл бити видљив свима, или ће бити приватан (слика 66).



Слика 66Подешавање видљивости фајла

На пример, запослени у Радио-телевизији Србије треба да дизајнирају Splash Screen одређену емисију (слика 67). Сви запослени, који су задужени за дизајн, треба да дају свој предлог. Модул омогућава корисницима да своје фајлове поставе на систем и деле са другим корисницима. На овај начин корисници

размењују идеје, презентују свој дизајн, или једноставно чувају своје фајлове у систему. Постављени фајлови се могу означити као приватни, или се делити са другим корисницима или одређеним групама корисника. Такође, омогућено је и преузимање туђих фајлова, као и праћење фајлова у циљу праћења верзија.



Слика 67 Преглед фајлова корисника у систему

Управљање рекламацијама

У оквиру функционалности Управљање рекламацијама имплементирани су модули:

- RTS Cases Management,
- RTS Solutions – Knowledge base.

Модул RTS Cases management односи се на управљање рекламацијама. Модул служи за праћење и управљање тикетима коједостављају клијенти, везаним за производ или услугу. Након што корисник пријави рекламацију, она се делегира надлежној особи.

Пример 6. Рекламације

РТС је добио жалбу на испоручени видео-материјал за рекламу за чије снимање је био задужен. Видео-реклама прави застоје на сваких неколико секунди и као таква не може да се емитује. С обзиром на то да је реч о лојалним партнерима са великим приходом, овај проблем је неопходно решити у најкраћем року. Креирањем записа везаног за ову жалбу, омогућено је брзо реаговање надлежних.

Подешени су параметри који указују на хитност доношења решења, приказани на слици 68.

Предност креирања записа рекламације на овакав начин јесте могућност повезивања са извештајима након отклањања грешке. Ови модули су међусобно повезани и омогућено је повезивање података између њих, што олакшава рад и даје прегледнију слику целокупне ситуације, решених и нерешених задатака.

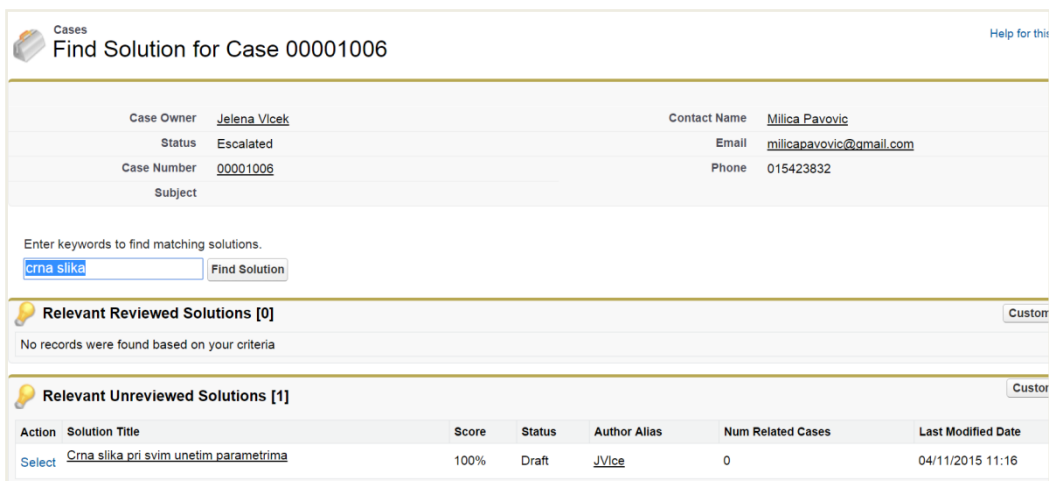
Case Detail			
Case Owner	Jelena Vcek [Change]	Contact Phone	+381 21 755 0 646
Case Number	00001007	Contact Email	igor_carsberg@gmail.com
Contact Name	Igor Janković		
Account Name	Carlsberg Srbija d.o.o.		
▼ Additional Information			
Status	New	Type	Problem
Case Origin	Email	Case Reason	Existing problem
Priority	High		
Subject	Video materijal sa greškama		
Description	Reklama koju je Radio-televizija Srbije snimala ima prekide na pojedinim delovima		
Date/Time Opened	08-03-2015 14:46	Date/Time Closed	

Слика 68 Подешавање параметара записа

У овом модулу су имплементиране функционалности као што су претрага, измена, сортирање, брисање и увоз жалби из других извора (слика 69). Приликом креирања тикета могућ је проналазак решења које систем сугерише на основу кључних речи (слика 70). Након што је стигао тикет који се тиче проблема са видео-материјалом, корисник је на основу кључне речи успео да пронађе решење и у најкраћем могућем року клијенту испоручи решење. Ово у великој мери повећава задовољство клијента, јер не мора дуго да чека на решавање проблема.

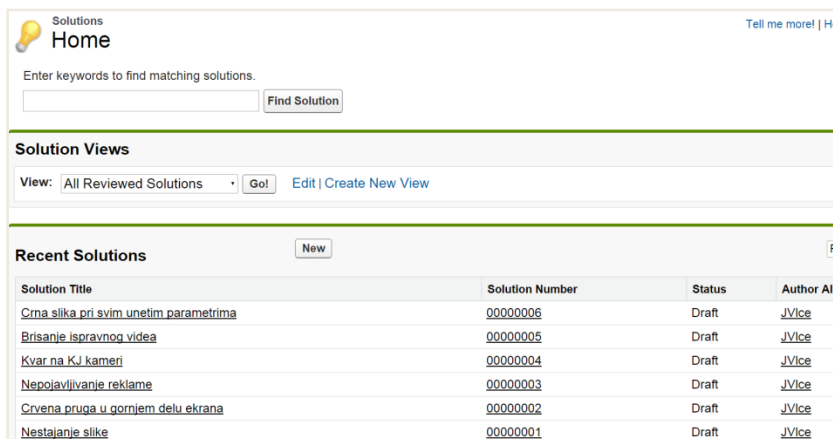
Open Activities							
Action	Subject	Name	Task	Due Date	Status	Priority	Assigned To
Edit Cls	Hitna ispravka	Igor Janković	✓	08-03-2015	Open	High	Jelena Vcek
Activity History							
Action	Subject	Name	Task	Due Date	Assigned To	Last Modified Date/Time	
Edit Del	Email ispravka greške vezane za reklame	Igor Janković	✓	08-03-2015	Jelena Vcek	08-03-2015 14:49	
Case Comments							
Action	Comment						
Edit Del	Created By: Jelena Vcek (08-03-2015 14:49) Neophodno je ponovo presnimati video materijal.						
Case History							
Date	User	Action					
08-03-2015 14:46	Jelena Vcek	Created.					

Слика 69 Приказ историје активности везаних за жалбу



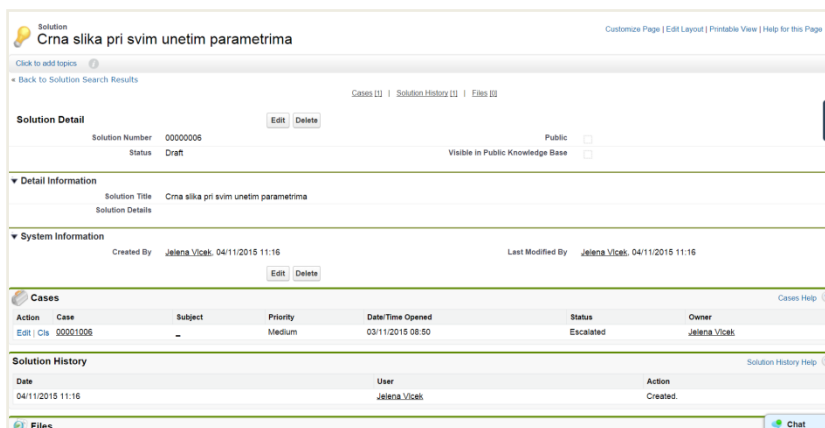
Слика 70 Повезивање жалбе са базом знања

Модул RTS Solutions – Knowledge base представља базу знања и повезан је са модулом RTS Cases Management. Приликом креирања жалбе у оквиру Solution модула могуће је претражити и пронаћи могућа решења за креирани тикет. Ово помаже корисницима приликом решавања проблема и скраћује време потребно за решавање. Овај модул омогућава да се приликом анализе жалбе изабере најбоље решење. Корисник има опцију да унесе критеријум претраге и да добије листу понуђених решења (слика 71).



Слика 71 Списак инстанци у бази знања

За сваки конкретан запис у бази знања могуће је прегледати детаље, подешавати видљивост за друге кориснике, прегледати за које је све тикете био везан, управљати фајловима и пратити историју измена (слика 72).

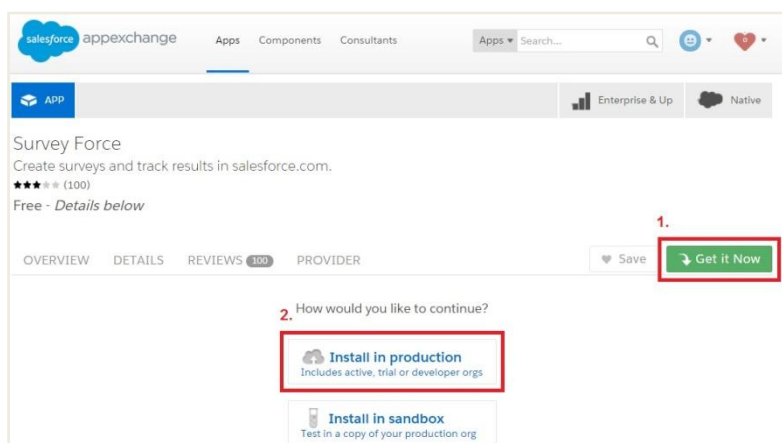


Слика 72 Детаљи инстанце из базе знања

Интеграција апликација

У оквиру функционалности Интеграција апликација имплементиран је модул RTS AppExchange. Све апликације које је могуће инсталирати у оквиру РТС апликације налазе сена сајту <https://appexchange.salesforce.com/>. Доступним апликацијама су покривена бројна подручја пословања.

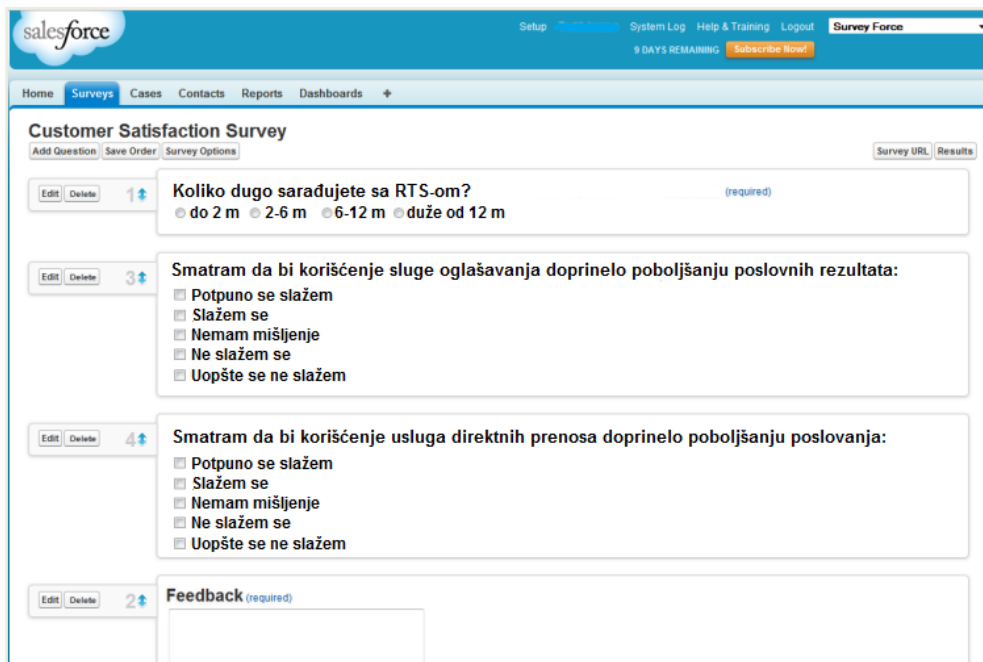
Радио-телевизија Србије је одлучила да спроведе анкету међу својим пословним партнерима о задовољству услугама које ова телевизија пружа. Анкету је послала контактима које има у оквиру своје базе података, у циљу побољшања квалитета својих услуга и задовољства корисника. Модул RTS AppExchange има бројне UX (User Experience) апликације које управо служе овој сврси. Инсталирана је апликација Survey Force.



Слика 73 Приказ инсталације third party апликације

Инсталација се врши на начин приказан на слици 73. Затим се подешавају параметри апликација.

На слици 74 приказан је креиран упитник који се шаље корисницима. Овде се уносе питања која РТС жели да постави својим корисницима. Након што је анкета послата корисницима, они је попуњавају и враћају одговоре. У систему се бележе одговори на основу којих је могуће добити извештаје и показатеље који ће усмерити даље пословање.



Слика 74 Приказ креирања Survey-а за партнере

Управљање извештавањем

У оквиру функционалности Управљање извештавањем имплементирана су два модула:

- RTS Reports,
- RTS Dashboards.

Модул RTS Reports омогућава кориснику да креира и генерише извештаје који се односе на све модуле и да управља њима. Извештаји су битни јер омогућавају прикупљање информација из различитих модула и закључивање на основу тих информација. Овај модул је повезан са свим осталим модулима. Извештавање се

реализује тако да корисник може сам да бира које модуле жели да уноси у извештај и да сам може да филтрира податке које жели да види. Неки од карактеристичних извештаја су: анализа продаје по кључним купцима, по географској локацији, као и упоредни прикази. Извештаји треба да омогуће предвиђање понашања пословних партнера, за промену стратегије и прилагођавање клијенту. На основу извештаја могуће је предвидети потребе клијената за неки период, у циљу повећања њиховог задовољства, а самим тим повећања профита РТС-а.

Модул RTS Reports треба да буде повезан са модулом Dashboards, јер је креиране извештаје у већини случајева најједноставније анализирати кад су графички представљени.

Радио-телевизија Србије у свом пословању свакодневно креира различите извештаје, од резултата анкета, кључних партнера, партнера по локацијама и статусу, пословним приликама, успешности реализације маркетиншких кампања... Једном креиран извештај са задатим параметрима може се ажурирати било када. Примери извештаја су приказани на сликама 75 и 76.

Name	Email	Phone	Subject	Email Template Name	Date Sent	Date Opened	Last Opened	Opened?	# Times Opened
Daniela Gyozdenic	daniela_beiersdorf@gmail.com	(011) 2220-660	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Lena Dukic	lena_loreal@gmail.com	(011) 2205-900	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Katarina Gaborovic	katarinaralfreisen@gmail.com	011/3202-100	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Miroslava Nedik-Bikic	miroslava_piravos@gmail.com	+381 11 3027 872	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Sandra Parezanovic	sandra_cocacolatellenic@gmail.com	011/3073-123	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Angela F. Rnaly	angela_rdy@gmail.com	+381 11 3016868	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Igor Jankovic	igor_carsberg@gmail.com	+381 21 755 0 646	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Aleksandra Milacic-Jelaca	jelaca_nestle@gmail.com	+381 11 201 9398	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	-	-	<input type="checkbox"/>	0
Nenad Antic	nenad_telonor@gmail.com	063/9000	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	25-02-2015 14:19	25-02-2015 14:19	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Bojan Radun	jelena132@hotmail.com	+381 21 630 2470	Mass Email	Kampanja za reklame	25-02-2015 14:19	25-02-2015 14:19	25-02-2015 14:30	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Grand Totals (10 records)									

Слика 75 Приказ извештаја из Mass mail кампање

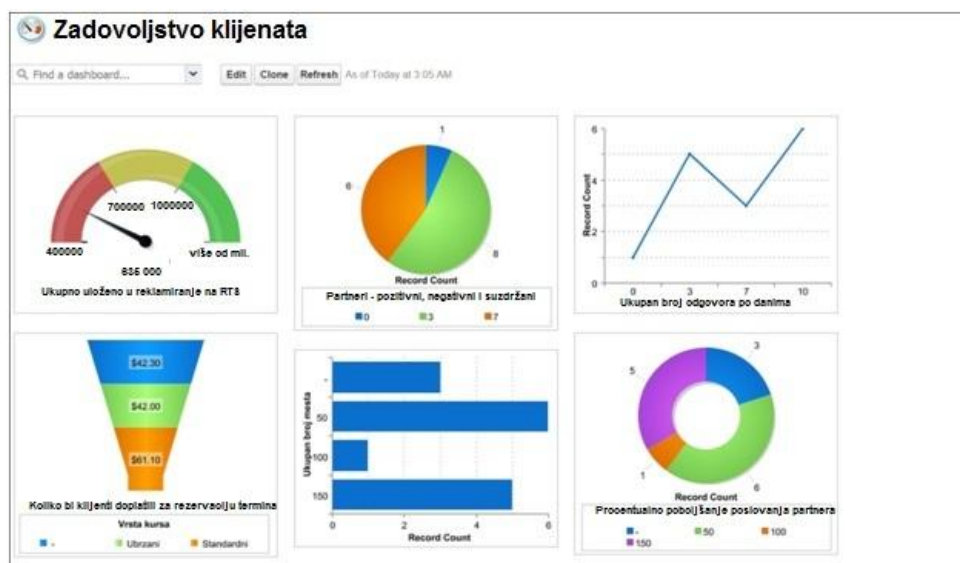
The screenshot shows a CRM interface with a 'Fields' sidebar on the left containing various lead attributes like 'Last Modified', 'Owner Role Display', 'Lead ID', 'Last Activity', 'Lead Address', 'City', 'State/Province', 'Zip/Postal Code', 'Country', and 'Lead Profile/Email'. The main area displays a list of leads with columns for 'Lead Owner', 'First Name', 'Last Name', 'Title', 'Company / Account', 'Lead Source', and 'Street'. A 'Preview' section shows details for a lead named 'Danilo Music', a marketing director at 'Tigar a.d.', located at 'Nicole Palicka 213' in 'Stara Pazova'.

Слика 76 Приказ извештаја контаката по градовима

RTS Dashboards је алат за визуелизацију података који осликавају тренутно стање одређених показатеља, које корисник сам бира. Dashboard на једном екрану организује и сређује податке указујући кориснику који процеси теку по плану, а који ван планираног. На Dashboard-у се углавном приказују кључни индикатори перформанси који су релевантни за пословне процесе.

Dashboard се може дефинисати и као врста контролне табле која корисницима у великој мери помаже при доношењу одлука у реалном времену. Све промене које се дешавају међу подацима корисник може да читава са различитих графикана. Визуелизација података је један од главних предуслова за адекватно читање података и доношење одлука на основу њих.

На основу података из анкете пословних партнера, РТС је могао да дође до података као што су задовољство услугом, побољшање пословања које су партнери остварили захваљујући рекламирању, задовољство односом са партнерима и задовољство ценама (слика 77).



Слика 77 Приказ Dashboard-a

Управљање корисничким налозима

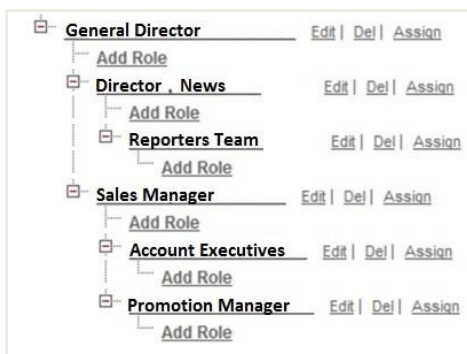
У оквиру функционалности Управљање корисничким налозима имплементиран је модул RTS User Management.

Корисници су све особе из РТС-а које имају свој налог на CRM апликацији. Подешавање корисничких налога омогућава додавање нових корисника и управљање постојећим од стране администратора. Модул омогућује управљање контролом приступа информацијама, креирање група корисника, подешавање хијерархије корисника... Сваком кориснику се додељује корисничка рола, тј. дефинише са да ли може да прати одређене промене везане за поједине модуле и да ли има привилегију измене и брисања или само читања података (слика 78). Кориснике је могуће додавати у групе.

Модул RTS User Management има могућност да креира посебне групе по секторима, као што су маркетинг, продаја, техничка подршка и други. Свако од запослених има своје привилегије за реализацију одређених активности.

Слика 78 Приказ креирања новог корисника

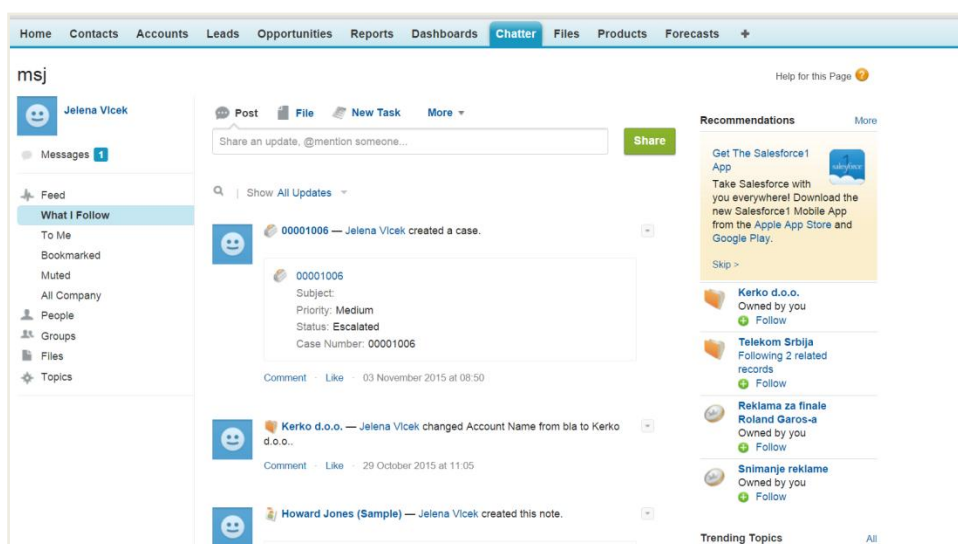
За сваког корисника се дефинишу привилегије које се могу примењивати и на друге кориснике (слика 79).



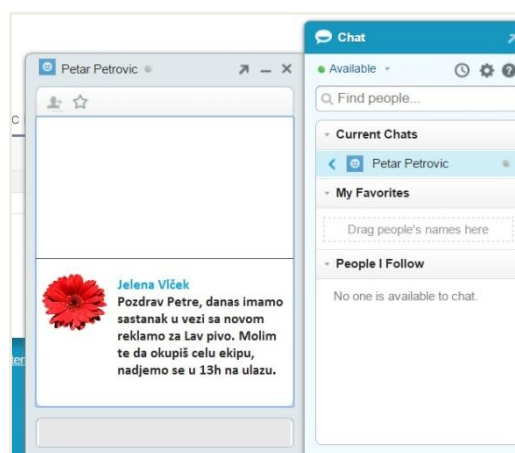
Слика 79 Приказ креираних рола

Управљање комуникацијама

У оквиру функционалности Управљање корисничким налозима имплементиран је модул RTS Chatter канал. RTS Chatter модул служи за комуникацију између корисника у реалном времену. Инстант поруке је могуће размењивати између свих чланова или креирати групе које раде на одређеним пројектима. У оквиру Chatter-а могуће је размењивати фајлове, идеје... Запослени у РТС-у могу да користе Chatter приликом креирања нове кампање или снимања нове емисије. У оквиру Chatter-а креирају се групе које раде не одређеном пројекту и на тај начин је могућа сарадња. Запослени у РТС-у у оквиру Chatter-а могу да прате реализацију и креирање нових задатака, жалби(слика 80).



Слика 80 Приказ RTS Chatter модула



Слика 81 Приказ инстант порука између корисника РТС-а

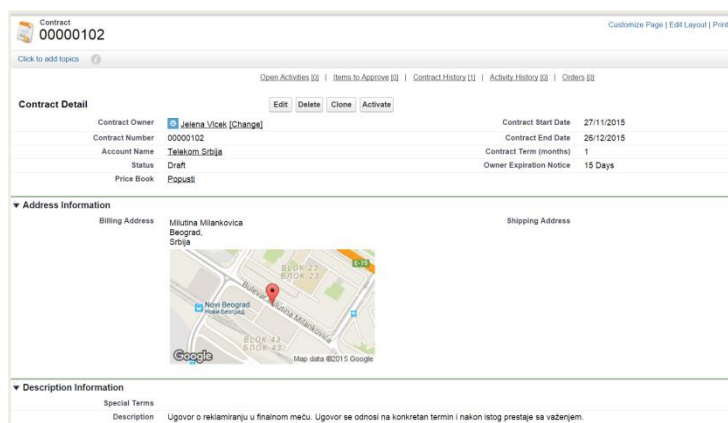
Захваљујући инстант порукама омогућена је комуникација у реалном времену између корисника и на тај начин обезбеђује се да сви буду у току са дешавањима која су релевантна за ефикасно пословање (слика 81).

Управљање уговарањем

У оквиру функционалности Управљање уговарањем имплементирана су два модула:

- RTS Contract Management,
- RTS Community Cloud-Ideas.

Уговори представљају писани споразум између више страна. Овај модул треба да обезбеди складиштење уговора између Радио-телевизије Србије и њених пословних партнера. Страница Contract обезбеђује рад са уговорима, од креирања нових, прегледа постојећих, као и управљање њима (слика 81).

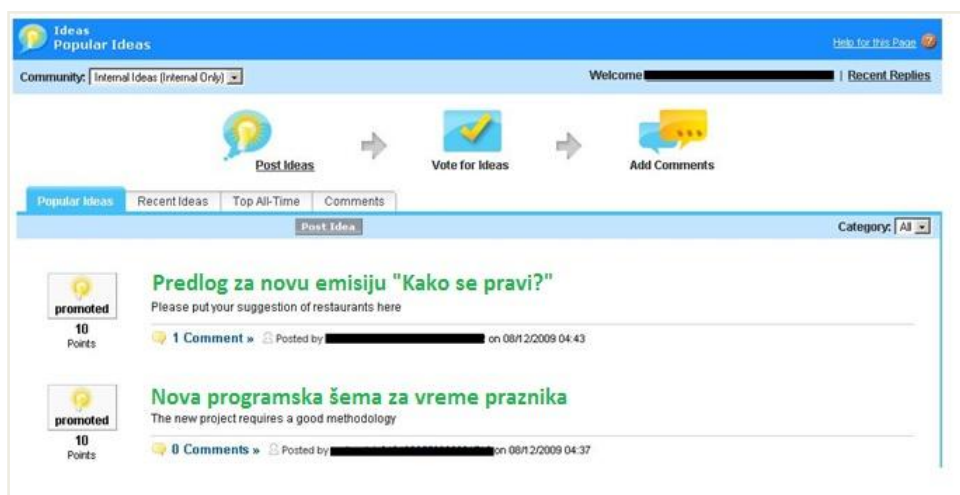


Слика 82 Приказ примера уговора

Радио-телевизија Србије се уговорила посао о рекламирању у оквиру финала турнира „Ролан Гарос“. У уговору је дефинисан попуст за конкретан програм лојалности. Омогућен је рад са више уговора, претрага уговора и праћење реализације свих активности које се везују за дати уговор. Сваки уговор има термин, односно период на који се односи, као и свој статус, број, задужену особу и друге податке.

RTS Community Cloud-Ideas omogućava korisnicima interakciju sa drugim članovima zajednice. Ovo je korisno za Radio-televiziju Srbije s obzirom na to da je interakcija sa drugim članovima značajna, pogotovo u kreativnim poslovima, kao što su snimanje reklama, emitovanje programa, kreiranje programskih šema...

U okviru Community-a predložene su neke od ideja vezane za novu emisiju koja se snima i za novu programsku šemu na RTS-u za vreme praznika (slika 83). Na ovaj način svi relevantni korisnici mogu zajedno da učestvuju u donošenju odluke, novim predlozima i idejama da unapređuju poslovanje i ubrzavaju donošenje adekvatnih odluka. Svaka od ideja se analizira, prati, odobrava, komentariše... Na taj način se dolazi do kvalitetnijih rešenja, jer svi zaposleni mogu da daju svoj doprinos.

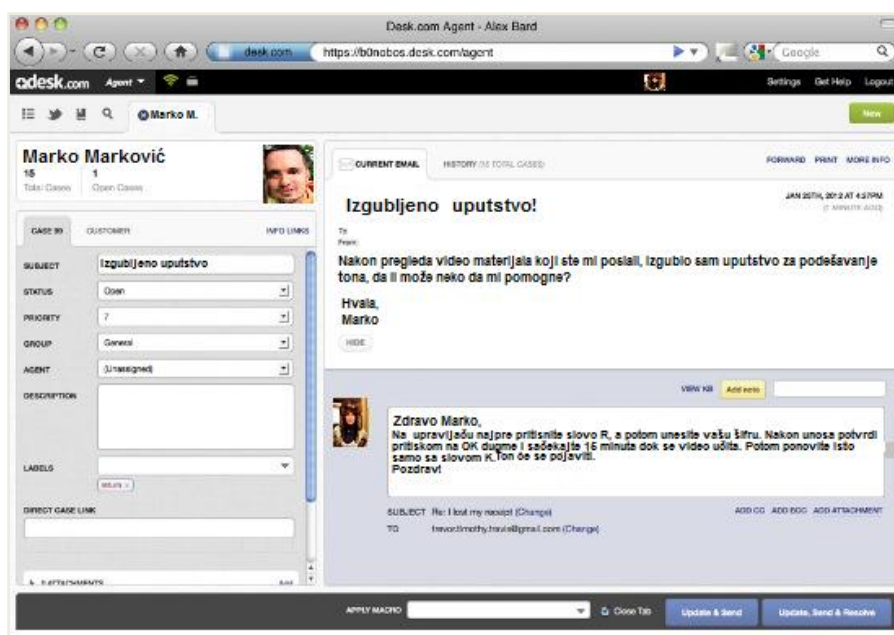


Слика 83 Приказ модула Ideas

Desk.com

Desk.com представља help-desk решење које омогућава клијентима да имају интеракцију са агентом подршке у реалном времену. Desk.com омогућава корисницима да помогну својим клијентима у што краћем року. Desk.com је повезан са базом знања, с циљем да се проблеми који се често јављају брзо реше, једноставном применом података из базе знања. На слици 84 приказана

јеинтеракција запосленог агента у Радио-телевизији Србије који је задужен да корисницима одговара на питања и помаже при решавању проблема.



Слика 84 Приказ интеракције агента са корисником у оквиру Desk.com

Када се проблем унесе у систем, прослеђује се до агента који је компетентан да да одговор. Такође, аутоматизација одређених активности омогућава да се кориснику сваки пут када пошаље питање и жалбу прво пошаље мејл којим му РТС захваљује на добијеној поруци и обавештава да ће његов проблем бити решен у најкраћем могућем периоду. Ово је значајно за клијента, јер стиче утисак да је његов проблем одмах доспео у праве руке и да ће у најкраћем року бити решен. У сваком моменту, у оквиру система је могуће у Work Order одељку видети који је проблем коме додељен и пратити реализацију и мењање статуса проблема.

Dashboard у оквиру Desk.com-а омогућује менаџерима РТС-а да стекну увид у то ко су најпродуктивнији агенти, колико кашњења постоји у систему, колико укупно рекламација је решено (слика 85).



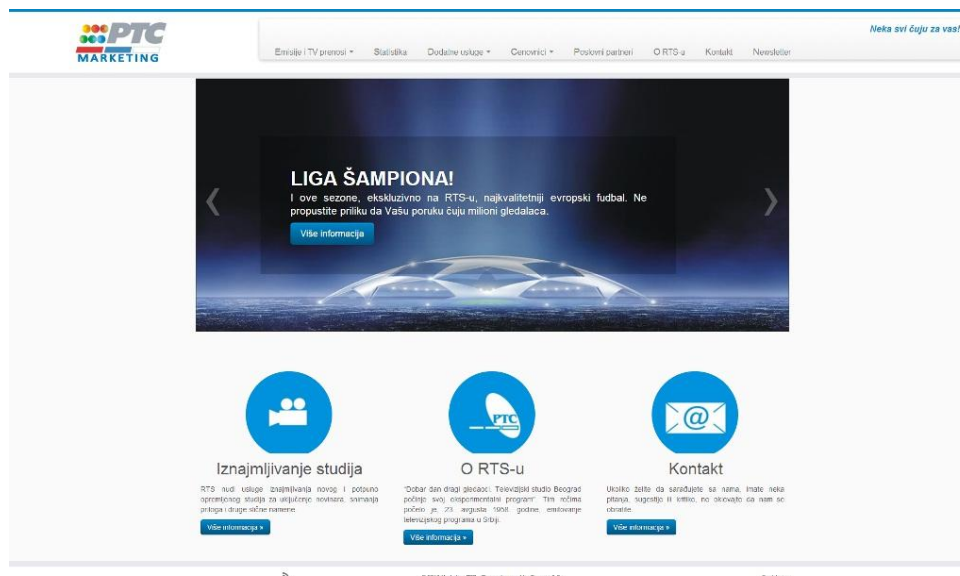
Слика 85 Приказ Dashboard-a у оквиру Desk.com апликације

Mobile CRM

Salesforce1 је мобилна апликација која корисницима у великој мери олакшава управљање налогом у било које време и на било ком месту путем мобилног уређаја. Mobile Salesforce омогућава управљање свим модулима, што корисницима пружа интензивно и константно праћење дешавања, промена и правовремено реаговање, што у данашњем пословању игра кључну улогу. Запослени у РТС-у могу у било које време да провере своје дневне задатке и на тај начин остану информисани током целог дана.

6.4.2. Развој B2B портала РТС-а

За имплементацију портала Маркетинг РТС-а коришћен је WordPress CMS. На порталу се налази основни мени са главним садржајима портала: емисије и ТВ преноси, статистика, додатне услуге, ценовници и друго. Ту су и стране Контакт и Newsletter, које служе за комуникацију између посетилаца портала и маркетинг службе РТС-а.



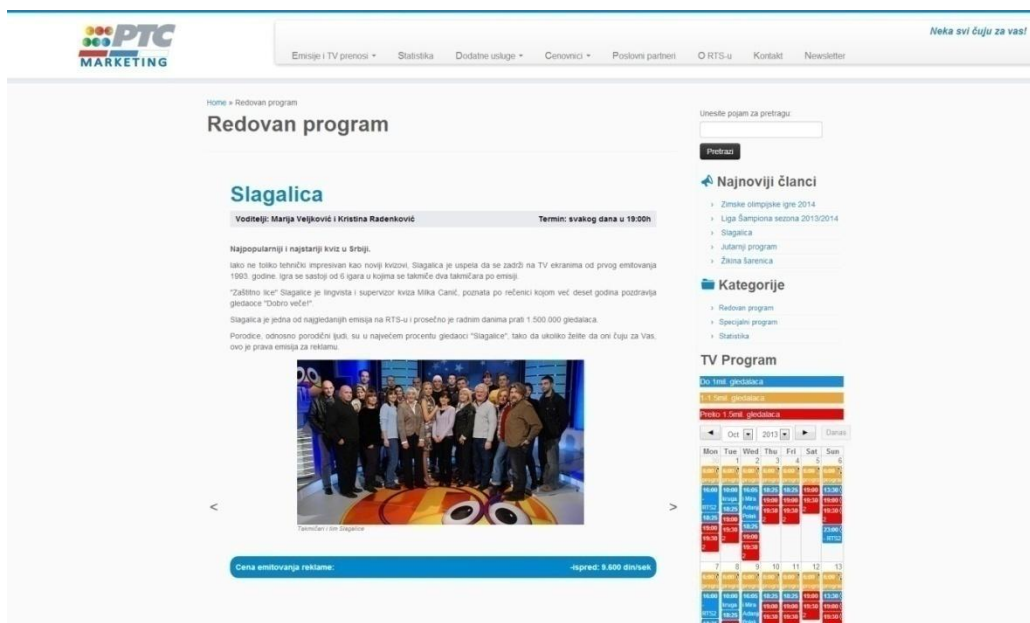
Слика 86 Изглед почетне стране B2B портала Радио-телевизије Србије

Централни део се разликује зависно од странице портала на којој се посетилац налази. Централни део насловне стране је специфичан и састоји се из два реда. У првом се налази слајдер, који служи за приказ одабраних вести на које администратор жели да скрене пажњу посетиоца. Други ред садржи три колоне, од којих свака садржи слику, кратак опис и линк ка одређеној страни унутар портала. За разлику од слајдера, предвиђено је да се ова 3 линка не мењају, мада постоји опција и за то (слика 86).

Све стране портала, осим почетне, садрже и десну колону у којој се налазе widget-и за претрагу портала, приказ најновијих чланака, приказ категорија и ТВ програм, односно календар са термином емитовања гледанијих емисија.

Редован програм

На овој страни се налази слајдер чији су слајдови заправо чланци о емисијама из редовног програма РТС-а. На сваком слајду се налази назив емисије, информације о водитељима и термину емисије, кратак опис, фотографија и цена рекламирања у време емисије (слика 87).



Слика 87 Изглед странице В2В портала – Редован програм

Специјални програм

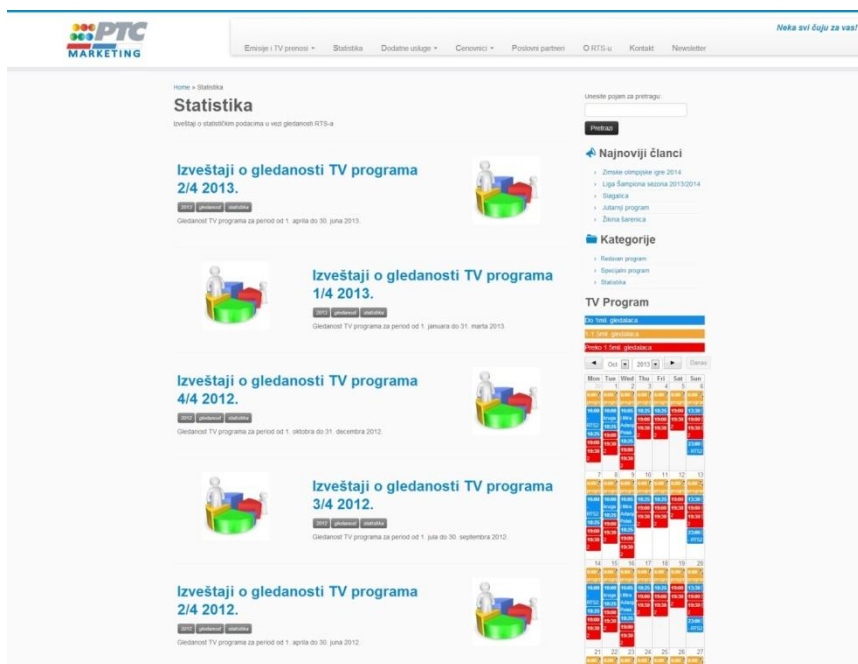
Специјални програм је категорија које садржи чланке о посебним емисијама и ТВ преносима. Испод наслова сваког чланка, налазе се тагови, а затим и кратак опис емисије и слика. (слика 88)



Слика 88 Изглед странице В2В портала – Специјални програм

Статистика

Статистика је имплементирана као категорија унутар које се налазе чланци са статистичким подацима везаним за удео и рејтинг РТС-а у тромесечном интервалу (слика 89).



Слика 89 Изглед странице В2В портала – Статистика

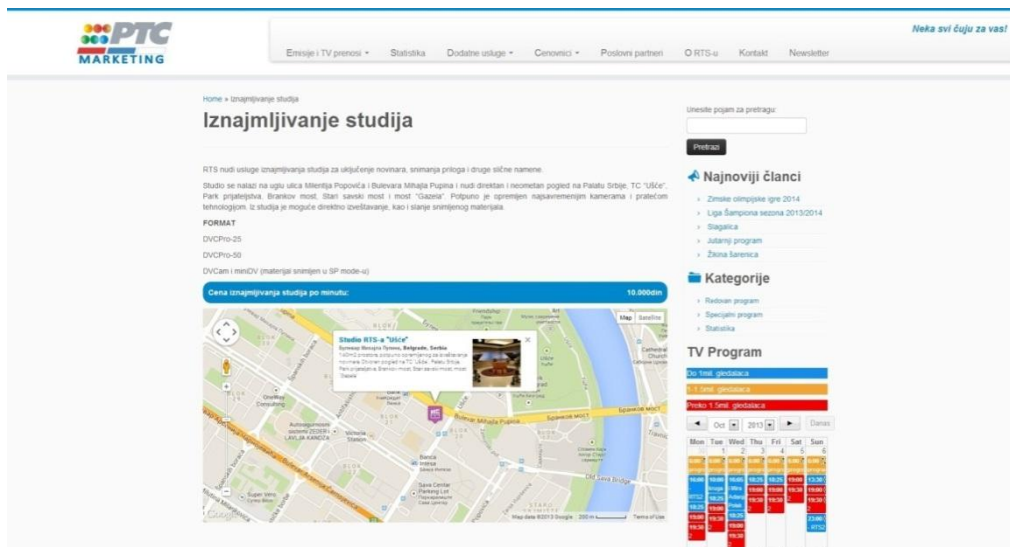
Снимање рекламног спота

Ова страна садржи основне информације о услузи “Снимање рекламног спота” Маркетинг РТС-а, као и цене услуга (слика 90).

Слика 90 Изглед странице В2В портала – Снимање рекламног спота

Изнајмљивање студија

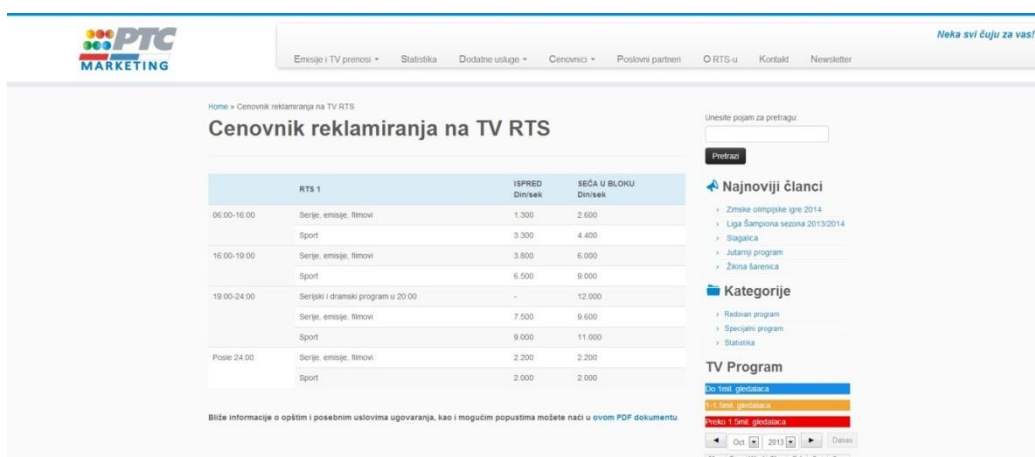
Изнајмљивање студија, поред информација и цене, садржи и мапу на којој је обележена позиција студија, са кратким описом и фотографијом(слика 91).



Слика 91 Изглед странице В2В портала – Изнајмљивање студија

ТВ и Радио ценовници

Ценовници су представљени табеларно, а уз сваки ценовник се налази и званични документ са условима уговарања. (слике92 и 93)



Слика 92 Изглед странице В2В портала - ТВ ценовници

Ценовник рекламирања на сајту РТС-а

Ова страна садржи слике које приказују положај банера на основној страни и подстраницама портала РТС-а, као и детаљни ценовник рекламирања (слика 93).

Cenovnik reklamiranja na sajtu RTS-a

U priloženom tabelarnom pregledu vrednosti svake oglašne pozicije, u prvom kolonu, dat je prosečan broj mesečno proglašene strane u 2013. godini, a na bazu statističkih rezultata koji daju standardni merač, Google Analytics. Opcije uslove ugovaranja i dodatne podatke možete naći u ovom PDF dokumentu.

TEHNIČKI USLOVI:

- Formati: gif, jpeg, swf, težine od 15kb do 50kb
- Kod i URL, ne utiskivali u baner – doneti ga uz baner
- Za video banere obavezno Play i Pause dugme do 10s, slika je statična

www.rts.rs	Prosečan broj prikaza za mesec (728x90)	A1 (448x60) 25% rotacija, po danu	A2 (448x60) 25% rotacija, po danu	A3 (448x60) 25% rotacija, po danu	A4 (448x60), po danu	A5 (448x60), po danu
NASLOVNA	6.000.000	75	75	42	42	

VESTI: rts.rs/ vesti	Prosečan broj prikaza za mesec (728x90)	B1 (728x90) rotacija 32%	B2 (300x250) rotacija 32%	B3 (280x280) rotacija 80%	B4 (120x300), po danu	B5 (120x300) drugi skrol, po danu
SVE PODSTRANE	7.000.000	2.650	-	bez napomene 1.500	52	18
Paket 1: Naslovna, Politika, Ekonomija, Aktuelne rubrike	2.500.000	1050	Naslovna: 950	-	15	-
Paket 2: Brzoj današnji, Društvo, muzika, Servisne vesti	2.300.000	950	-	-	8,5	-
Paket 3: Svet, Region, kultura, Međa vremena, Video dana	2.200.000	790	-	-	6	-

SPORT: rts.rs/sport	Prosečan broj prikaza za mesec (728x90)	B1 (728x90) rotacija 32%	B2 (300x250) rotacija 32%	B3 (280x280) rotacija 80%	B4 (120x300), po danu	B5 (120x300), po danu
SVE PODSTRANE	4.000.000	1.830	-	Bez napomene 1500	23	15
Naslovna, Rezultati (live score), Kofanča, Odbijka, Vaterpolo, Hokej, Ostale sportove (S i Ljudi (sport))	2.000.000	900	Naslovna: 890	(preko milion prikaza)	12,5	8
Fudbal	1.200.000	600	-	750	19	6
Tenis	800.000	360	-	510	7,5	5

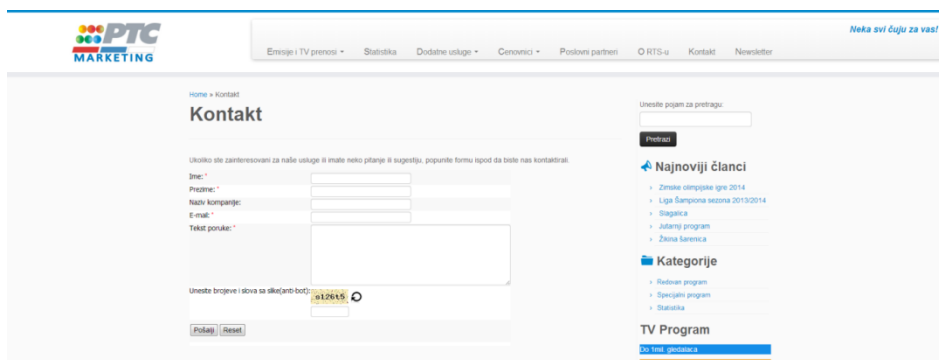
rtv.rts.rs/rtevejsija, rts.rs/radio, rts.rs/uzivo	Prosečan broj prikaza za mesec (728x90)	B1 (728x90) rotacija 32%	B2 (300x250) rotacija 60%	B3 (280x280) rotacija 80%	B4 (120x300), po danu	B5 (120x300), po danu
TV: EMISJE, RADO, RTS	3.000.000	1.480	Naslovna: 910	Bez napomene Rada: 910	21	9

rtv.rts.rs/magazin, rts.rs/blog, rts.rs/video	Prosečan broj prikaza za mesec (728x90)	B1 (728x90) rotacija 32%	B2 (300x250) rotacija 60%	B3 (280x280) rotacija 80%	B4 (120x300), po danu	B5 (120x300), po danu
MAGAZIN, BLOG	1.700.000	780	Naslovna	Bez Vidna i navi	15	7,5

Слика 93 Изглед странице В2В портала – Ценовник рекламирања на сајту РТС-а

Контакт

Контакт страна омогућава посетиоцу портала да контактира Маркетинг РТС-а путем електронске форме. Поља обележена звездом се морају попунити да би порука била успешно послата. Имплементирана је и заштита од спама (слика 94).



Слика 94 Изглед странице В2В портала - Контакт

Пословни партнери, О РТС-у и Newsletter

Ове стране су имплементиране са одговарајућим текстуалним садржајем и сликама. Newsletter омогућава аутоматско пријављивање и одјављивање мејл адреса на newsletter листу. Сваки корак, односно садржај поруке и мејл поруке, могуће је прилагодити и персонализовати.

ТВ програм

ТВ програм се налази у десној колони и садржи термине приказивања гледанијих емисија на програмима РТС-а. Емисије су подељене у три категорије, по просечној гледаности:

- плаво – до 1 милион гледалаца,
- наранџасто – од 1 до 1,5 милиона гледалаца,
- црвено – више од 1,5 милиона гледалаца.

Кликом на неку емисију на ТВ Програму отвара се нови прозор који садржи име емисије, термин приказивања и линк ка страни те емисије унутар портала (слика 95).

TV Program

Do 1mil. gledalaca

1-1.5mil. gledalaca

Preko 1.5mil. gledalaca

◀ Oct 2013 ▶ Danas

Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
30	1	2	3	4	5	6
6:00 progra	6:00 progra	6:00 progra	6:00 progra	6:00 progra	6:00 progra	6:00 progra
16:00 RTS2	10:00 kruga	16:05 i Mira	18:25 Adanj	18:25 Adanj	19:00 2	13:30 2
18:25 2	19:00 2	18:25 2	19:30 2	19:30 2	19:30 2	19:30 2
19:00 2	19:30 2	19:00 2				23:00 - RTS2
19:30 2		19:30 2				

Слика 95 Изглед странице В2В портала - ТВ програм

6.5. Евалуација имплементираниог модела

Развијени и имплементирани модел је евалуиран кроз емпиријско истраживање. Први део студије реализован је са циљем да се испита ниво спремности РТС-а и његових пословних партнера за увођење напредних xRM концепата. Други део истраживања реализован је са циљем да се анализира ниво квалитета односа са пословним партнерима и кроз експериментално истраживање провери структурни модел дефинисан у поглављу 5.

6.5.1. Анализа нивоа спремности РТС-а и пословних партнера за xRM

Узорак

У истраживању је учествовало 25 запослених у одељењу Маркетинг РТС-а, као и 36 представника пословних партнера РТС-а. Запослени у РТС-у који су учествовали у истраживању ангажовани су на различитим радним местима: комерцијалиста, менаџер продаје, продуцент ЕПП-а, новинар, стручњаци за маркетинг. Када су у питању пословни партнери, представници су запослени на различитим позицијама, као што су: маркетинг менаџер, менаџер продаје, CRM менаџер, менаџер за друштвене медије...

Инструменти

Променљиве коришћене у истраживању добијене су помоћу скала прилагођених из литературе и ранијих истраживања. У истраживању су коришћена два упитника. Први упитник био је намењен запосленима у РТС-у. Имао је 14 питања од којих се на 13 одговарало по Ликертовој петостепеној скали. Првих 13 питања се односило на примену концепата и пракси PRM-а у управљању партнерским односима, као и на коришћење друштвених медија за управљање партнерским односима. Последње питање је било отворено за сугестије о побољшању управљања партнерским односима.

Други упитник је креиран за пословне partnere. Први део упитника намењен је прикупљању основних података о испитаницима (радно место, предузеће, величина предузећа, природа односа с РТС-ом). Питања у другом делу односила су се на различите аспекте сарадње с РТС-ом, коришћење друштвених медија у управљању партнерским односима и важност удела публике за квалитет партнерства с РТС-ом. Последњи део имао је и завршно отворено питање за сугестије о побољшању управљања партнерским односима.

Резултати истраживања: Тестирање xRM спремности РТС-ових запослених

Табела 7 приказује одговоре запослених у вези са степеном спремности за xRM у РТС-овом систему електронског пословања.

Табела 7 Средње вредности и стандардне девијације за питања која се односе на xRM спремност запослених

Питање	%. Уопште се не слажем (оцена = 1)	%. Углавн ом се не слажем (оцена = 2)	%. Неутрал но (оцена = 3)	%. Углавн о м се слажем (оцена = 4)	%. Потпуно се слажем (оцена = 5)	\bar{x}	σ
Користимо CRM софтвер у пословању	0	0	36	52	12	3.76	0.51
Подаци о пословним партнерима су интегрисани у једној бази	0	0	8	20	72	4.64	0.64
Мејл се користи свакодневно за комуникацију са пословним партнерима	0	0	0	8	92	4.92	0.28
Користимо алате за маркетинг анализу	0	0	0	52	48	4.48	0.51
Користимо друштвене медије у е-пословању	20	24	0	56	0	2.92	1.29

Анализирамо податке са друштвених медија у циљу унапређења пословања	4	84	12	0	0	2.08	0.40
На дневној бази пратимо активности конкурентских ТВ станица на друштвеним медијима	12	76	0	12	0	2.12	0.78
Веб сајт се користи за промотивне активности са посебним фокусом на пословне партнере	0	56	0	20	24	3.12	1.33
Постоји позивни центар намењен за пословне партнере	60	40	0	0	0	1.40	0.50
Подаци о сарадњи са пословним партнерима се редовно прате и анализирају	0	0	0	8	92	4.92	0.28
Пакети сервиса за специфичне групе пословних партнера се редовно креирају	0	12	0	8	80	4.56	1.00
Постоје програми лојалности за пословне партнере	0	0	0	8	92	4.92	0.28
Организују се посебни догађаји за пословне партнере	88	12	0	0	0	1.12	0.33
Просек						3.83	0.57

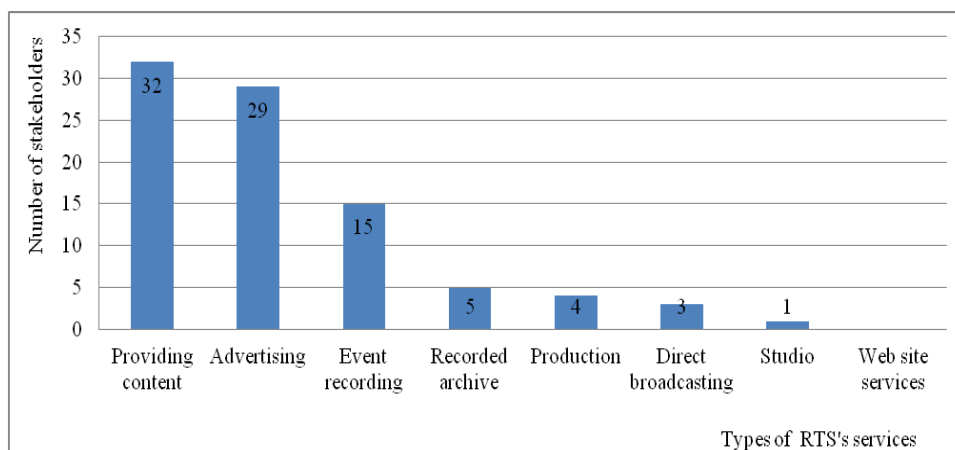
Укупна вредност оцене запослених је 3.83, па се може закључити да је спремност за xRM добра. Ипак, стандардна девијација од 0.57 показује да су извесни делови xRM капацитета скромни, а, са друге стране, има делова који су на високом нивоу. Резултати показују да је свест о могућностима друштвених догађаја прилично ниска (1.12). Активности позивног центра треба проширити и унапредити (1.40). С друге стране, постоје xRM активности које су на високом нивоу, као што су програми лојалности (4.72), интегрисани подаци о корисницима (4.64) и маркетиншке кампање (4.92). На пример, коришћење интернет странице запослени различито виде (одступање од стандарда 1.33) у зависности од радног места. Руководиоци и продуценти сматрају веб страницу неправилно коришћеним маркетиншким средством, а запослени на радном месту референта за маркетинг веб страницу сматрају често и адекватно коришћеним средством маркетинга. Испитаници су могли да дају своје сугестије за побољшање активности CRM-а у оквиру система електронског пословања РТС-а. Одговори запослених се могу поделити у неколико група:

- Сугестије које се односе на оперативни xRM:
 - “РТС треба да направи појединачни интерфејс за све податке који се односе на пословање.” (учесник А)

- “РТС мора да отвори позивне центре.” (учесник Б)
- „Треба правити специјалне кампање за нове емисије.” (учесник Ц)
- Коментари који се односе на промотивне активности:
 - “РТС треба да креира промотивне кампање и емисије за пословне партнере и друге.” (учесник Д)
 - “РТС треба да унапреди маркетиншке активности и рекламе путем веб странице.” (учесник Е)
 - “РТС треба да интензивира маркетинг на друштвеним мрежама.” (учесник Ф)
- Коментари који се односе на друштвене активности:
 - “РТС треба да организује друштвене догађаје, као што су забаве, прославе...” (учесник Г)
 - “Заинтересоване клијенте треба позивати у живе емисије и посебне програме.” (учесник Х)
 - “Заинтересованим клијентима и испитаницима на одређеним радним местима треба обезбедити карте за спортска и културна дешавања.” (учесник И)
- Коментари који се односе на додатне услуге:
 - “Радијске и телевизијске рекламе треба да буду повезане.” (учесник Ј)
 - “Треба прилагодити маркетиншке услуге одређеним заинтересованим клијентима.” (учесник К)
 - “РТС треба да креира нове услуге за пословне партнере и владу.” (учесник Л)

Резултати истраживања: Квалитет управљања односима са пословним партнерима у РТС-у

Слика 96 приказује хистограм коришћења услуга које РТС пружа заинтересованим клијентима. Приметно је да се најчешће користе два типа услуга: достављање садржаја (32 пословна партнера) и рекламирање (29 пословних партнера).



Слика 96 Хистограм коришћења услуга које РТС пружа заинтересованим клијентима

У првом делу упитника за заинтересоване клијенте, од њих се тражило да процене утицај различитих врста РТС-ових услуга на њихове укупне пословне резултате. Заинтересовани клијенти најважнијим услугама сматрају испоруку садржаја (4.08), рекламирање (3.97) и снимање дешавања. Средње вредности и стандардне девијације за вредности које се односе на тренутни степен xRM и потенцијала сарадње приказани су у табели 8.

Табела 8 Средње вредности и стандардне девијације за питања која се односе на тренутни степен xRM и потенцијал сарадње

Питање	%. Уопште се не слажем (оцена = 1)	%. Углавно м се не слажем (оцена = 2)	%. Неутрал но (оцена = 3)	%. Углавно м се слажем (оцена = 4)	%. Потпуно се слажем (оцена = 5)	\bar{x}	σ
Генерално сам задовољан квалитетом сарадње с РТС-ом	0	0	8.33	69.44	22.22	4.14	0.55
Задовољан сам комуникацијом са запосленима у РТС-у	0	0	0	72.22	27.78	4.28	0.46
Корист од сарадње с РТС-ом је већа него од сарадње с другим телевизијским емитерима.	0	13.89	58.33	5.56	11.11	3.18	0.86
Имамо пријатељске односе с РТС-ом	0	0	0	77.78	22.22	4.22	0.43
Пословни однос с РТС-ом је заснован на обостраном поштовању	0	0	0	72.22	27.78	4.28	0.46
Сарадња с РТС-ом је допринела нашем бољем положају на тржишту	0	0	2.78	36.11	11.11	4.16	0.50
РТС је увек спреман да своје услуге прилагоди нашим потребама	0	19.44	58.33	19.44	0	3.02	0.66
РТС има квалитетан систем за подршку и одговоре	0	19.44	58.33	19.44	0	3.03	0.66
Сматрам да ће постојање РТС-овог Б2Б портал повећати могућности и степен сарадње с	0	11.11	55.56	25.00	8.33	3.31	0.80

PTC-ом							
Кључна предност PTC-а у поређењу с другим електронским медијима је положај јавног сервиса	0	0	0	69.44	27.78	4.28	0.45
Користимо друштвене мреже за комуникацију с PTC-ом	0	30.56	55.56	0	13.89	2.97	0.95
Статистика која се односи на рејтинг емисија, посебно подаци у вези с публиком емисија, у којима су емитоване наше рекламе, корисна је за наше пословање	0	0	8.33	52.78	38.89	4.30	0.63
Потпуно сам упознат са свим облицима рекламирања на PTC-у	0	72.22	0	8.33	19.44	2.75	1.26
Просек						3.69	0.67

Средња вредност потенцијала сарадње је 3.69, а стандардна девијација 0.67, па се може закључити да су степен сарадње и xRM услуга добри. Заинтересовани клијенти су генерално задовољни квалитетом сарадње (4.14) и комуникацијом (4.28) са PTC-ом, као и пословним односима с PTC-ом (4.28). Важно је нагласити да је стандардна девијација ниска. Заинтересовани клијенти сматрају да је најважнија предност PTC-а у поређењу с другим електронским медијима његов положај јавног сервиса. Резултати указују на важност обезбеђивања детаљних статистичких извештаја заинтересованим клијентима (4.30) С друге стране, приметно је да се друштвене мреже слабо користе за комуникацију (2.97). Заинтересовани клијенти нису добро информисани о врстама рекламирања на PTC-у, иако се мишљења разликују (стандардна девијација је 1.26).

У отвореном крајњем делу упитника најзанимљивији коментари су следећи:

- “PTC треба да спроводи више кампања које су прилагођене потребама појединих партнера.” (учесник А)
- “Дешавања и жива окупљања треба чешће организовати.” (учесник Б)
- “Услуге позивног центра би биле веома корисне.” (учесник Ц)
- “PTC треба да организује форуме и састанке ради размене информација и искустава.” (учесник Д)
- “PTC треба да обезбеди извештај број извештаја који се односи на публику, трендове...” (учесник Е)
- “Било би доброзаинтересованим партнерима обезбедити појављивање у телевизијским емисијама.” (учесник Ф)

- “Лојалним партнерима би требало пружити посебне маркетиншке понуде.” (учесник Г)
- “Треба организовати више друштвених дешавања.” (учесник Х)
- “За комуникацију треба користити најновије информационе технологије.” (учесник И)
- “У већем обиму треба користити електронску размену података.” (учесник Ј)

Дискусија

Неколико студија је показало да је за савремено електронско пословање предузећа важно управљање односима с великим бројем заинтересованих страна (Friedman and Miles, 2002). Резултати који се односе на спремност јавног сервиса на управљање односима са клијентима и пословним партнерима потврдили су важност програма лојалности и прилагођавања садржаја и услуга. Интегрисање података о заинтересованим клијентима из различитих извора прилично је важно питање у електронском пословању јавног сервиса. Извесне аспекте електронског пословања РТС-а треба унапредити у великој мери: унапређени сервиси CRM софтвера, позивни центри и организација друштвених догађаја. Разлике у мишљењима у вези са коришћењем веб странице између различитих нивоа у маркетинг менаџменту указале су на потребу да се подстакне и побољша свест о могућностима које пружају сервиси веб странице.

Запослени у РТС-у предлажу организовање друштвених дешавања, развој нових услуга, персонализацију и прилагођавање услуга, интегрисање података и сл. Очигледно је да су коментари у складу с резултатима из табеле 7.

Анализа РТС-ових услуга показала је да пословни партнери не користе веб страницу. То је у данашњем пословању неочекивано. Ово може бити добра прилика за побољшање РТС-ових xRM услуга. Резултати истраживања који се односе на коментаре заинтересованих клијената указују на то да су сугестије пословних партнера у великој мери сличне онима које су дали запослени. Неколико заинтересованих клијената је указало на могућност комбиновања најновијих технологија, као што је дигитална телевизија. Испитивање резултата нагласило је важност и могућности коришћења иновативних сервиса и технологија у емитовању, посебно дигиталне телевизије.

Очигледно је да РТС има стабилну позицију на тржишту и добре односе са заинтересованим клијентима. Резултати су указали на важност обезбеђивања детаљних статистичких извештаја заинтересованим клијентима. С друге стране, показало се да се друштвене мреже слабо користе за комуникацију. У складу с тим, јавни сервиси треба да повећају степен присутности друштвених медија и мрежа, као и организовање различитих врста друштвених дешавања. Потенцијали услуга веб странице треба да се користе у већој мери. Затим, треба примењивати вишеструке приступе у управљању односима са заинтересованим клијентима. Комуникација путем више канала је неопходна како би се интегрисала и подстакла синергија с пословним партнерима. Садржаји и услуге које обезбеђује јавни сервис морају бити прилагођени карактеристикама заинтересованих клијената. Коначно, као иницијатори, јавни сервиси морају први увести и развијати нове технологије и платформе. Од највеће је важности усвојити стратегију за ово питање како би се на време остварила сарадња са свим потенцијалним партнерима у ланцу вредности.

Достављање нових форми ТВ садржаја и сервиса применом савремених технологија доминантан је тренд у индустрији медија. Неколико истраживања је указало да се водећи медији у свету фокусирају на иновације и нове пословне моделе, засноване на технологијама као што су: дигитална телевизија, садржај на захтев, мобилна и интерактивна телевизија, друштвена телевизија (Bellman, et al. 2012; Choi et al., 2003; Hwang and Lim, 2015). Нови приступи омогућују не само достављање нових садржаја, него и напредне сервисе, као што су електронска трговина, банкарски сервиси, маркетинг, комуникација и сл. Ово доноси многобројне предности, не само за медије и гледаоце, него и за све остале стејхолдере (Bellman, et al. 2012; Đurić et al. 2016). Медији су приморани да достављају садржај прилагођен карактеристикама гледалаца, мотивацији и њиховим потребама (Athanasiadis, and Mitropoulos, 2010; Wagner et al., 2016).

Са становишта јавне управе важно је покренути и одржавати добре и стабилне односе с јавним сервисима. Јавна управа треба да мобилише своје ресурсе како би се унапредиле сарадња и комуникација с јавним сервисима. Ово би се могло постићи не само коришћењем модерних технологија, као што су друштвене

мреже, интернет портали, интернет сервиси, већ и увођењем нових закона који су прилагођени тржиштима електронских медија. Закони би требало да уреде и омогуће коришћење свеprisутних технологија. Управа, посебно у земљама у развоју, треба да подстакне јавне сервисе да следе основне принципе емитовања: разноврсност, независност, универзалност. Држава има кључну улогу у обезбеђивању повољног окружења за јавне сервисе како би се у електронском пословању поштовали принципи одрживости, демократије, друштвене одговорности предузећа...

6.5.2. Анализа нивоа квалитета односа са пословним партнерима

Циљ овог дела истраживања био је да се истражи тренутни ниво управљања односима и спремности РТС-а и пословних партнера за примену напредних приступа управљања односима. Циљ је био и да се анализирају односи с пословним партнерима и да се дефинишу ставови и могућности за унапређење управљања односима са пословним партнерима. У оквиру овог дела истраживања су постављене следеће хипотезе:

- **X1.** Капацитет и способност за реализацију PRM позитивно утиче на квалитет односа са пословним партнерима у пословању електронских медија.
- **X2.** Испуњавање уговорених обавеза и права у односима са пословним партнерима позитивно делује на квалитет односа са пословним партнерима у пословању електронских медија.
- **X3.** Оперативни PRM има позитиван утицај на квалитет односа са пословним партнерима у пословању електронских медија.
- **X4:** Напредно извештавање и аналитички PRM имају позитиван утицај на квалитет односа са пословним партнерима у пословању електронских медија.
- **X5:** Друштвени PRM има позитиван утицај на квалитет односа са пословним партнерима у пословању електронских медија.
- **X6:** Спремност за иновацију и нове моделе електронског пословања има позитиван утицај на квалитет односа са пословним партнерима у пословању електронских медија.

Прикупљање података и узорак

Истраживање је спроведено током јануара 2015. Било је обухваћено 78 представника пословних партнера РТС-а. Опис узорка налази се у табели 9.

Табела 9 Опис узорка

Тип стејхолдера	Број учесника	Позиције
Јавни и приватни телеком оператери	13	- Ассонт менаџер - Маркетинг менаџер - Директор маркетинга - PR менаџер
Органи и агенције државне управе	14	- СЕО - PR менаџер
Јавни транспорт	5	- Менаџер медија центра - Маркетинг менаџер
Мултинационалне компаније	25	- Менаџер продаје - PR менаџер - Маркетинг менаџер
Маркетиншке и консалтинг агенције	15	- Ассонт менаџер - Менаџер продаје - Ассонт executive
Спортске асоцијације	6	- PR менаџер

Дефинисање мера

Варијабле коришћене у истраживању добијене су помоћу прилагођених вишестепених скала на основу података из литературе и ранијих истраживања. Питања која су се односила на капацитет и способност за реализацију PRM активности и испуњење уговорених обавеза прилагођена су на основу истраживања Storey & Kocabasoglu-Hillmer, 2013. Степен оперативног PRM-а измерен је коришћењем питања формулисаних на основу истраживања Storey & Kocabasoglu-Hillmer, 2013; Khodakarami & Chan, 2014. Питања у вези с аналитичким PRM-ом формулисана су према сугестијама и теоретским разматрањима датим у Michaelidou, et al. 2011; Trainor, et al. 2013. Фокус је био на питањима која се односе на удео гледалаца као најважнијег мерила за пословне партнере РТС-а (Napolì, 2010; LaRose & Eastin 2004). Питања о друштвеном PRM-у заснована су на темама разматраним у истраживањима Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011; Trainor, et al. 2013. Питања у делу који се односи на спремност за нове моделе електронског пословања изведена су из истраживања која испитују сервисе које електронски медији могу да пруже (Athanasiadis, E.

&Mitropoulos, 2010; Napoli, 2010; Bellman, et al. 2012). На 21 питање у упитнику одговорано је помоћу петостепене Ликертове скале. У табели 10 приказана су питања за сваки показатељ.

Табела 10 Индикатори и мере у истраживању

Квалитет односа са пословним партнерима	
P9	Генерално, задовољан/на сам квалитетом сарадње са РТС-ом
P15	Корист коју имамо од сарадње са РТС-ом је већа од користи коју имамо од сарадње са другим медијским кућама
Капацитет и способност за реализацију PRM	
P25	РТС је увек спреман да се прилагоди нашим захтевима и потребама
P19	РТС увек јасно представи важне информације које се тичу наше сарадње
P29	Запослени у РТС-у имају професионални однос према пословним партнерима
Испуњавање уговорених обавеза	
P26	Брзина реализације уговорених услуга је одговарајућа
P28	РТС увек испуњава све уговорене обавезе
P30	РТС је поуздан пословни партнер
P31	РТС у најкраћем року решава проблеме настале у сарадњи
Оперативни PRM	
P11	Задовољан/на сам комуникацијом са запосленима у РТС-у
P13	У сарадњи са РТС-ом одговоре на сва питања добијам у временском року од 48 сати.
P27	РТС има квалитетан систем подршке и одговора
Аналитички PRM	
P54	Сматрам да би податак о томе колико је гледалаца видело нашу рекламу на РТС-у био од користи за наше пословање
P55	Сматрам да би податак о томе колико је гледалаца на РТС-у гледало емисију у којој се појавила наша реклама био од користи за наше пословање
P56	Сматрам да би податак о томе колико је гледалаца на РТС-у видело рекламни блок у којем се појавила наша реклама био од користи за наше пословање
P57	Сматрам да би доступност информације о гледаности одређене емисије, структури гледалаца и цени оглашавања била од користи за наше пословање
Спремност за нове моделе електронског пословања	
P41	Чуо/чула сам за дигиталну телевизију
P43	Сматрам да су сервиси интерактивне телевизије погодни за унапређење маркетиншких активности предузећа у коме радим
P44	Препоручио/ла бих реализацију маркетиншких активности путем сервиса интерактивне телевизије у мом предузећу
P45	Спреман/на сам да учествујем у експерименталном програму персонализованих реклама
Друштвени PRM	
P49	Прагимо објаве РТС-а на друштвеним медијима
P51	РТС нас редовно позива на друштвене догађаје од значаја у њиховој организацији

Пошто су емпиријски подаци прикупљани помоћу упитника, испитани су следећи проблеми у прикупљању података: недостајући подаци, сумњиви модели одговарања (једнообразни или недоследни одговори), нетипични одговори и дистрибуција података. Недостајући подаци нису представљали проблем пошто је било мање од 1% недостајућих вредности по индикатору. Није било

једнообразних или недоследних одговора. Статистика показатеља приказана је у табели 11.

Табела 11 Статистика показатеља

	Средња вредност	Стандардна девијација	Excess Kurtosis	Skewness
P9	4.32	0.57	-0.61	-0.12
P11	4.41	0.52	-1.36	0.09
P13	4.05	0.75	1.08	-0.83
P15	3.59	0.97	-1.06	0.2
P19	4.08	0.86	0.43	-0.90
P25	3.15	0.77	0.03	0.41
P26	3.74	0.76	-0.19	-0.23
P27	3.46	0.80	-0.37	0.21
P28	4.04	0.81	-1.48	-0.07
P29	4.33	0.52	-0.84	0.16
P30	4.06	0.82	-1.53	-0.12
P31	3.65	0.85	-0.82	0.21
P41	4.68	0.47	-1.42	-0.78
P43	4.08	0.90	-1.79	-0.15
P44	4.08	0.93	-1.86	-0.16
P45	3.53	1.44	-1.80	-0.15
P49	3.84	0.96	-1.07	-0.22
P51	2.83	1.14	-0.21	0.51
P55	4.44	0.67	-0.48	-0.80
P56	4.40	0.81	0.47	-1.16
P57	4.40	0.69	-0.63	-0.72

Неправилност података није представљала проблем. Вредности Excess Kurtosis и Skewness показатеља у табели 11 кретале су се у прихватљивим размерама (-1,+ 1) за десет показатеља. Десет индикатора има показатеље изван овог интервала, што указује на извешан степен абнормалности. Пошто степени Excess Kurtosis и Skewness нису озбиљни, ова одступања од нормалног нису разматрана као проблеми, а индикатори су задржани.

Резултати истраживања

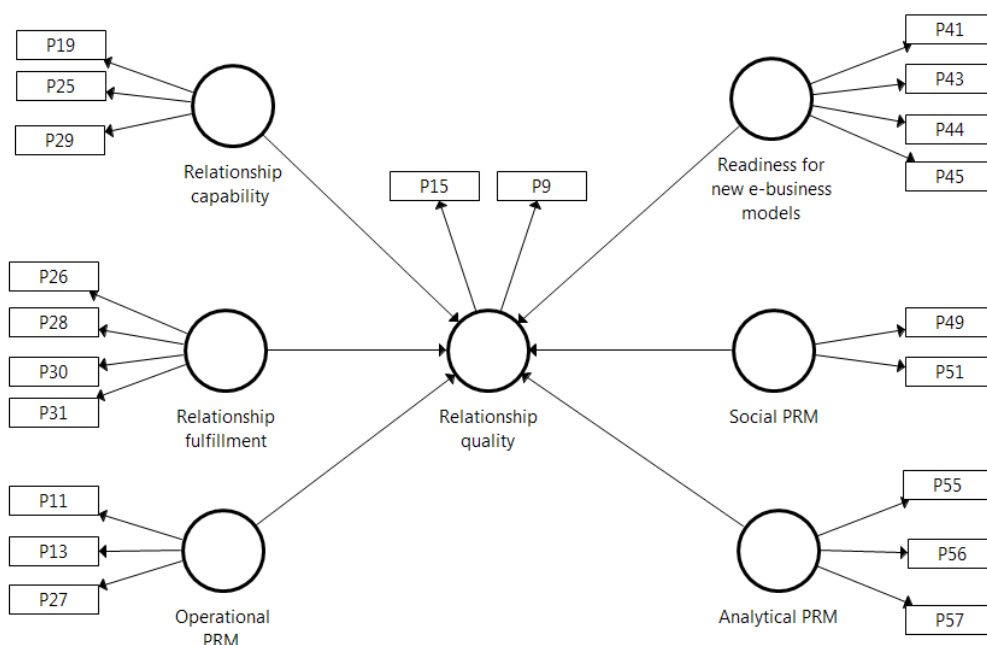
Анализа резултата обављена је применом моделовања структурних једначина (енг. Structural equation modelling, SEM). У питању је статистички метод за дефинисање и откривање односа у подацима (Hair, Ringle, and Sarstedt, 2013). У овом истраживању коришћен јеметод SEM парцијалних најмањих квадрата (PLS-SEM), који се користи за процену теоријске оправданости модела, посебно кад је узорак мали (Hair, Ringle, and Sarstedt, 2013; Hair, et al. 2012).

За анализу је коришћен софтвер SmartPLS 3.0 (Ringle et al., 2015). Појединачним тестирањем по дистрибуцији не могу се дати PLS-SEM процене. Уместо тога, користисе критеријум непараметарске процене, заснован на bootstrapping и blindfolding концептима. Поштујући смернице PLS-SEM (Hair, Ringle & Sarstedt, 2013; Hair, et al. 2012; Ringle et al., 2015; Sarstedt et. al., 2014; Gudergan, et al. 2008; Reimann, Schilke & Thomas, 2010), у овом истраживању примењен је двофазни приступ процени: процена модела мерења (спољни модел) и процена структуралног модела (унутрашњи модел) и тестирање хипотеза.

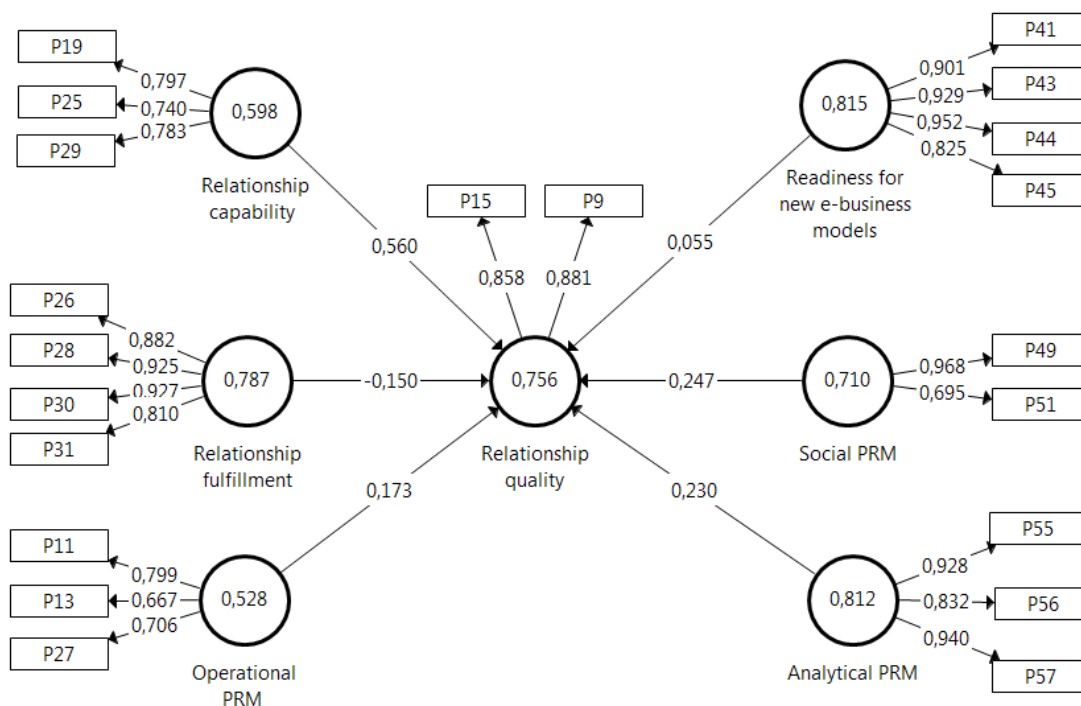
Процена модела мерења

Прва фаза процене модела фокусира се на модел мерења. Модел мерења у овом истраживању је рефлективан (слика 97). Мере представљају последице или манифестације основних конструкта (Hair, Ringle, and Sarstedt, 2013). Сви конструкти имају мерења са више ставки.

Помоћу PLS-SEM методе процењени су поузданост и валидност мера. Резултати су приказани на слици 98 и у табели 12.



Слика 97 Модел мерења



Слика 98 Резултати PLS-SEM алгоритма (Унутрашњи модел: Total Effects, Спољашњи модел: Outer Loadings, Constructs: Average Variance Extracted - EVA)

Табела 12 Резултати рефлективног спољњег модела

Варијабле	Индикатори	Оптерећење	Композитна поузданост	AVE
Квалитет односа са пословним партнерима	P9	0.88	0.86	0.76
	P15	0.86		
Капацитет и способност за реализацију PRM	P19	0.80	0.82	0.60
	P25	0.74		
	P29	0.78		
Испуњавање уговорених обавеза	P26	0.88	0.94	0.79
	P28	0.93		
	P30	0.93		
	P31	0.81		
Оперативни PRM	P11	0.80	0.77	0.53
	P13	0.67		
	P27	0.71		
Аналитички PRM	P55	0.93	0.93	0.81
	P56	0.83		
	P57	0.94		
Друштвени PRM	P49	0.97	0.83	0.71
	P51	0.70		
Спремност на нове моделе електронског пословања	P41	0.90	0.95	0.82
	P43	0.93		
	P44	0.95		
	P45	0.83		

Показатељи поузданости

У складу са праксом, латентном варијаблом треба објаснити знатан део сваког одступања показатеља, обично најмање 50%. Ово значи да би спољно оптерећење требало да буде изнад 0,71, пошто је $0,71^2 = 0,50$. Минимални прихватљиви ниво је 0,4. Табела 12 показује да сви индикатори имају спољно оптерећење које је близу или изнад жељеног нивоа од 0,71.

Конвергентна валидност

Да би се утврдила конвергентна валидност, разматрана је стандардна девијација (AVE). Резултати су показали да су све вредности AVE биле веће од прихватљивих 0,5, како се захтева у литератури (Hair, Ringle, and Sarstedt, 2013).

Интерна конзистенција

Заговорници PLS-SEM (Hair, et al. 2013; Hair, et al. 2012; Sarstedt et al., 2014) наводе композитну поузданост као замену за Кронбах алфа у процени поузданости интерне конзистенције. Вредности између 0,60 и 0,70 сматрају се прихватљивим, вредности између 0,70 и 0,95 су задовољавајуће до добре, а вредности изнад 0,95 нису пожељне јер указују да све варијабле индикатора мере исти феномен и да стога вероватно нису валидне вредности (Hair et al. 2013). У табели 12 све вредности су између 0,70 и 0,95, што показује задовољавајућу интерну конзистенцију.

Дискриминативна валидност

Дискриминанта је граница до које је конструкт заиста другачији од осталих по емпиријским стандардима. Утврђивање дискриминанте указује на то да је конструкт јединствен с особинама које нису представљене другим конструктима у моделу (Hair, et al. 2013). Постоје две методе мерења дискриминанте. Код прве методе дискриминанта се процењује испитивањем оптерећења за више фактора код индикатора. Посебно, спољно оптерећење индикатора на придружени конструкт треба да буде веће од свих оптерећења на другим конструктима (тј. оптерећење за више фактора). Дискриминанта је утврђена за све конструкте.

Пошто се оптерећење за више фактора сматра либералним у смислу одређивања дискриминанте (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011), примењене и критеријум Fornell-Larcker као конзервативнији приступ (Fornell & Larcker, 2008). Њиме се пореди квадратни корен AVE вредности с корелацијама латентне варијабле. Квадратни корен AVE сваког конструкта треба да буде већи од највеће корелације с било којим другим конструктом. Матрица корелације у табели 13 показује да је дискриминативна валидност била установљена за све конструкте, сем између Капацитета и Способности за реализацију PRM и Квалитета односа са пословним партнерима. Пошто је корелација између ове две варијабле незнатно већа од квадратног корена AVE (око 0,001), ово се сматра прихватљивим.

Табела 13 Дискриминативна валидност Fornell-Larcker criterion

	Аналитички PRM	Оперативни PRM	Спремност на нове моделе електронског пословања	Капацитет и способност за реализацију PRM	Испуњавање уговорених обавеза	Квалитет односа са пословним партнерима	Друштвени PRM
Аналитички PRM	0.90						
Оперативни PRM	0.46	0.73					
Спремност на нове моделе електронског пословања	0.67	0.54	0.90				
Капацитет и способност за реализацију PRM	0.44	0.65	0.42	0.77			
Испуњавање уговорених обавеза	0.54	0.71	0.79	0.64	0.89		
Квалитет односа са пословним партнерима	0.56	0.66	0.52	0.78	0.61	0.87	
Друштвени PRM	0.20	0.36	0.38	0.3	0.45	0.47	0.84

Процена структуралног модела (модел унутрашње евалуације)

Пошто су мерне карактеристике конструката прихваћене, настављено је са проценом резултата структурног модела. Први корак у процени структурног модела је процена колинеарности. Разлог за то је чињеница да се процена коефицијената путање (енг. path coefficients) у структуралним моделима заснива на OLS регресијама сваке ендogene латентне варијабле на одговарајућим претходним конструктима. Баш као и код обичне вишеструке регресије, коефицијенти путање би могли бити једностранни ако процена подразумева значајне нивое колинеарности међу предвиђеним конструктима. Мера колинеарности је фактор инфлације варијације (VIF). Како табела 14 приказује, у

развијеном структуралном моделу све вредности VIF су испод 5, што указује да не постоје проблем колонеарности (Hair, et al. 2013).

Табела 14 VIF вредности

	Квалитет односа са пословним партнерима
Аналитички PRM	1.988
Оперативни PRM	2.383
Спремност на нове моделе електронског пословања	3.708
Капацитет и способност за реализацију PRM	2.145
Испуњавање уговорених обавеза	4.537
Друштвени PRM	1.279

Коефицијент детерминације

Примарни критеријум за модел унутрашње процене је критеријум детерминације (R^2) као мера предвиђене прецизности модела, а израчунава се као корелација на квадрат између ендогених стварних и предвиђених вредности специфичног модела. Коефицијент представља комбиноване ефекте егзогених латентних варијабли на ендегену латентну варијаблу. У развијеном моделу постоји једна ендегена латентна варијабла – Квалитет односа са пословним партнерима, с вредношћу R^2 од 0,731, која се сматра значајном (Hair, et al. 2011; Henseler, 2007). Ово значи да Испуњавање уговорених обавеза, Оперативни PRM, Спремност на нове моделе електронског пословања, Друштвени PRM и Аналитички PRM указују да је објашњено 73,1% одступања у квалитету односа са пословним партнерима. Ови резултати су сигурни и значајни.

Предвидљива релевантност

Технике поновне употребе узорака које су предложили Stone, 1974. и Geisser, 1974. могу се користити за процену модела предвидљиве валидности посредством мере Q^2 унакрсно проверене редувантности. Вредности Q^2 више од нуле за одређену ендегену латентну варијаблу указују на предвидљиву релевантност path модела за одређени конструкт. Извођење blindfold поступка с грешком 7 дало је вредност унакрсно проверене редувантности од 0,48 за Квалитет односа са пословним партнерима, што указује на висок степен предвидљиве релевантности.

Path коефицијенти структуралног модела

Коришћењем PLS-SEM алгоритма добијене су процене за структурални модел, тј. path коефицијенти који представљају хипотетичке односе између конструктора. Процењени path коефицијенти близу +1 представљају јаке позитивне односе (и обрнуто за негативне вредности) који су скоро увек статистички значајни (тј. различити од нуле у популацији). Што су процењени коефицијенти ближи 0, односи су слабији. Да ли је коефицијент значајан највише зависи од стандардне грешке настале bootstrapping-ом. Стандардна bootstrap грешка омогућава израчунавање емпиријске T вредности. Ако је емпиријска T вредност већа од критичне вредности, кажемо да је коефицијент значајан уз одређену могућност грешке (тј. степен значаја). Обично коришћена критична вредност за тест са две криве је 1,96 за степен значаја од 5% (Hair et al. 2012).

Током анализе резултата процењен је структурални модел комплетним bootstrapping-ом с 5000 узорака. Резултати су приказани у табели 15.

Резултати откривају позитивно и значајно деловање конструктора Капацитет и способност за реализацију PRM, Аналитички PRM и Друштвени PRM на Квалитет односа са пословним партнерима. Имајући у виду ове факторе, Капацитет и способност за реализацију PRM је конструктор са најјачим утицајем на Квалитет односа са пословним партнерима ($\beta=0.56$, $T>1.96$), затим Друштвени PRM ($\beta=0.25$, $T>1.96$) и аналитички PRM ($\beta=0.23$, $T>1.96$). Хипотезе X1, X4 и X5 потврђене.

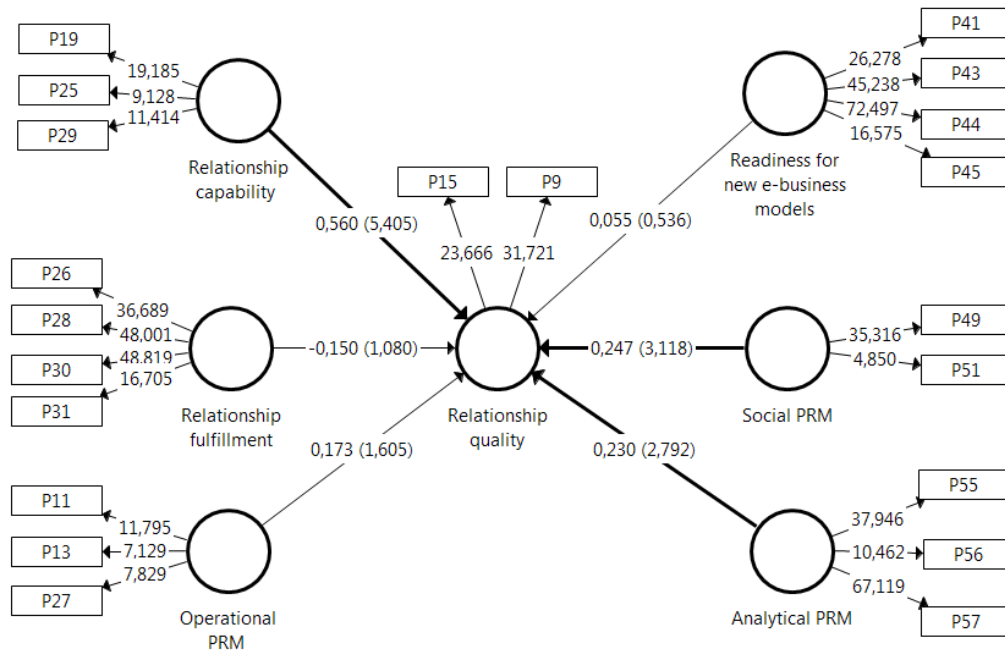
Веза између Оперативног PRM и Квалитета односа са пословним партнерима није била значајна ($\beta=0.17$, $T<1.96$), па хипотеза X2 није потврђена. Слично, веза између Спремности на нове моделе електронског пословања и Квалитета односа са пословним партнерима ($\beta=0.0$, $T<1.96$) није била значајна. Истовремено, ни веза између Испуњавање уговорених обавеза и Квалитета односа са пословним партнерима ($\beta=-0.15$, $T<1.96$) није била значајна. У складу с тим, X3 и X6 нису потврђене.

Табела 15 Bootstrapping резултати

	Директни ефекат	Средња вредност	Стандардна девијација	T статистика
Аналитички PRM ->Квалитет односа са пословним партнерима	0.23	0.22	0.08	2.79***
Оперативни PRM ->Квалитет односа са пословним партнерима	0.17	0.18	0.11	1.60
Спремност на нове моделе електронског пословања ->Квалитет односа са пословним партнерима	0.06	0.13	0.10	0.54
Капацитет и способност за реализацију PRM ->Квалитет односа са пословним партнерима	0.56	0.57	0.10	5.41***
Испуњавање уговорених обавеза ->Квалитет односа са пословним партнерима	-0.15	-0.19	0.14	1.08
Друштвени PRM ->Квалитет односа са пословним партнерима	0.25	0.26	0.08	3.12***

*** T>1.96 (significant level 5%)

На слици 99 приказани су резултати добијени Bootstrapping методом.



Слика 99 Bootstrapping резултати(Спољашњи модел: T-Values; Унутрашњи модел: Path coefficients и T-Values)

Дискусија резултата

SEM анализа је показала да способност односа, аналитички и друштвени PRM имају значајан утицај на квалитет односа. Ипак, према непотврђеним хипотезама, Испуњавање уговорених обавез, Оперативни PRM, Спремност на нове моделе електронског пословања не утичу значајно на квалитет односа са пословним партнерима. Ови закључци подстичу јавне медије да се концентришу на

активности дрштвеног PRM-а, као што су: коришћење канала друштвених медија за промоције, организовање специјалних догађаја за пословне партнере или коришћење напредних алата сарадње (Swani et al. 2014; Rapp, 2013). PRM менаџери треба да интегришу стратегије друштвених медија у своје свеобухватне стратегије маркетиншке комуникације (Trainor et al., 2013; Michaelidou, et al. 2011). Штавише, сервиси аналитичког PRM-а: напредно извештавање, анализирање велике количине податка који се односе на гледаност, предвиђање продаје, могу знатно да унапреде квалитет односа са пословним партнерима. Резултати указују на важност обезбеђивања детаљних статистичких извештаја пословним партнерима. Коришћење концепата big data аналитике може бити корисно. С друге стране, способност одржавања добрих односа са пословним партнерима омогућава добављачима да контролишу квалитет интеракције и тако унапреде везе (Obal&Lancioni, 2013). Посебну пажњу треба поклонити изradi услуга и садржаја прилагођених појединачним карактеристикама пословних партнера.

У даљим истраживањима потребно је дубље истражити могућности коришћења иновативних сервиса и технологија у емитовању из различитих перспектива и са вишестраним аналитичким приступима како би се развило потпуније схватање овог концепта. Резултати су показали висок степен спремности за сарадњу у пројектима који би се заснивали на најновијим технологијама (Napoli, 2010; Athanasiadis, et al. 2010; Bellman, et al. 2012). Добијени резултати указују на потребу даљег истраживања различитих аспеката PRM-а и испуњења уговорених обавеза (Storey & Kocabasoglu-Hillmer, 2013). Потребно је испитати повезаност виђења квалитета односа са пословним партнерима и успешности пословања.

Импликације

Главне импликације и препоруке овог истраживања из перспективе јавног сервиса су:

- Мултиканални приступ управљању односима с клијентима је неопходан како би се одржао корак с динамичним и сложеним тржиштем, и у контексту В2С и у контексту В2В пословања. Ово подразумева координацију и хармонизацију процеса у екосистему електронског пословања.

- Комуникација путем више канала (енг. omnichannel) и сарадња подразумевају интеграцију контакта с постојећим клијентима или потенцијалним клијентима путем сваког канала и сваког средства.
- Пораст коришћења друштвених мрежа је висок. Електронски медији треба да користе друштвене медије и интегришу PRM активности преко друштвених канала.
- Усредсређеност на сервисе веб сајта. Интернет страница електронског медија треба да од статичне интернет презентације прерасте у свеобухватни веб портал који представља јединствену тачку приступа свим сервисима и за клијенте и за пословне партнере.
- Стварање садржаја и сервиса према карактеристикама корисника. Електронски медији треба корисницима да прилагоде и персонализују сервисе и PRM активности на основу расположивих података. Приступ “једна величине за све” није довољно добар за савремено пословно окружење.
- Организација друштвених догађаја. Ове активности могу бити добра могућност да се окупе клијенти, да се обавесте о активностима електронског медија и да се побољша лојалност и свест о бренду. Најбољи резултати би се постигли спајањем с активностима друштвених медија.
- Давање услуга путем нових технологија и платформи. Јавни сервис би требало да преузме улогу иноватора и покретача кад су у питању најновије технологије, као што су услуге мобилне и дигиталне телевизије, апликације... Ово захтева стратешко партнерство с добављачима технологије, као што су телекомуникационе компаније, интернетпровајдери и маркетиншке и владине агенције.

Са аспекта јавне управе, важно је да се покрену и одржавају добре и стабилне везе са електронским медијима, посебно са јавним сервисима. Управа треба да мобилише своје ресурсе да унапреди сарадњу и комуникацију с јавним сервисима. Ово се може постићи, не само коришћењем савремених технологија као што су друштвене мреже, интернет портал, интернет сервиси, већ и новим законским одредбама које су прилагођене стварним дешавањима на тржишту електронских медија. Нове регулативе треба да уреде и омогуће коришћење свеприсутних технологија. Државна управа, посебно у земљама у развоју, треба да подстакне емитере да поштују основне принципе емитовања: разноврсност, независност, универзалност. Држава има најважнију улогу у обезбеђивању подесног окружења за јавне сервисе како би пословали поштујући принципе одрживости, демократичности, друштвене одговорности...

6.5.3. Анализа гледаности

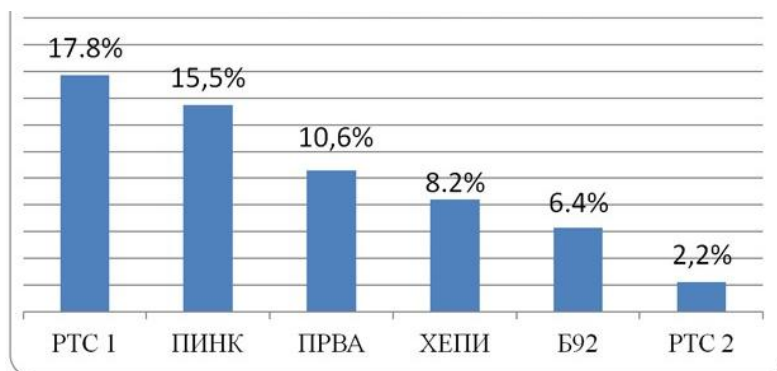
Анализа гледаности је један од значајних фактора за успостављање квалитетних и дугорочних односа са пословним партнерима. У случају РТС-а, у анализираном шестомесечном периоду, Први програм је најгледанији телевизијски програм у Србији са шестомесечним рејтингом од 4,9%. Следе ТВ Пинк са рејтингом од 4,5%, ТВ Прва (2,8%), Б92 (1,5%), Хепи (1,1%) и Други програм РТС-а (0,7%).

У расподели гледаности телевизије, највећи удео (шер) има Први програм РТС-а (22%). На другој позицији је ТВ Пинк са уделом од 20,3%, а на трећој ТВ Прва са 12,5%. Следе ТВ Б92 (6,7%), Хепи (4,9%) и Други програм РТС-а (3,1%).

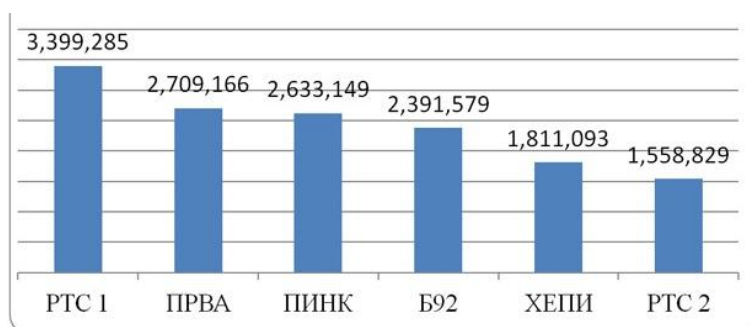
У анализираном периоду, време гледања телевизије током дана по становнику је 318 минута (5 сати и 18 минута). Највише се гледа Први програм РТС-а, 70 минута дневно, и ТВ Пинк са 64 минута. Следе ТВ Прва са 40 минута, ТВ Б92 са 21 минутом, Хепи са 16 минута и Други програм РТС-а са 10 минута дневно.

Према критеријуму највеће заступљености програмских жанрова у укупно емитованом програму, Други програм РТС-а, у поређењу с осталим ТВ програмима с националном покривеношћу, има највеће учешће шест програмских жанрова који прелазе половину укупно емитованог програма (57,7%). То су документарне емисије, емисије из културе и уметности, верске, емисије из науке и о популарној науци, образовне и спортске емисије. Први програм РТС-а у овом периоду има највеће учешће информативних емисија (36,1%), Телевизија Пинк највеће учешће комерцијалних емисија (18,9%), а ТВ Хепи музичких и дечјих емисија (укупно 31%). Телевизија Б92 има највеће учешће филмова и забавних емисија (41,7%), док ТВ Прва предњачи по обиму играног серијског програма 39,4%.

Слике 100 и 101 приказују удео у гледаности и просечни дневни аудиторијум за ТВ програме са националном покривеношћу у априлу 2016.



Слика 100 Удео у гледаности ТВ програма са националном покривеношћу у априлу 2016.



Слика 101 Просечни дневни аудиторијум ТВ програма са националном покривеношћу у априлу 2016.

Пословне партнере електронских медија најчешће занимају најгледаније емисије које гледа њихова циљна група. На основу добијених података, а у зависности од потребе корисника, раде се детаљније анализе појединачних емисија, програма, доба дана, рекламе, анализа профила гледалишта, мониторинг реклама или садржај вести.

7. НАУЧНИ И СТРУЧНИ ДОПРИНОСИ

На основу предмета истраживања, дефинисаних циљева и постављених хипотеза у овој дисертацији обављена је анализа и спроведена су истраживања у области управљања односима са клијентима у В2В пословању електронских медија. Анализирана је обимна литература, као и различите методе и технике у области електронског пословања, управљања односима са клијентима и интернет технологија.

Најважнији резултати истраживања у оквиру ове докторске дисертације јесу развој и примена оригиналног модела за управљање односима са клијентима у В2В пословању електронских медија. Развијени модел је прилагођен примени у електронским медијима, дизајниран да прати промене на тржишту и развој технологија електронског пословања, има велику употребну вредност и представља значајан научни резултат. Модел предложен у овој дисертацији је флексибилан, пружа добре перформансе и омогућава једноставну интеграцију различитих интерактивних медијских сервиса.

Оригиналност се огледа у дефинисању методолошког поступка за развој система за управљање односима са пословним партнерима у електронском пословању медија, који омогућава трансформацију са традиционалног начина пословања на нове пословне моделе засноване на интерактивној телевизији и друштвеним медијима.

Главни научни доприноси остварени у овој дисертацији огледају се у:

- формално опису модела и метода развоја система за управљање односима са клијентима у електронском пословању медија,
- систематизацији и детаљној анализи примене интеграције сервиса за управљање односима са клијентима,
- моделу архитектуре система за управљање односима са клијентима у електронском пословању медија,
- унапређењу модела пословних процеса електронског медија применом концепта управљања односима са клијентима,
- развоју модела метрика и индикатора мерења перформанси система за управљање односима са клијентима у електронском пословању медија,

- дефинисање методолошког оквира интероперабилности електронског пословања медија заснованог на примени В2В веб портала,
- истраживање успремности јавних медијских сервиса за прелазак са традиционалних на иновативне моделе управљања односима са клијентима и сарадње са стејкхолдерима,
- истраживање могућности друштвених мрежа за унапређење односима са клијентима,
- дефинисање смерница и поступака који ће служити електронским медијима који усвајају технологију интерактивне телевизије и друштвених медија и прелазена иновативне моделе управљања односима са пословним партнерима.

Рад на докторској дисертацији резултовао је следећим стручним доприносима:

- анализа примене сервиса и модела за управљање односима са клијентима у пословању електронских медија;
- анализа идентификација најважнијих проблема који отежавају В2В електронско пословање медија у Републици Србији;
- препоруке за поступке коришћења података од стране интерних и екстерних корисника;
- преглед анализе софтверске инфраструктуре неопходне за примену сервиса за управљање односима са клијентима у електронским медијима;
- примена постојећих реализација нових алата и сервиса за достављање информација клијентима;
- креирање прототипа софтверског решења за реализацију Б2В портала електронских медија;
- креирање прототипа софтверског решења за реализацију управљања односима са клијентима електронских медија заснованог на *software-as-a-service* приступу;
- оцењена је практична применљивост управљања односима са клијентима у јавном медијском сервису;
- демонстрирана је евалуација предложеног модела у пракси.

С обзиром на то да предложени модел решава актуелне проблеме из праксе бројних електронских медија, могућности примене резултата истраживања из дисертације су велике. Једна од најважнијих предности модела предложеног у овој дисертацији јесте то што омогућава прелазак са традиционалних на нове пословне моделе електронских медија, узимајући у обзир технологије које утичу на развој електронских медија. Резултати истраживања могу се применити као најбоља пракса и шаблон у трансформацији модела сарадње са клијентима електронских медија, без обзира на основни пословни модел, власничку структуру или циљну групу. Употребом предложених метода може се унапредити

сарадња са стејхолдерима, затим убрзати проток информација, развити нови персонализовани сервиси и повећати лојалност и задовољство клијената електронских медија.

Истраживање проблема управљања односима са клијентима у електронском пословању медија, са становишта практичне примене може имати вишеструке импликације:

- Резултати истраживања могу да помогну удаљој анализи проблема у вођењу интеграције сервиса за купљање и приказивање електронских садржаја путем различитих врста медија.
- Резултати истраживања доприносе прецизнијем одређивању употребних временских, материјалних и људских ресурса за успешну примену система за управљање односима са клијентима у електронским медијима.
- Резултати истраживања помоћи ће да се детаљније утврде захтеви које се постављају пред будуће пројекте развоја система за управљање односима са клијентима у пословном систему електронских медија.

С обзиром на актуелност теме и чињеницу да већина електронских медија послује путем интернета, могућности примене резултата истраживања су велике.

Резултати истраживања из докторске дисертације објављени су до сада у два рада, у часопису међународног значаја с импакт фактором, у часопису националног значаја и зборницима научних скупова презентованих на конференцијама од националног и међународног значаја.

Списак објављених радова:

Категорија M20:

1. Barać, D., **Ratković-Živanović, V.**, Despotović-Zrakić, M., Labus, A., Bogdanović, Z., E-business technologies for xRM: Exploring the readiness of public broadcasters, *Telematics and informatics*, Vol. 34, Issue 1, pp.20-29, doi:10.1016/j.tele.2016.04.005, 2017. ISSN: 0736-5853, IF za 2014: 1.120, M22.
2. Đurić, I., **Ratković-Živanović, V.**, Labus, M., Groj, D., Milanović, N. Designing an Intelligent Home Media Center, *Facta Universitatis, series Electronics and Energetics*, vol 29 no 3, pp. 461-474, 2016. ISSN: 0353-3670 (Print) 2217-5997 (Online), M24.

Kategorija M33:

3. Bogdanović, Z., Labus, A., Simić, K., **Ratković-Živanović, V.**, Milinović, S. Harnessing Crowdvoting To Support Students' Creativity, *EDULEARN15 Proceedings, 7th International Conference on Education and New Learning Technologies*, 6-8 July 2015, Barcelona, Spain, pp. 4318-4326, ISBN: 978-84-606-8243-1.
4. **Ratković-Živanović, V.**, Barać, D., Kovačević, I. Providing CRM services in B2B portal of electronic media, *Zbornik radova na CD-u sa XIV međunarodnog simpozijuma SymOrg 2014*, pp. 448-454, 6-10. jun 2014, Zlatibor, ISBN 978-86-7680-255-5.
5. Barać, D., Vujin, V., Milić, A., Simić, K., **Ratković-Živanović, V.** Designing intranet portal within an e-learning ecosystem, *EDULEARN14 Proceedings, 6th International Conference on Education and New Learning Technologies*, 7-9 July 2014, pp. 2715-2724, Barcelona, Spain, ISBN: 978-84-617-0557-3 / ISSN: 2340-1117.
6. Grubić, G., Milutinović, M., **Ratković-Živanović, V.**, Bogdanović, Z., Despotović-Zrakić, M. A method for web content semantic analysis: the case of manufacturing systems, *Proceedings of 4th International Conference on Information Society and Technology ICIST 2014*, pp.444-449, 6-13 March 2014, Kopaonik, ISBN:978-86-85525-14-8.

Kategorija M52:

7. Vešović, V., **Ratković-Živanović, V.**, Petrović, R. Istraživanje modela upravljanja ljudskim resursima u elektronskim medijima, *Tehnika, sekcija Menadžment, br. 6., Časopis saveza inženjera i tehničara Srbije*, 2011.

Kategorija M63:

8. **Ratković-Živanović, V.**, Modeli upravljanja ljudskim resursima kada se na konkurs prijavi 17 hiljada kandidata., *Zbornik radova sa XIII YU INFO konferencije*, 03.-06.03.2013., Kopaonik, Srbija., M63.
9. **Ratković-Živanović, V.**, Ceo grad u trci za posao na RTS-u - matematički modeli u procesu selekcije, *E-trgovina* 24.- 26.04.2013. Palić, Srbija, M63.

8. БУДУЋА ИСТРАЖИВАЊА

Систем за управљање односима са клијентима, описан у оквиру дисертације, може се применити у електронским медијима како би се повећала ефикасност пословања. CRM сервиси и апликације развијене и описане у дисертацији доприносе побољшању комуникације, сарадње, резултата пословања и општег задовољства клијената. Унапређења предложеног модела првенствено се могу разматрати у правцу примене и искоришћавања савремених интернет, мобилних и CRM технологија:

- Интеграција техника CRM-а у пословање електронских медија и развој додатних сервиса и алата за унапређење односа и сарадње са клијентима. На пример, применом концепата e-ticketing-а и help desk-а могао би се имплементирати аутоматизовани систем који би, када клијент постави питање или има конкретан предлог, сам слао поруку ка сектору маркетинга РТС-а.
- Развој апликација и сервиса који би омогућили реализацију концепта мобилног пословања РТС-а. Развој андроид, iOS или Windows phone апликација допринео би већој заинтересованости и лојалности постојећих и освајању нових клијената. Применом мобилних технологија, као што су RFID и GPS, може се унапредити локацијски маркетинг РТС-а.
- Интеграција PRM система са друштвеним мрежама. Потпуна интеграција и синхронизација корисничких улога и налога PRM система и друштвених мрежа омогућила би једноставнију комуникацију са клијентима и пословни корисници би лакше користили сервисе и апликације. Концепт персонализације треба реализовати у потпуности.

Други правац даљих истраживања јесте у области примене концепата свеприсутног рачунарства, проширене реалности, семантичког веба и интернета интелигентних уређаја (енг. Internet of things), cloud computinga-а и big data. На овај начин могуће је развити софистициране сервисе за управљање односима са клијентима у електронским медијима. Примена поменутих технологија у пословању електронских медија треба да омогући потпуно праћење динамике система и прилагођавање у реалном времену. Поред тога, употреба real-time технологија у комуникацији између електронских медија, пословних партнера и гледалаца може се искористити за персонализацију сервиса. Будућа решења везана за ИТ инфраструктуру електронских медија треба да узму у обзир могућност примене приватног cloud решења и big data окружења.

9. ЗАКЉУЧАК

Пословање јавног сервиса обухвата корпус испреплетаних мрежа односа, права и одговорности (finnemann, 2011). Главне карактеристике нових модела електронског пословања у медијима су: транспарентност информисања, мањи захтеви за склапање и одржавање партнерстава, интегрисане активности, вишеслојна сарадња и комуникација... Изградња одрживог јавног сервиса је сложен пословни подухват који подразумева манипулацију и управљање односима с хетерогеним групама заинтересованих клијената. Јавни сервис својом пословном филозофијом мора да обухвати неколико важних концепата: друштвену одговорност, одрживост, транспарентност, демократију, развој грађанских вредности... Зато су медијска предузећа приморана да развијају нове методе, усклађују пословне процесе и примењују иновативне концепте у комуникацији и сарадњи са пословним партнерима.

Технологија се даље развија и јављају се нови производи па се променила и интеракција између медијских и заинтересованих клијената. Управљање односима све више зависи од нових технологија (Pires et al. 2006), као што су: технологије електронског пословања, мобилне технологије, друштвени медији, технологије за интеграцију и друге. Од кључне је важности да и јавни сервис и њихови заинтересовани клијенти разумеју како нове технологије утичу на њихове односе и како они могу да се оптимизују (Obala and Lancioni, 2014).

У оквиру ове дисертације описане су технологије које се користе за развој и реализацију модела за управљање односима са клијентима у електронским медијима. Дата је анализа могућности примене друштвених медија и мобилних сервиса у системима за управљање односима са клијентима. Анализирана су софтверска решења за управљање односима са клијентима. Описани су концепти и технологије за анализу података. На основу обимне литературе дат је преглед постојећих решења у области примене система за управљање односима са клијентима у електронским медијима.

Резултат истраживања јесте модел управљања односима са клијентима у В2В пословању електронских медија. Модел пружа могућност праћења клијената, њихових жеља, могућности и других карактеристика. Омогућена је интегрисана

примена савремених канала комуникације са пословним корисницима путем друштвених мрежа и мобилних сервиса. Развијени модел прилагођен је примени у електронским медијима.

У експерименталном делу докторске дисертације развијен је модел управљања односима са клијентима у В2В пословању електронских медија. Модел је примењен у маркетингу електронских медија. Примењени су и Salesforce интегрисани сервиси друштвених медија и мобилни сервиси. Наведени сервиси су примењени у процесу управљања односима са клијентима у В2В пословању РТС-а.

На основу анализе резултата може се закључити да примена савремених сервиса управљања односима са клијентима унапређује В2В пословање електронских медија. Предложен модел у дисертацији је адаптиван и може се применити у пословању других електронских медија.

Значај овог истраживања огледа се у чињеници да је неколико иновативних концепата и технологија примењено у систему електронског пословања јавног сервиса. Ово истраживање је, пре свега, оријентисано на остваривање утицаја у пракси. Требало би да предложени оквири допринесу увођењу xRM-а у електронско пословање јавног медијског сервиса. Резултати истраживања су показали да коришћењем нових технологија, као инфраструктуре за активности управљања односима са клијентима, јавни сервис може да оствари већи степен друштвене одговорности и одрживог пословања, да унапреди комуникацију и сарадњу са заинтересованим клијентима. Као резултат, јавни сервис обавља своју друштвену улогу и позитивно утиче на укупно задовољство грађана, њихову ангажованост и услове живота. Закључци и препоруке из рада могу бити добра основа и оквир за друге јавне сервисе, а посебно за оне у земљама у развоју.

10. ЛИТЕРАТУРА

- Adams, W. (2000). How people watch television as investigated using focus group techniques, *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 44(1), 78–93.
- Aquino, J. (2012). Transforming Social Media Data In To Predictive Analytics. *Customer Relationship Management*, 6, 38-42.
- Archstone Consulting, *Supplier Relationship Management: Maximizing the Value of Your Supply Base*. Презенто са:
http://www.esourcingwiki.com/index.php/Supplier_Relationship_Management
- Arnold, M., (in press). Fostering sustainability by linking co-creation and relationship management concepts, *Journal of Cleaner Production*.
- Arthur, L. (2013). *Big Data Marketing: Engage Your Customers More Effectively and Drive Value*. Wiley Publishing Inc.
- Athaide, G.A., & Zhang, J.Q., (2011). The determinants of seller-buyer interactions during new product development in technology-based industrial markets. *J. Prod. Innov. Manag.* 28 (1), 146-158.
- Athanasiadis, E., & Mitropoulos, S. (2010). A distributed platform for personalized advertising in digital interactive TV environments. *Journal of Systems and Software*, 83(8), 1453-1469.
- Barać, D., Ratković-Živanović, V., Despotović-Zrakić, M., Labus, A., & Bogdanović, Z., (2017), E-business technologies for xRM: Exploring the readiness of public broadcasters, *Telematics and informatics*, 34(1), 20-29.
- Barać, D., Vujin, V., Milić, A., Simić, K., & Ratković-Živanović, V., (2014). Designing intranet portal within an e-learning ecosystem, *EDULEARN14 Proceedings, 6th International Conference on Education and New Learning Technologies*, 2715-2724. Barcelona, Spain.
- Barlow, M. (2013). *Real-Time Big Data Analytics: Emerging Architecture*. O'Reilly Media.
- Bellman, S., Schweda, A., & Varan, D. (2012). Interactive TV advertising: iTV ad executional factors. *Journal of Business Research*, 65(6), 831-839.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Hansen, D. (2012). The impact of policies on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations". *Government Information Quarterly*, 29(1), 30-40.
- Biggemann, S., & Buttle, F. (2012). Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. *Journal of Business Research*, 65(8), 1132–1138.
- Bik, H. M., & Goldstein, M. C. (2013). An Introduction to social media for scientists. *PLoS Biology*, 11(4), e1001535.

- Bogdanović, Z., Labus, A., Simić, K., Ratković-Živanović, V., & Milinović, S., (2015). Harnessing Crowdvoting To Support Students' Creativity, *EDULEARN15 Proceedings, 7th International Conference on Education and New Learning Technologies*, 4318-4326. Barcelona, Spain
- Booz & Company (2011). *2015: A video space odyssey & Value shifts in the TV and video*. Презентација: <http://www.strategyand.pwc.com/reports/2015-video-space-odyssey-value>
- Boyd, D., Golder, S., & Lotan, G. (2010). Tweet, tweet, retweet: Conversational aspects of retweeting on Twitter. *HICSS-43*. Kauai, Hawaii. Презентација: <http://www.danah.org/papers/TweetTweetRetweet.pdf>.
- Brandwatch.com (2015). *Social Insights on the Television Network Industry*. Презентација: <https://www.brandwatch.com/tv-network-report/>
- Brashear-Alejandro, T., Kang, J., & D. Grozac, M (2016). Leveraging loyalty programs to build customer-company identification, *Journal of Business Research*, 69 (3), 1190–1198.
- Brennan, R., Tzempelikos, N., & Wilson, J. (2014). Improving relevance in B2B research: analysis and recommendations. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(7/8), 601 - 609.
- Buttle, F. (2004). *Customer relationship management*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Chan, J., (2008). An Integrated Architecture for Enterprise Relationship Management, *Communications of the IIMA*, 8(2), 55-65.
- Chan, K. W., & Li, S. Y. (2010). Understanding consumer-to-consumer interactions in virtual communities: The salience of reciprocity. *Journal of Business Research*, 63(9–10), 1033–1040.
- Chan-Olmsted, S. M., & Cha, J. (2008). Exploring the antecedents and effects of brand images for television news: an application of brand personality construct in a multichannel news environment. *International Journal on Media Management*, 10(1), 32-45.
- Choi, Y.-K., & Totten, J.W. (2012). Self-construal's role in mobile TV acceptance: Extension of TAM across cultures, *Journal of business research*, 65(11), 1525–1533.
- Chorianopoulos, K. & Lekakos, G. (2008). Introduction to social TV: Enhancing the shared experience with interactive TV. *International journal of human-computer interaction*, 24(2), 113-120.
- Chou, S.W., Techatassanasoontorn, A.A., & Hung, I.H. (2015). Understanding commitment in business process outsourcing relationships". *Information and Management*, 52, 30–43.

- Ciacu, N. & Tănase, T. (2012). Television in the social media era. *Revista de Comunicare și Marketing*, 3(4), 95-108.
- Clarke, I., & Flaherty, T.(2003).Web-based B2B portals, *Industrial Marketing Management*, 32, 15-23.
- Cohen, E. L., & Lancaster, A. L. (2014). Individual differences in in-person and social media television coviewing: the role of emotional contagion, need to belong, and coviewing orientation. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 17(8), 512-518.
- Comergent Technologies (2002). *Redefining Partner Relationship Management*, Препузето ка: [http://www.ventes-marketing.com/References/Reseau%20de%20distribution%20\(B2D\)/Redefining%20PRM.pdf](http://www.ventes-marketing.com/References/Reseau%20de%20distribution%20(B2D)/Redefining%20PRM.pdf))
- Coussement, K. & Poel, D.V. (2008). Integrating the voice of customers through call center emails into a decision support system for churn prediction, *Information and Management*, 45(3), 164–174.
- Ćirić, B., *Poslovna inteligencija*, Data status, 2006.
- Dabbish, L., Farzan, R., Kraut, R., & Postmes, T. (2012). Fresh faces in the crowd: Turnover, identity, and commitment in online groups. *In Proceedings of the ACM 2012 Conference on Computer Supported Cooperative Work*. Seattle, Washington, USA.
- De Sutter, R.& Nachtergaele, L.,(2011). *Realizing CRM in the broadcast industry –by using the second screen*, European Broadcasting Union, Geneva, Switzerland.
- Diddi, A., & LaRose, P., (2006). Getting Hooked on News: Uses and Gratifications and the Formation of News Habits Among College Students in an Internet Environment, *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 50(2), 193-210.
- Đurić, I., Ratković-Živanović, V., Labus, M., Groj, D., & Milanović, N., (2016), Designing an Intelligent Home Media Center, *Facta Universitatis, series Electronics and Energetics*, 29(3), 461-474.
- European Comission, (2014). *Digital agenda for Europe*, Препузето ка: http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/en/digital_agenda_en.pdf
- European Commission, (2011). *Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions*, A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility.
- Farzan, R., Dabbish, L. A., Kraut, R. E., & Postmes, T. (2011). Increasing commitment to online communities by designing for social presence. *In Proceedings of the ACM 2011 conference on Computer supported cooperative work*. Hangzhou, China.

- FIMS, (2011), *FIMS overview*, Презентација: http://www.fims.tv/resources/FIMS_Presentation_NAB_2013-rev6_tech.pdf
- Finnemann, N.O. (2011). Mediatization Theory and Digital Media, *Communications*, 36(1), 67-89.
- Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 14, 339- 354.
- Foreman, J. (2013). *Data Smart: Using Data Science to Transform Information into Insight*. Wiley Publishing Inc.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of marketing research*, 18(1), 39–50.
- Fox, P. & Hendler, J. (2014). The Science of Data Science. *Big Data*. 2(2), 68-70.
- Friedman, L. & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory, *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Fuchs, C. & Trottier, D. (2015). Towards a theoretical model of social media surveillance in contemporary society", *Communication*,. 40(1), 113-135.
- Gantz, W., & Lewis, N. (2014). Sports on traditional and newer digital media: Is there really a fight for fans? *Television & New Media*, 15(8), 760–768.
- Garbarino, E. & Johnson M.S. (1999), The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of marketing*, 63(2), 70–87.
- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), 437-444
- Gartner, (2015). *The Gartner CRM vendor guide, 2015*. Презентација: https://www.transversal.com/sites/default/files/media/the_gartner_crm_vendor_guide_271753.pdf
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model, *Biometrika*, 61(1), 101–107.
- Giglietto, F., & Selva, D. (2013). Second Screen and Participation: A Content Analysis of a Full Season Dataset of Tweets, *Social Science Research Network*, 1-24.
- Gillmor, D. (2004). *We the Media: Grassroots Journalism by the People for the People*, Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Grönholdt, L. Martensen, A. & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11 (4/5&6), 509-514.

- Gross, T., Fetter, M. & Paul-Stueve, T. (2008). Toward advanced social TV in a cooperative media space. *International journal of human–computer interaction*, 24(2), 155-173.
- Grubić, G., Milutinović, M., Ratković-Živanović, V., Bogdanović, & Z., Despotović-Zrakić, M. (2014). A method for web content semantic analysis: the case of manufacturing systems, *Proceedings of 4th International Conference on Information Society and Technology ICIST 2014*, 444-449, Kopaonik, Srbija.
- Gudergan, S.P., Ringle, C. M., Wende, S. & Will, A. (2008). Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling". *Journal of business research*, 61(12), 1238–1249.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C.M. & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet", *Journal of marketing theory and practice*, 19(2), 139–152.
- Harboe, G., Massey, N., Metcalf, C., Wheatley, D. & Romano, G. (2008). The uses of social television. *Computers in entertainment (CIE)*, 6(1), 1-15.
- Harrington, S., Highfield T. and Bruns A. (2013). More than a backchannel: Twitter and television. *Journal of Audience & Reception Studies*, vol. 10, no.1, pp. 405-409.
- HbbTV , *HbbTV 2.0.1 Specification*, Пpeyzero ca: https://www.hbbtv.org/wp-content/uploads/2015/07/HbbTV-SPEC20-00023-001-HbbTV_2.0.1_specification_for_publication_clean.pdf
- Hechelmann, C. B. (2012). *Social media engagement in a dedicated Facebook channel: an analysis of relationships to emotional attachment, self-brand connection and brand commitment towards sports sponsoring brands* (doctoral dissertation). Sydney: University of Technology.
- Henseler, J. (2007). A New and Simple Approach to Multi-group Analysis in Partial Least Squares Path Modeling, *Proceedings of PLS'07 5th Int. Symp. PLS Relat. Methods*, 104–107.
- Herrera-Damas, S., & Hermida, A. (2014). Tweeting but not talking: The missing element in talk radio's institutional use of twitter. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 58(4), 481–500.
- Hill, S. (2012). *Social TV: Linking content, buzz and sales. Think with Google*. Пpeyzero ca: <https://www.thinkwithgoogle.com/columns/social-tv.html>.
- <https://developer.salesforce.com/page/Apex>.

- Huang, Y. & Wilkinson, I. (2013), The dynamics and evolution of trust in business relationships, *Industrial Marketing Management*, 42(3), 455–465.
- Hull, K., & Lewis, N. P. (2014). Why Twitter displaces broadcast sports media: A Model. *International Journal of Sport Communication*, 7(1), 16–33.
- J.-S. Lin, Y. Sung & K-J. Chen (2016). Social television: Examining the antecedents and consequences of connected TV viewing. *Computers in Human Behavior*, 58, 171-178.
- Jahromia, A.,T., Stakhovych, S. & Ewing, M. (2014). Managing B2B customer churn, retention and profitability, *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1258–1268.
- Johns, M. D. (2012). Two screen viewing and social relationships: Exploring the invisible backchannel of TV viewing. In F. Sudweeks (Ed.), *Proceedings cultural attitudes towards technology and communication* Perth, Australia: Murdoch University, 333-343
- Jung, Y., Perez-Mira, B. & Wiley-Patton, S. (2009). Consumer adoption of mobile TV: Examining psychological flow and media content, *Computers in Human Behavior*, 25(1), 23-29.
- Karjaluoto, H., Töllinen, A., Pirttiniemi, J., & Jayawardhena, C. (2014). Intention to use mobile customer relationship management systems, *Industrial Management and Data Systems*, 114(6), 966 - 978.
- Kaye, K. (2015). *Social-TV study: Twitter wins while watching, but*. Keller Fay Group. Прейзето са: www.kellerfay.com/keller-fay-research-supports-socialtv-study-twitter-wins-watching/.
- Khodakarami, F., & Chan, Y.E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation, *Information and Management*, 51(1), 27–42.
- Kim, J., Spielmann, N., & McMillan, S. J. (2012). Experience effects on interactivity: Functions, processes, and perceptions. *Journal of Business Research*, 65(11), 1543-1550.
- LaRose, R. & Eastin, M. S. (2004). A social cognitive theory of Internet uses and gratifications: Toward a new model of media attendance, *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 48, 358–377.
- LaRose, R. (2010), The Problem of Media Habits, *Communication Theory*, 2 (2), 194–222.
- Leimeister, J.M., Huber, M., Bretschneider, U., & Krcmar, H., (2009). Leveraging crowdsourcing: activation-supporting components for IT-based ideas competition. *J. Manag. Inf. Syst.* 26 (1), 197-224.
- Lewin, J., Rajamma, R. K., & Paswan, A. K. (2015). Customer loyalty in entertainment venues: the reality TV genre. *Journal of Business Research*, 68(3), 616-622.

- Lim, J. S., Hwang, Y. C., Kim, S., & Biocca, F. A. (2015). How social media engagement leads to sports channel loyalty: mediating roles of social presence and channel commitment. *Computers in Human Behavior*, 46, 158-167.
- LogicBay, *Partner Relationship Management: Best Practices*. White paper, Презентација: <http://offers.logicbay.com/whitepaper-partner-relationship-management-best-practices#Part1>
- López Nores, M. et al. (2009), Spontaneous interaction with audiovisual contents for personalized e-commerce over Digital TV. *Expert Syst. Appl.* 36(3): 4192-4197.
- López-Nores, M., Blanco-Fernández, Y., José J. Pazos-Arias, Fernández-Vilas, A. & Ramos-Cabrera, M.,(2015). Automatic provision of personalized e-commerce services in Digital TV scenarios with impermanent connectivity, *Expert Systems with Applications*, 38(10), 12691–12698.
- Marquardt, A., Golicic, S. & Davis, D. (2011). B2B services branding in the logistics services industry, *Journal of Services Marketing*, 25(1), pp.47 - 57.
- McArthur, S., *An Introduction to XRM for a .NET Developer (Microsoft Dynamics CRM 4.0)*, Презентација: <https://msdn.microsoft.com/en-us/library/ee830281%28v=crm.6%29.aspx>
- McNally, R.C., Akdeniz, M.B., & Calantone, R.J. (2011). New product development processes and new product profitability: exploring the mediating role of speed to market and product quality. *J. Prod. Innov. Manag.*, 28 (1), 63-77.
- Mergel, I. (2013). A framework for interpreting social media interactions in the public sector" *Government Information Quarterly*, 30, 327-334.
- Metcalfe, C., Harboe, G., Tullio, J., Massey, N., Romano, G., Huang, E.M. & Bentley, F. (2008). Examining presence and lightweight messaging in a social television experience. *Journal ACM transactions on multi-media computing, communications, and applications*, 4(4), 27-16.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of socialmedia marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands, *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153–1159.
- Mirani, R. Moore, D. and Weber, J.A. (2001). Emerging Technologies for Enhancing Supplier–Reseller Partnerships, *Industrial Marketing Management*, 30(2), 101–114.
- Mitrega, M. & Pfajfar, G. (2015). Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio, *Industrial marketing management*, 46, 193–203.
- Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C. & Henneberg, S., C. (2012). Networking capability in business relationships — Concept and scale development, *Industrial Marketing Management*, 41 (5), 739–751.

- Mollen, A., & Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9–10), 919–925.
- Moon, J. H., Kim, E., Choi, S. M., & Sung, Y. (2013). Keep the social in social media: The role of social interaction in Avatar-based virtual shopping. *Journal of Interactive Advertising*, 13(1), 14–26.
- Muthukumaraswamy, K., (2010). When the media meet the crowds of wisdom *Journalism Practice*, 4(1), 48-65.
- Nagy, J., & Midha, A. (2014). The value of earned audiences: how social interactions amplify TV impact. *Journal of Advertising Research*, 54(4), 448-453.
- Napoli, P. M. (2010), *Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences*. Columbia University Press, New York, NY.
- Neiger, B. L., Thackeray, R., Van Wagenen, S. A., Hanson, C. L., West, J. H., Barnes, M. D., et al. (2012). Use of social media in health promotion: Purposes, key performance indicators, and evaluation metrics. *Health Promotion Practice*, 13(2), 159–164.
- Neiger, B. L., Thackeray, R., Van Wagenen, S. A., Hanson, C. L., West, J. H., Barnes, M. D., et al. (2012). Use of social media in health promotion: Purposes, key performance indicators, and evaluation metrics. *Health Promotion Practice*, 13(2), 159–164.
- Nielsen 2014, Nielsen Twitter Tv Ratings: Frequently Asked Questions, Прейзето ca: <http://en-us.nielsen.com/sitelets/cls/documents/nntv/NNTV-NielsenTwitterTVRatings-FAQ.pdf>
- Obal, M. & Lancioni, R.A. (2013). Maximizing buyer–supplier relationships in the Digital Era: Concept and research agenda, *Industrial Marketing Management*, 42 (6), 851-854.
- Oehlberg, L., Ducheneaut, N., Thornton, J. D., Moore, R. J., & Nickell, E. (2006). Social TV: designing for distributed, sociable television viewing. *In Proceedings of the 4th European interactive TV conference*. Athens, Greece, 251-259.
- Oeldorf-Hirsch, A., & Sundar, S. S. (2015). Posting, commenting, and tagging: Effects of sharing news stories on Facebook. *Computers in Human Behavior*, 44, 240–249.
- Oliver, R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty, *Journal of marketing*, 63, 33-44.
- Oracle, *Reinventing the Web Channel to Maximize B2B Sales and Customer Satisfaction*, Прейзето ca: <http://www.oracle.com/us/products/applications/atg/b2b-ecommerce-reinventing-333314.pdf>

- Pagani, M. & Mirabello, A. (2011). The influence of personal and social-interactive engagement in social TV web sites. *International journal of electronic commerce*, 16(2), 41-68.
- Pan, S.L., Tan, C.W. & Lim, E. Customer relationship management (CRM) in e-government: a relational perspective, *Decision Support Systems*, 41 No. 1 (2006): 237-250.
- Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), 1-17.
- Park, J., Chung, T.-L., Gunn, F. & Rutherford, B. (2015). The role of listening in e-contact center customer relationship management, *Journal of services marketing*, 29(1), 49-58.
- Park, J., Lee, J., Lee, H. & Truex, D. (2012). Exploring the impact of communication effectiveness on service quality, trust and relationship commitment in IT services, *International Journal of Information Management*, 32, 459-468.
- Perez-Saiz, M., & Martinez-Camino, M., (2012). A pragmatics theory on television advertising, *Journal of Pragmatics*, 44(4), 453-473.
- Pires G.D., Stanton J., & Rita P., (2006). The internet, consumer empowerment and marketing strategies, *European Journal of Marketing*, 40 (9/10), 936-949.
- Ploetner, O., Ehret, M., (2006). From relationships to partnerships - New forms of cooperation between buyers and sellers. *Ind. Mark. Manag.* 35 (1), 4-9.
- Prathap, G. (2014). Big Data and false discovery: analyses of bibliometric indicators from large data sets, *Scientometrics*, 98(2), 1421-1422.
- Price, M. & Raboy, M. (2015). *Public service broadcasting in transition: A Documentary Reader*. Пpеyзepo ca: http://cgcs.asc.upenn.edu/fileLibrary/PDFs/PSB_in_Transition.pdf
- Pritzhard, M. P., Havitz, M. E. & Howard, D. R. (1999): Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), 333.
- Pynta, P., Seixas, S. A. S., Nield, G. E., Hier, J., Millward, E., & Silberstein, R. B. (2014). The power of social television: can social media build viewer engagement? A new approach to brain imaging of viewer immersion. *Journal of Advertising Research*, 54(1), pp. 71-80.
- Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Grewal, D. & Hughes, D. E. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 547-566.
- Ratković-Živanović, V., (2013). Ceo grad u trci za posao na RTS-u - matematički modeli u procesu selekcije, *E-trgovina*. Palić, Srbija.

- Ratković-Živanović, V., (2013). Modeli upravljanja ljudskim resursima kada se na konkurs prijavi 17 hiljada kandidata, *Zbornik radova sa XIII YU INFO konferencije*. Kopaonik, Srbija.
- Ratković-Živanović, V., Barać, D., & Kovačević, I., (2014). Providing CRM services in B2B portal of electronic media, *Zbornik radova na CD-u sa XIV međunarodnog simpozijuma SymOrg 2014*, 448-454, Zlatibor, Srbija.
- Rauyruen, P. & Miller, K., (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, *Journal of Business Research*, 60(1), 21-31.
- Reimann, M., Schilke, O. and Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), pp. 326–346.
- Ringle, J.-M., Christian M., Sven, W. and Becker, (2015). "SmartPLS 3." *SmartPLS GmbH*.
- Rosales, R. G., (2013). Citizen participation and the uses of mobile technology in radio broadcasting", *Telematics and Informatics*, 30, 252-257.
- Russell, C. A., Norman, A. T., & Heckler, S. E. (2004). The consumption of television programming: development and validation of the connectedness scale. *Journal of Consumer Research*, 31, 150-161.
- Ryals, L. & Knox, S., (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management, *European Management Journal*, 9 (5), 534-542.
- SalesForce, (2016). Visualforce Developer Guide, Ppeyzero ca:
http://www.salesforce.com/docs/developer/pages/Content/pages_intro_what_is_it.htm.
- SalesForce, APEX, Ppeyzero ca:
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R. & Hair, J.F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers, *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115.
- Segado, F., Grandío, M. & Fernández-Gómez, E. (2015). Social media and television: a bibliographic review based on the Web of Science, *El profesional de la información*, 24(3), 227-234.
- Sharp, Byron and Anne Sharp (1997), Loyalty Programs and Their on Repeat-Purchase Loyalty Patterns, *International Journal of Research in Marketing*, 14 (5), 473-86.
- Shin, D. (2013). Defining sociability and social presence in social TV. *Computers in human behavior*, 29(3), 939-947.
- Sin, L., Tse A., Yim F.,(2005), CRM: conceptualization and scale development", *European Journal of Marketing*, 39, (11/12), 1264-1290.

- Službeni glasnik RS,
Strategija prelazak sa analognog na digitalno emitovanje radio i televizijskog programa u Republici Srbiji, *Sl. glasnik RS*, br. 52/2009, 18/2012 i 26/2013)
- Stefanone, M.A. & Lackaff, D. (2009). Reality television as a model for online behavior: Blogging, photo, and video sharing. *Journal of computer-mediated communication*, 14(4), 964-987.
- Stefanone, M.A., Lackaff, D. & Rosen, D. (2010). The relationship between traditional mass media and 'social media': Reality television as a model for social network site behavior. *Journal of broadcasting & electronic media*, 54(3), 508-525.
- Stein, A. D., Smith, M.F. & Lancioni, R.A. (2013). The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments, *Industrial Marketing Management*, 42(6), 855-861.
- Steuer, J. (1992). Defining virtual reality: Dimensions determining telepresence. *Journal of Communication*, 4(4), 73-93.
- Stewart, D. & Koslow, S., (1989.) Executional Factors and Advertising Effectiveness: A Replication, *Journal of Advertising*, 18(3), 21-32.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions, *Journal of statistical society*, 36 (2), 111-147.
- Storey, C. & Kocabasoglu-Hillmer, C. (2013). Making partner relationship management systems work: The role of partnership governance mechanisms, *Industrial Marketing Management*, 42(6), 862-871.
- Suh, E., Kim, S., Hong, J. & Kim, S., (2005). Rule-based Partner Relationship Management (PRM) for Collaborative e-business, *Int'l Trans. Computer Science and Engr.*, 19(1), 49-60.
- Suresh, S., (2014). *An exploration into the possibility of the second screen emerging as the primary media for advertising in the digital space*, Презето са: http://www.apptarix.com/wp-content/uploads/2014/04/Apptarix_Second-Screen.pdf
- Swani, K., Brown, B.P. & Milne, G.R. (2014). Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications, *Industrial Marketing Management*, 43(5), 873-881.
- The Nielsen Company (2013). *The follow-back: Understanding the two-way causal influence between Twitter activity and TV viewership*. Презето са: www.nielsen.com/us/en/insights/news/2013/the-follow-back;understanding-the-two-way-causal-influence-betw.html.
- The Nielsen Company. (2014). *Living social: How second screens are helping TV make fans*. Презето са: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/living-social-how-second-screens-are-helping-tv-make-fans.html>.

- Thomas, E. (2013). Supplier integration in new product development: Computer mediated communication, knowledge exchange and buyer performance, *Industrial Marketing Management*, 42(6), 890–899.
- Tong, P., Johnson, J. L., Umesh, U. N. & Lee, R. P. (2008). A typology of interfirm relationships: The role of information technology and reciprocity, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(3), 178–192.
- Trainor, K.J., Andzulis, J., Rapp, A. & Agnihotri, R. (2013). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM, *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.
- UNESCO, *Public broadcasting. Why? How?*, Презето са: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001240/124058eo.pdf>
- Varadarajan. P.R. & Yadav, M.S. (2002). Marketing Strategy and the Internet: An Organizing Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 296–312.
- Varan, D., Schweda, A., & Bellman, S., (2012). Interactive TV advertising: iTV ad executional factors, *Journal of Business Research*, 65(6), 831–839.
- Vešović, V., Ratković-Živanović, V., & Petrović, R. (2011). Istraživanje modela upravljanja ljudskim resursima u elektronskim medijima, *Tehnika, sekcija Menadžment, br. 6.*, Časopis saveza inženjera i tehničara Srbije.
- Volcic, Z. and Zajc, M. (2013). Hybridisation of slovenian public broadcasting: from national community towards commercial nationalism, *Media International Australia*, 146, 93-102.
- Vulić, M., 2013, Модел управљања односима са студентима у електронском образовању, докторска дисертација, ФОН, Београд.
- Watson, H., & Wixom, B., *The Current State of Business Intelligence*, Computer, IEEE Computer Society Press, 40(9), pp. 96-99, 2007.
- Webster, J. (2011). The Duality of Media: A Structural Theory of Public Attention, *Communication theory*, 21(1), 43-66.
- Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead, *Industrial Marketing Management*, 42(4), 470–488.
- Wirtz, J., Den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., Van De Klundert, J., et al. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of Service Management*, 24(3), 223–244.
- Wong, C.-H., Tan, G.W.-H, Hew, T.-S. & Ooi, K.-B., (2015). Can mobile TV be a new revolution in the television industry?, *Computers in Human Behavior*, 55(B), pp. 764–776.
- Woodcock, N., Green, A., & Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 50-64.

xRM (2015). *xRM is the natural evolution of CRM*, Преузето са:
<http://www.xrm.com/xrm/evolution-crm.aspx>

Zaefarian, G., Henneberg, S, C. & Naudé, P. (2011), Resource acquisition strategies in business relationships, *Industrial Marketing Management*, 40, 862–874.

Zheng, L. & Zheng, T., (2014). Innovation through social media in the public sector: Information and interactions", *Government Information Quarterly*, 31, S106-S117.

Zwass, V., (2010). Co-creation: towards a taxonomy and an integrated research perspective. *Int. J. Electron. Commer.* 15 (1), 11-48.

Eutelsat, *Advanced TV services for all, available now with Hybrid Broadcast Broadband TV solutions*. Преузето са:
http://www.eutelsat.com/files/contributed/news/media_library/brochures/Hybrid-TV-White-Paper-iDate-Eutelsat-Orange.pdf

Закон о јавном информисању и медијима, *Сл. гласник РС*, бр. 83/2014

Списак слика

Слика 1 Управљање односима са стејкхолдерима у електронском пословању (Прилагођено из (Chan, 2008))	10
Слика 2 PRM послови у електронским медијима	18
Слика 3 Елементи PRM платформе	19
Слика 4 Пословни процеси у сарадњи електронских медија и њихових пословних партнера (Адаптирано из LogicBay)	20
Слика 5 Пирамида управљања кључним пословним партнерима	22
Слика 6 Сателитски унилатерали	34
Слика 7 Сервиси EBU	35
Слика 8 Странице за резервацију сателитских унилатерала из других земаља на сајту EBU	36
Слика 9 Потврда тражене сателитске услуге	36
Слика 10 Организација саржаја на веб сајту електронских медија	42
Слика 11 Електронски програмски водич	45
Слика 12 Мени за подешавање родитељске контроле канала	46
Слика 13 Pay per View услуга	47
Слика 14 VoD сервис	48
Слика 15 Хибридна телевизија	49
Слика 16 Дигитална мрежа емitera у Србији (Službeni glasnik RS)	51
Слика 17 Оквир B2B пословања електронских медија	51
Слика 18 Интеграција B2B сервиса у електронским медијима	54
Слика 19 Пример дашборда за реализацију активности над ресурсима медија	54
Слика 20 Архитектура система за мерење гледаности	56
Слика 21 Пример графикана о гледаности ТВ програма	57
Слика 22 Анализа гледаности	59
Слика 23 Архитектура SuiteCRM-а (Vulić, 2013)	61
Слика 24 Архитектура Microsoft Dynamics CRM-а (Vulić, 2013)	63
Слика 25 Основни модули Salesforce-а	65
Слика 26 Архитектура система пословне интелигенције у електронским медијима	76
Слика 27 Big data архитектура (Извор: Oracle, 2012)	78
Слика 28 Big data архитектура у електронским медијима	79
Слика 29 xRM модел електронског пословања медија	83
Слика 30 Вредности xRM пословних процеса	84
Слика 31 Архитектура модела хибридне телевизије	88
Слика 32 Промене у ланцу вредности ТВ медија	90
Слика 33 Структурни модел квалитета сарадње са пословним партнерима	91
Слика 34 Медија план кампање	98
Слика 35 Архитектура решења	105
Слика 36 Приказ RTS Leads-а	108
Слика 37 Конвертовање Lead-а у Contact (корак 1)	108
Слика 38 Конвертовање Lead-а у Contact (корак 2)	109
Слика 39 Приказ RTC листе контаката	109
Слика 40 Приказ додатних опција за манипулацију модулом RTS Contacts	110
Слика 41 Приказ RTC листе Accounts	110
Слика 42 Преглед активности RTC-а у оквиру конкретне инстанце Account-а	111
Слика 43 Преглед могућих врста кампања	111
Слика 44 Додавање таргета у кампању	112
Слика 45 Ф илтрирање контаката и потенцијалних контаката	112
Слика 46 Приказ циљне групе кампање “Како се прави?”	113
Слика 47 Приказ креиране кампање “Како се прави”	113
Слика 48 Приказ контакта који је придружен кампањи “Како се прави”	114

Слика 49 Преглед текста кампање.....	114
Слика 50 Изглед шаблона за имејл кампању у RTS modulu Campaign	115
Слика 51 Избор опције за Mass Email	115
Слика 52 Избор шаблона за Mass Email.....	115
Слика 53 Приказ последњег корака у реализацији Mass Email кампање	116
Слика 54 Преглед шаблона за програм лојалности	117
Слика 55 Приказ буџета кампање.....	117
Слика 56 Приказ ROI извештаја	117
Слика 57 Приказ реализованих кампања у виду извештаја	118
Слика 58 Приказ Opportunity-а	118
Слика 59 Сумарни приказ прочитаних имејлова везаних за кампању.....	118
Слика 60 Графички приказ прочитаних порука из кампање у односу на послате.....	119
Слика 61 Табеларни приказ прочитаних порука из кампање у односу на послате	119
Слика 62 Приказ креираног Opportunity-а	120
Слика 63 Приказ креирања задатка за корисника	121
Слика 64 Приказивање подсетника кориснику за унапред дефинисано време.....	121
Слика 65 Приказ детаља о конкретном документу.....	122
Слика 66 Подешавање видљивости фајла.....	122
Слика 67 Преглед фајлова корисника у систему.....	123
Слика 68 Подешавање параметара записа	124
Слика 69 Приказ историје активности везаних за жалбу	124
Слика 70 Повезивање жалбе са базом знања.....	125
Слика 71 Списак инстанци у бази знања	125
Слика 72 Детаљи инстанце из базе знања.....	126
Слика 73 Приказ инсталације third party апликације	126
Слика 74 Приказ креирања Survey-а за партнере.....	127
Слика 75 Приказ извештаја из Mass mail кампање	128
Слика 76 Приказ извештаја контаката по градовима	128
Слика 77 Приказ Dashboard-а.....	129
Слика 78 Приказ креирања новог корисника	130
Слика 79 Приказ креираних рола	130
Слика 80 Приказ RTS Chatter модула.....	131
Слика 81 Приказ инстант порука између корисника РТС-а.....	131
Слика 82 Приказ примера уговора	132
Слика 83 Приказ модула Ideas	133
Слика 84 Приказ интеракције агента са корисником у оквиру Desk.com	134
Слика 85 Приказ Dashboard-а у оквиру Desk.com апликације.....	135
Слика 86 Изглед почетне стране В2В портала Радио-телевизије Србије.....	136
Слика 87 Изглед странице В2В портала – Редован програм	137
Слика 88 Изглед странице В2В портала – Специјални програм	137
Слика 89 Изглед странице В2В портала – Статистика.....	138
Слика 90 Изглед странице В2В портала – Снимање рекламног спота	138
Слика 91 Изглед странице В2В портала – Издајмиљивање студија	139
Слика 92 Изглед странице В2В портала - ТВ ценовници	139
Слика 93 Изглед странице В2В портала – Ценовник рекламирања на сајту РТС-а	140
Слика 94 Изглед странице В2В портала - Контакт	141
Слика 95 Изглед странице В2В портала - ТВ програм.....	142
Слика 96 Хистограм коришћења услуга које РТС пружа заинтересованим клијентима .	146
Слика 97 Модел мерења	154
Слика 98 Резултати PLS-SEM алгоритма (Унутрашњи модел: Total Effects, Спољашњи модел: Outer Loadings, Constructs: Average Variance Extracted - EVA)	155
Слика 99 Bootstrapping резултати (Спољашњи модел: T-Values; Унутрашњи модел: Path coefficients и T-Values).....	160

Слика 100 Удео у гледаности ТВ програма са националном покривеношћу у априлу 2016	164
Слика 101 Просечни дневни аудиторијум ТВ програма са националном покривеношћу у априлу 2016.....	164

Списак табела

Табела 1 xRM активности у електронским медијима (Comergent Technologies, 2002)	12
Табела 2 Функционалности система за управљање односима са пословним партнерима ²³	
Табела 3 Типови сервиса за оглашавање	30
Табела 4 Основне функционалности Salesforce-а по модулима	65
Табела 5 Процеси управљања односима са пословним партнерима електронских медија	84
Табела 6 Реализоване xRM активности.....	106
Табела 7 Средње вредности и стандардне девијације за питања која се односе на xRM спремност запослених.....	143
Табела 8 Средње вредности и стандардне девијације за питања која се односе на тренутни степен xRM и потенцијал сарадње	146
Табела 9 Опис узорка.....	151
Табела 10 Индикатори и мере у истраживању	152
Табела 11 Статистика показатеља	153
Табела 12 Резултати рефлексивног спољњег модела	155
Табела 13 Дискриминативна валидност Fornell-Larcker criterion.....	157
Табела 14 VIF вредности	158
Табела 15 Bootstrapping резултати.....	160

Биографија аутора

Кандидат мр Вањица Ратковић Живановић рођена је 11.01.1967. Основну и средњу електротехничку школу „Никола Тесла“ завршила је у Београду. Саобраћајни факултет уписала 1986. године. Дипломирала одбраном дипломског рада „Технологија организације превозења робе у комбинованом саобраћају река-друм са примером на релацији Прахово-Лозница“. Постдипломске студије, смер Менаџмент, уписала је 1998/99. године. Магистарску тезу под називом „Истраживање модела управљања људским ресурсима у електронским медијима“ одбранила је 2005. године на Саобраћајном факултету Универзитета у Београду.

Прво радно искуство од 1991.године стекла је у Радио-телевизији Србије, ТВ Београд, где је радила на пословима новинара, чија су специјалност саобраћај и телекомуникације. Завршила је новинарску школу Удружења новинара Србије, а када је РТС трансформисан у Јавни сервис и новинарску школу ВВС-а. Радила је као новинар, водитељ и уредник емисије „Београдска хроника“. Последњих шест година је уредник емисије „Јутарњи програм“ РТС-а.

Списак објављених радова:

Часописи међународног значаја - категорија M20:

1. Barać, D., **Ratković-Živanović, V.**, Despotović-Zrakić, M., Labus, A., Bogdanović, Z., E-business technologies for xRM: Exploring the readiness of public broadcasters, *Telematics and informatics*, Vol. 34, Issue 1, pp.20-29, doi:10.1016/j.tele.2016.04.005, 2017. ISSN: 0736-5853, IF za 2014: 1.120, M22.
2. Đurić, I., **Ratković-Živanović, V.**, Labus, M., Groj, D., Milanović, N. Designing an Intelligent Home Media Center, *Facta Universitatis, series Electronics and Energetics*, vol 29 no 3, pp. 461-474, 2016. ISSN: 0353-3670 (Print) 2217-5997 (Online), M24

Зборници научних скупова међународног значаја - категорија М33:

3. Bogdanović, Z., Labus, A., Simić, K., **Ratković-Živanović, V.**, Milinović, S. Harnessing Crowdvoting To Support Students' Creativity, *EDULEARN15 Proceedings, 7th International Conference on Education and New Learning Technologies*, 6-8 July 2015, Barcelona, Spain, pp. 4318-4326, ISBN: 978-84-606-8243-1, M33.
4. **Ratković-Živanović, V.**, Barać, D., Kovačević, I. Providing CRM services in B2B portal of electronic media, *Zbornik radova na CD-u sa XIV međunarodnog simpozijuma SymOrg 2014*, pp. 448-454, 6-10. jun 2014, Zlatibor, ISBN 978-86-7680-255-5, M33
5. Barać, D., Vujin, V., Milić, A., Simić, K., **Ratković-Živanović, V.** Designing intranet portal within an e-learning ecosystem, *EDULEARN14 Proceedings, 6th International Conference on Education and New Learning Technologies*, 7-9 July 2014, pp. 2715-2724, Barcelona, Spain, ISBN: 978-84-617-0557-3 / ISSN: 2340-1117, M33
6. Grubić, G., Milutinović, M., **Ratković-Živanović, V.**, Bogdanović, Z., Despotović-Zrakić, M. A method for web content semantic analysis: the case of manufacturing systems, *Proceedings of 4th International Conference on Information Society and Technology ICIST 2014*, pp.444-449, 6-13 March 2014, Kopaonik, ISBN:978-86-85525-14-8, M33.

Часописи националног значаја - категорија М50:

7. Vešović, V., **Ratković-Živanović, V.**, Petrović, R. Istraživanje modela upravljanja ljudskim resursima u elektronskim medijima, *Tehnika, sekcija Menadžment, br.6, Časopis Saveza inženjera i tehničara Srbije*, 2011, M52.

Зборници научних скупова националног значаја - категорија М63:

8. **Ratković-Živanović, V.**, Modeli upravljanja ljudskim resursima kada se na konkurs prijavi 17 hiljada kandidata, *Zbornik radova sa XIII YU INFO konferencije*, 03-06.03.2013, Kopaonik, Srbija, M63.
9. **Ratković-Živanović, V.**, Ceo grad u trci za posao na RTS-u - matematički modeli u procesu selekcije, *E-trgovina 24.- 26.04.2013*. Palić, Srbija, M63.

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а _____

број индекса _____

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини, ни у деловима, није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, _____

Прилог 2.

**Изјава о истоветности штампане и електронске
верзије докторског рада**

Име и презиме аутора _____

Број индекса _____

Студијски програм _____

Наслов рада _____

Ментор _____

Потписани/а _____

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији, коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потписдокторанда

У Београду, _____

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију, похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду, могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, _____
