

POSLOVNA IZVRSNOST U MEDIJSKIM ORGANIZACIJAMA: IZAZOVI I MODELI

Tatjana Janovac¹
Marijana Vukčević²

Ključne reči: poslovna izvrsnost, Model EFQM, medijske organizacije, kvalitet.

Apstrakt: Poslovna izvrsnost predstavlja savremeni koncept upravljanja koji omogućava organizacijama da ostvare održive rezultate kroz kontinuirano unapređenje kvaliteta procesa, razvoj ljudskih resursa, inovacije i fokus na potrebe zainteresovanih strana. Primena modela poslovne izvrsnosti u medijskim organizacijama imala bi poseban značaj sa aspekta društvene odgovornosti, potrebe za očuvanjem pozitivnog imidža, kao i bržoj digitalnoj transformaciji. Među modelima poslovne izvrsnosti EFQM model zauzima posebno mesto i često se koristi kao okvir za procenu organizacione uspešnosti. Primena ovog modela omogućava procenu liderstva, strategije, organizacione kulture, procesa i rezultata. Rad upotpunjuje literaturu koja se odnosi na mogućnosti primene modela poslovne izvrsnosti u medijskim organizacijama sa svim izazovima savremenog doba. Takođe, u radu se predlaže okvir za izračunavanje indeksa poslovne izvrsnosti.

BUSINESS EXCELLENCE IN MEDIA ORGANIZATIONS: CHALLENGES AND MODELS

Keywords: business excellence, Model EFQM, media organizations, quality

Abstract: Business excellence is a modern management concept that enables organizations to achieve sustainable results through the continuous improvement of process quality, human resource development, innovation, and a focus on stakeholder needs. The application of the business excellence model in media organizations is especially significant in terms of social responsibility, maintaining a positive image, and facilitating faster digital transformation. Among business excellence models, the EFQM model holds a special place and is often used as a framework for assessing organizational performance. The application of this model allows for the assessment of leadership, strategy, organizational culture, processes, and results. This paper complements the literature on the potential application of business excellence models in media organizations, considering all the challenges of the modern era. Additionally, the paper proposes a framework for calculating the business excellence index

1 Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd
2 Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

1. Uvod

Medijsko tržište Republike Srbije karakterišu intenzivne promene uslovljene tehnološkim razvojem, digitalizacijom, pojavom novih informaciono-komunikacionih platformi, kao i promenama koje se odnose na zahteve korisnika medijskih sadržaja. S tim u vezi, veliki broj medijskih organizacija suočava sa problemima koji se odnose na izazove konkurentnosti, očuvanja poverenja korisnika medijske usluge kao i finansijske održivosti. Promene nalažu da se tradicionalni modeli poslovanja televizijskih kuća, radijskih stanica, štampanih medija i novinskih agencija zamene sa digitalnim platformama. Zbog nedovoljne »zrelosti« organizacija koja je uslovljena zastarelom opremom, nedostatkom digitalnih kompetencija zaposlenih, kao i visokim troškovima kada je u pitanju digitalna transformacija, neophodna je reorganizacija procesa rada. Iako postoje razvijeni modeli poslovne izvrsnosti, njihova primena u medijskoj industriji, generalno u svetu, još uvek nije dovoljno istražena. Autori Grunig, et al. (1998) ispitivali su pet kriterijuma koji utiču na poslovnu izvrsnost u medijskim organizacijama kao što su: otkrivanje činjenica, komunikacija, motivacija, kreativnost, interakcija između menadžmenta i zaposlenih. Dobijeni rezultati ukazuju da tri kriterijuma, odnosno dimenzije kao što je otkrivanje činjenica, komunikacija i povratne informacije imaju uticaj na organizacionu izvrsnost. Autori Bachmann et al. (2022) navode da je problem što ne postoje jasno definisani kriterijumi za vrednovanje poslovne izvrsnosti medijskih organizacija u digitalnom okruženju. Isto tako, problem je što se nisu ispitivali ni svi kriterijumi koji su definisani u okviru modela poslovne izvrsnosti koji se primenjuju u drugim oblastima.

Naime, postojeća literatura dominantno analizira digitalnu transformaciju (Hess et al., 2016), inovacije (Dogruel, 2015; Villi & Picard, 2019) ili kvalitet medijskog sadržaja (Aladwani, 2017; Zhu, et al., 2023) kao odvojene oblasti, dok je mali broj istraživanja koja integrišu principe poslovne izvrsnosti (Grunig, et al. 1998; Sutrisno et al., 2023) sa specifičnostima medijske industrije.

Iz navedenih razloga, ovaj rad ima za cilj da pruži odgovor na nedovoljno obrađeno pitanje u literaturi koje se odnosi na primenu modela poslovne izvrsnosti u medijskim organizacijama sa svim izazovima savremenog doba.

2. Teorijske osnove poslovne izvrsnosti

U poslednje dve decenije problematika održivog poslovanja zauzela je značajnu pažnju kako privatnog tako i javnog sektora svih delatnosti. Poslovno okruženje počinje da prihvata činjenicu da prosperitet i profitabilnost same po sebi ne predstavljaju vrednost organizacije. Sposobost organizacije da rasti i kontinuirano se razvijaju određena je njihovim »društvenim kompetencijama« kao i etičkom odgovornošću što ukazuje na orijentaciju ka poslovnoj izvrsnosti (Hardjono& Van Marrewijk, 2001).

Koncept poslovne izvrsnosti (Business Excellence) nastao je kao rezultat razvoja teorije kvaliteta i upravljanja organizacijama na osnovama Total Quality Management (TQM) filozofije koju su razvili Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Armand Feingebaum i Kaoru Ishikawa. TQM predstavlja filozofiju upravljanja koja je usmerena na kontinuirano unapređenje svih procesa u organizaciji, uz aktivno učešće svih zaposlenih i fokus na zadovoljstvo korisnika. Njegova primena zasniva se na principima kao što su usmerenost na korisnika, liderstvo, angažovanje zaposlenih, procesni pristup, kontinuirano unapređenje,

donošenje odluka zasnovano na činjenicama, kao i upravljanje odnosima (Rahman, 2004; Black & Porter, 1996; Kumar et al., 2009; Singh & Smith, 2004). U medijskim organizacijama, primena TQM-a podrazumeva unapređenje kvaliteta sadržaja, efikasnosti produkcijskih procesa kao i postizanje zadovoljstva svih zainteresovanih strana

Različite definicije poslovne izvrsnosti u literaturi odražavaju promene koje su uticale na shvatanje suštine koncepta. Dahlgaard-Park & Dahlgaard (2007) smatraju da poslovna izvrsnost predstavlja organizacioni pristup koji integriše principe totalnog upravljanja kvalitetom (TQM), strateškog menadžmenta i kontinuiranog unapređenja radi ostvarivanja dugoročne konkurentske prednosti i održivih rezultata. Podrazumeva više od kvaliteta proizvoda ili usluge, obuhvata celokupni način upravljanja organizacijom jer kombinuje operativnu i uslužnu izvrsnost. Naime, što je organizacija efikasnija (operativna izvrsnost) i efektivnija (uslužna izvrsnost), to je viši nivo poslovne izvrsnosti (Thürer et al., 2018). Većina autora koji se bave izučavanjem koncepta kako sa teorijske, tako i sa praktične strane saglasni su da poslovna izvrsnost predstavlja holistički koncept upravljanja organizacijom koji podrazumeva postizanje održivih rezultata kroz kontinuirano unapređenje procesa, razvoj liderstva, fokus na korisnike, inovacije i stvaranje vrednosti za sve zainteresovane strane (Fonseca, 2022; Muhammad Din et al. 2021; Fadić, 2008; Talwar, 2011)

Tri globalno prihvaćena modela poslovne izvrsnosti jesu MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award), EFQM (European Foundation for Quality Management Excellence Model) i Demingova nagrada za kvalitet u Japanu (Hardjono & Van Marrewijk, 2001). Pored ova tri modela, postoje i regionalni, kao i nacionalni modeli. Nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost »Oskar kvaliteta« dodeljuje se organizacijama za rezultate koje su postigle na unapređenju poslovne izvrsnosti i konkurentnosti od strane FQCE (Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost). Vrednovanje postignutih rezultata vrši se na osnovu devet osnovnih kriterijuma za sve tri kategorije Nagrade, sa maksimalnim brojem od 1000 bodova. 1) Liderstvo (120) * 2) Strategija (120) * 3) Potencijali organizacije (150) * 4) Procesi i tehnologije (120) * 5) Tržište i korisnici (90) * 6) Rezultati poslovanja (120) * 7) Zadovoljstvo zaposlenih (80) * 8) Zadovoljstvo korisnika (80) * 9) Zadovoljstvo * Društvena odgovornost (120).

Autori Jankalová & Jankal (2020) istraživanjem modela poslovnih izvrsnosti identifikovali su osnovne vrednosti kao što su: fokus na kupce i tržište; vizionarsko liderstvo; održivi razvoj; blagostanje i inkluzija, odnosno vrednovanje ljudi; kreativnost i inovacije; fokus na rezultate i stvaranje vrednosti; informacije i znanje; agilnost i fleksibilnost; politika i strategija; sistemsko razmišljanje; upravljanje procesima; organizacija koja uči; uspešna partnerstva; etika i transparentnost; upravljanje kvalitetom. Kada su u pitanju dimenzija poslovne izvrsnosti pomenuti autori navode da su to : Upravljanje totalnim kvalitetom ; Inovacioni potencijal kao i kreativnost (Jankalová & Jankal, 2020).

3. Analiza poslovne izvrsnosti i mogućnosti primene u medijskim organizacijama

Primena modela poslovne izvrsnosti (kao što su EFQM, Malcolm Baldrige National Quality Award ili Deming Prize) organizacijama omogućava sistematsko unapređenje performansi kroz integrisano upravljanje procesima, ljudima, resursima i rezultatima. Jedna od ključnih prednosti primene modela poslovne izvrsnosti jeste mogućnost samoprocene i

benčmarkinga (Adebanjo, 2001). Benčmarking ili »standard za poređenje« kako se još naziva, može se definisati kao »merenje sopstvenog učinka, poređenje sa najboljim u toj oblasti, utvrđivanje kako najbolji postižu rezultate i upotreba dobijenih informacija za razvijanje sopstvene strategije u organizaciji« (Filipović& Đurić, 2009, p.464). U medijskoj industriji benčmarking služi za prikupljanje multimedijalnih podataka, odnosno za definisanje problema, metrike i evaluacije (Larson, et al.2012), što je izuzetno važno za unapređenje kvaliteta svih procesa, održivog poslovanja i stvaranje pozitivnog imidža medijske organizacije.

Za analizu poslovne izvrsnosti organizacija u okviru evropskog prostora primenjuje se EFQM model. Prema modelu EFQM 2025, koji je poslednja verzija, vrednovanje poslovne izvrsnosti zasniva se na tri osnovne dimenzije Usmerenje, Izvršenje, Rezultati i sedam kriterijuma.



Slika 1. Model EFQM 2025.

Izvor: Prilagođeno prema European Foundation for Quality Management, 2025.

EFQM model poslovne izvrsnosti omogućava samoevaluaciju po više kriterijuma i pruža mogućnost unapređenja performansi u cilju efikasnosti (Zgodavova, et al., 2022). U okviru EFQM modela primenjuje se RADAR matrica za procenu organizacionih performansi koja podržava svih 7 kriterijuma izvrsnosti EFQM modela. Svaki od 7 kriterijuma boduje se na skali od 0 do 100 a maksimalan ukupan broj bodova koji organizacija može da osvoji kroz matricu iznosi 1000 bodova (Slika 1).

Za potrebe merenja poslovne izvrsnosti može se primeniti ponderisani indeks poslovne izvrsnosti, koji predstavlja zbir ponderisanih rezultata ostvarenih po pojedinačnim kriterijumima.

$$I = \sum_{i=1}^n B_i$$

gde je:

- **I** – Indeks poslovne izvrsnosti,
- **B_i** – ostvareni broj bodova za i-ti kriterijum,
- **n** – ukupan broj kriterijuma

Predloženi okvir za izračunavanje Indeksa poslovne izvrsnosti predstavlja matematički način agregiranja rezultata kriterijuma u ukupnu ocenu. Osnov za takav način bodovanja nalazi se u EFQM metodologiji, odnosno u RADAR matricama za ocenjivanje, kao i u razvijenom okviru za merenje sistemske izvrsnosti autora Roth, et al. (2020).

Na osnovu rezulta merenja, postoje tri nivoa poslovne izvrsnosti (Slika 2).



Slika 2: Nivoi poslovne izvrsnosti

Izvor: European Foundation for Quality Management, 2025

Za razliku od proizvodnih organizacija, medijske organizacije posluju u izrazito dinamičnom okruženju u kome se kvalitet proizvoda meri ne samo tehničkim karakteristikama već i kredibilitetom informacija, poverenjem javnosti, brzinom objavljivanja sadržaja i sposobnošću prilagođavanja promenama tržišta. Upravo zbog toga, primena poslovne izvrsnosti predstavlja važan preduslov dugoročne konkurentnosti.

Analizom modela EFQM poslovne izvrsnosti može se zaključiti da bi primena modela imala poseban značaj sa aspekta brže digitalne transformacije, društvene odgovornosti, potrebe za očuvanjem pozitivnog imidža kroz strategiju, organizacionu kulturu i liderstvo, kvalitet medijskog sadržaja, zadovoljstvo i poverenje zainteresovanih strana.

4. Zaključak

Poslovna izvrsnost predstavlja koncept kojim organizacije ostvaruju superiorne rezultate kroz kontinuirano unapređenje procesa, liderstva, inovacija i stvaranje vrednosti za sve zainteresovane strane. Modeli poslovne izvrsnosti pružaju organizacijama sistematski okvir za procenu sopstvenih performansi, identifikaciju oblasti za unapređenje i razvoj

održivih konkurentskih prednosti. Savremeni modeli kao što je EFQM 2025 model poslovne izvrsnosti posebno naglašava značaj digitalne transformacije, održivosti i upravljanja promenama, što je od izuzetnog značaja za organizacije u medijskoj industriji. O primeni modela poslovne izvrsnosti u medijskom sektoru, ne postoje empirijski podaci, ali sprovedena istraživanja u drugim oblastima pokazuju da organizacije koje primenjuju modele poslovne izvrsnosti ostvaruju veće zadovoljstvo korisnika, efikasnije poslovne procese, viši nivo inovativnosti. S tim u vezi, smatra se da bi primena modela poslovne izvrsnosti u medijskim organizacijama imala poseban značaj sa aspekta društvene odgovornosti, potrebe za očuvanjem pozitivnog imidža, kao i bržoj digitalnoj transformaciji.

Rad upotpunjuje literaturu koja se odnosi na mogućnosti primene modela poslovne izvrsnosti u medijskim organizacijama sa svim izazovima savremenog doba. Takođe, u radu se predlaže okvir za izračunavanje indeksa poslovne izvrsnosti.

Buduća istraživanja trebalo bi usmeriti ka ispitivanju konceptualnog Modela EFQM u medijskim organizacijama sa akcentom na definisanje i utvrđivanje značaja kriterijuma za procenu poslovne izvrsnosti.

Literatura

- Aladwani, A. M. (2017). Compatible quality of social media content: Conceptualization, measurement, and affordances. *International Journal of Information Management*, 37(6), 576-582. [10.1016/j.ijinfomgt.2017.05.014](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.05.014)
- Bachmann, P., Eisenegger, M., & Ingenhoff, D. (2022). Defining and measuring news media quality: Comparing the content perspective and the audience perspective. *The International Journal of Press/Politics*, 27(1), 9-37. <https://doi.org/10.1177/1940161221999666>
- Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision sciences*, 27(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1996.tb00841.x>Digital Object Identifier (DOI)
- Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L., & Chen, C. K. (2018). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9-10), 1108-1128. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486556>
- Dogruel, L. (2015). Innovation research in media management and economics: An integrative framework. *Journal of media business studies*, 12(3), 153-167. <https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1069478>
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Vercic, D. (1998). Are the IABC's excellence principles generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom and Canada. *Journal of Communication Management*, 2(4), 335-356. <https://doi.org/10.1108/eb023475>
- Fadić, F. (2008). Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija. *Ekonomski pregled*, 59(3-4), 125-152.
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). How German media companies defined their digital transformation strategies. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 103-119.
- Larson, M., Soleymani, M., Eskevich, M., Serdyukov, P., Ordelman, R., & Jones, G. (2012). The community and the crowd: Multimedia benchmark dataset development. *IEEE multimedia*, 19(3), 15-23.
- Muhammad Din, A., Asif, M., Awan, M. U., & Thomas, G. (2021). What makes excellence models excellent: a comparison of the American, European and Japanese models. *The TQM Journal*, 33(6), 1143-1162. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0124>
- Filipović J. & Đurić M. (2009). *Osnove kvaliteta*. Fakultet organizacionih nauka. Beograd

- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: the EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability*, 13(6), 3107. <https://doi.org/10.3390/su13063107>
- Hardjono, T. W., & Van Marrewijk, M. (2001). The social dimensions of business excellence. *Corporate Environmental Strategy*, 8(3), 223-233. [https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(01\)00125-7](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(01)00125-7)
- Jankalová, M., & Jankal, R. (2020). How to characterize business excellence and determine the relation between business excellence and sustainability. *Sustainability*, 12(15), 6198. <https://doi.org/10.3390/su12156198>
- Kumar, V., Choisine, F., de Grosbois, D., & Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company's performance. *International journal of quality & reliability management*, 26(1), 23-37. <https://doi.org/10.1108/02656710910924152>
- Rahman, S. U. (2004). The future of TQM is past. Can TQM be resurrected?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(4), 411-422. <https://doi.org/10.1080/1478336042000183550>
- Roth, N., Deuse, J., & Biedermann, H. (2020). A framework for System Excellence assessment of production systems, based on lean thinking, business excellence, and factory physics. *International Journal of Production Research*, 58(4), 1074-1091. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612113>
- Singh, P. J., & Smith, A. J. (2004). Relationship between TQM and innovation: an empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 394-401. <https://doi.org/10.1108/17410380410540381>
- Sutrisno, S., Purnomo, S. H., & Purba, J. H. V. (2023). Optimizing business management strategies in the social media era: Facing new year challenges with digital-based excellence. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(3), 251-257.
- Talwar, B. (2011). Business excellence models and the path ahead.... *The TQM Journal*, 23(1), 21-35. <https://doi.org/10.1108/17542731111097461>
- Thürer, M., Tomašević, I., Stevenson, M., Fredendall, L. D., & Protzman, C. W. (2018). On the meaning and use of excellence in the operations literature: a systematic review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1434770>
- Villi, M., & Picard, R. G. (2019). Transformation and innovation of media business models. *Making media: Production, practices, and professions*, 121-131.
- Zgodavova, K., Bober, P., Urbančíková, N., Santos, G., & Sütőová, A. (2022). Forecasting the future excellence: 30 years of evaluating service organizations in slovakia. *Applied Sciences*, 12(14), 6856. <https://doi.org/10.3390/app12146856>
- Zhu, X., Lang, M., & Dietl, H. M. (2023). Content quality assurance on media platforms with user-generated content. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 18(3), 1660-1686. <https://doi.org/10.3390/jtaer18030084>
- EFQM.org. The EFQM Model 2025. Available online: www.efqm.org , pristupljeno 10.07.2026