

Odličnost in dodajanje vrednosti za odjemalce

Ida Cvitkovič*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
ida.cvitkovic@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako se kaže odličnost organizacije pri dodajanju vrednosti za odjemalce?

Namen: S člankom bi radi opozorili, da se dodana vrednost za odjemalce v organizaciji kaže z razumevanjem, predvidevanjem, izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščanjem priložnosti.

Metoda: Za preučitev je bila uporabljena kvalitativna metoda pregleda domače in tuje strokovne literature.

Rezultati: Z raziskavo smo ugotovili, da se temeljni gradnik dodajanje vrednosti za odjemalce organizacija lahko poveča s poznavanjem odjemalcev in njihovih pričakovanj ter vzpostavljanjem dvosmerne komunikacije. Organizacija se mora odzivati na povratne informacije odjemalcev in zaposlenim zagotoviti vse potrebne vire, kompetence in pooblastila.

Organizacija: Organizacija je pridobila predloge s katerimi lahko izboljša svojo odličnost na področju dodajanja vrednosti za odjemalce.

Družba: Vpliv na odličnost imajo vsi deležniki organizacije, tako notranji kot zunanji. Preplet vseh in upoštevanje vseh načel gradnika omogoča odličnost organizacije.

Originalnost: Predstavili smo pregled literature za prvi gradnik modela odličnosti EFQM, dodajanje vrednosti za odjemalce.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskovanje bi bilo možno nadgraditi na druge gradnike in model uporabiti v organizaciji.

Ključne besede: EFQM model, dodana vrednost, odjemalci, organizacija, gradnik, ukrepi, deležniki.

1 Uvod

V uspešni organizaciji so vsi zaposleni predani poslanstvu »skrbeti za stranko«, da zagotovijo njihovo dobro počutje. Zadovoljstvo in zvestoba odjemalcev sta ključna dejavnika za dobro delovanje in obstoj organizacije. Ni dovolj samo izdelati kakovosten proizvod in zanj postaviti optimalno ceno, potrebno je prepoznati potrebe odjemalcev in pretvarjati njihove potrebe v privlačne trajnostne ponudbe. Dodana vrednost za odjemalce se kaže z razumevanjem, predvidevanjem, izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščanjem priložnosti.

Osredotočenost na odjemalce pravi, da je kakovost doseganje vseh lastnosti proizvoda, ki jih kupec pričakuje oz. če ne zadovoljimo zahtev in potreb odjemalcev, proizvod ni ustrezen in da je delo daleč od dobro narejenega. Le v primeru zadovoljstva kupca lahko pričakujemo nova naročila in širitve dobrega glasu o podjetju. Ugled je namreč še vedno eden ključnih pogojev za dolgoročno in stabilno sodelovanje med organizacijami. Osnovi motiv podjetja je izpolnjevanje odjemalčevih zahtev in če v to vključimo še stabilnost razvoja organizacije, govorimo o preseganju njihovih pričakovanj (Proces kakovosti v podjetju, 2017).

S tem člankom bi radi opozorili, da se dodana vrednost za odjemalce kaže predvsem v dobri dvosmerni komunikaciji. Z upoštevanjem povratnih informacij lažje odpravimo napake oz. pomanjkljivosti proizvodov ali storitev.

2 Teoretična izhodišča

Za razumevanje potreb odjemalcev, je treba videti svet z njihovega vidika. Večina uspešnih marketinških strategij za spodbujanje povpraševanja po proizvodu ali storitvi zahteva uporabo nekaterih povratnih informacij odjemalcev, da lahko oceni, kako dobro proizvod ali storitev dejansko vpliva na kupce.

Kakovosten odnos z odjemalci je lahko pomembna konkurenčna prednost organizacije. Če so odjemalci zadovoljni z odnosom je zelo verjetno, da ne bodo dovzetni za ponudbe drugih organizacij. Prav zato sem nam zdi pomembno, da ima vsaka organizacija kakovosten sistem pri dodajanju vrednosti za odjemalce.

Eden izmed načinov uspešne organizacije, je vpeljava modela odličnosti EFQM, ki je kratica za European Foundation for Quality Management. Pri razumevanju in obvladovanju poslovne odličnosti organizacije si lahko namreč pomagamo prav z modelom odličnosti EFQM. Model EFQM je svetovno priznan okvir upravljanja, ki organizacijam omogoča, da dosežejo uspeh tako, da merijo svojo pot na poti do preobrazbe, jim pomagajo razumeti vrzeli in možne rešitve, ki so na voljo ter jim daje moč za napredek in bistveno izboljšanje uspešnosti njihove organizacije. Model EFQM omogoča zaposlenim razumeti vzorčno-posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija dela in rezultati, ki jih dosega. Model tako lahko koristi organizacijam katere koli velikosti ali sektorja kot tudi posameznikom, ki iščejo preizkušen okvir upravljanja (Peterc Zidar, Skrinar, 2021, str. 3). Model je sestavljen iz 8 temeljnih načel odličnosti in 9 meril.

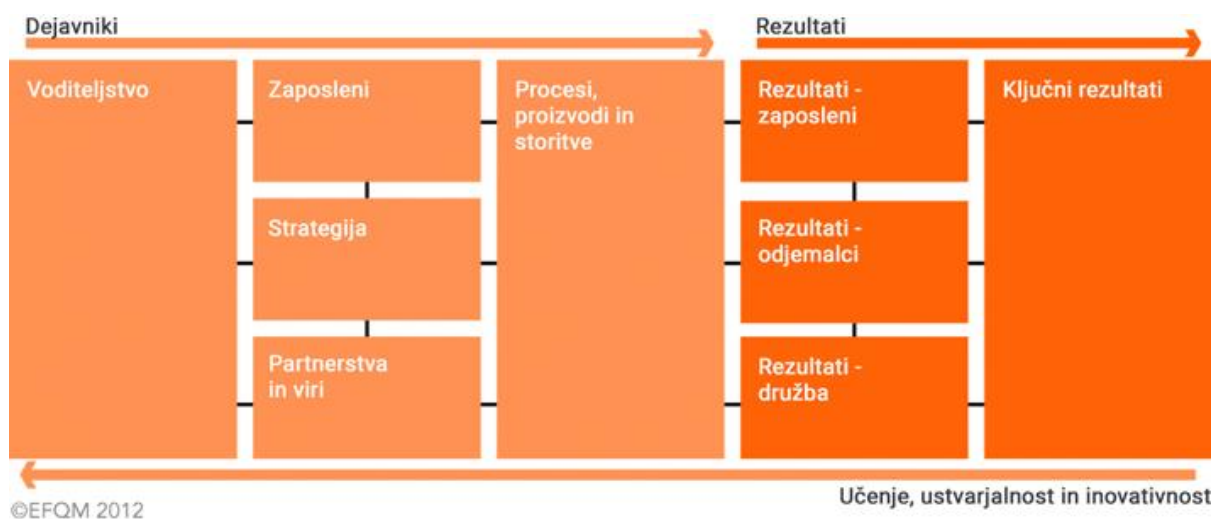
Temeljna načela odličnosti po modelu odličnosti EFQM (2013, str.4) so :

- Dodajanje vrednosti za odjemalce.
- Ustvarjanje trajnostne prihodnosti.
- Razvijanje sposobnosti organizacije.
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.
- Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.
- Agilni management.

- Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.
- Trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Ravno prvi gradnik modela EFQM, govori o dodajanju vrednosti za odjemalce. In označuje odlične organizacije tiste, ki dosledno dodajajo vrednost za odjemalce z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščanjem priložnosti (Model odličnosti EFQM 2013, str. 3).

Devet predalov v modelu predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje napredovanja organizacije na poti k odličnosti. Levo stran modela predstavlja pet dejavnikov, desno stran modela pa štirje rezultati. Slika 1 prikazuje model, ki temelji na predpostavki, da se odlični rezultati pri delovanju odjemalcih, zaposlenih in družbi, dosega z voditeljstvom, ki je gonilo strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov. Puščice v modelu nakazujejo, kako učenje, ustvarjalnost in inovativnost prinašajo k izboljšanju dejavnikov, ti pa vodijo k boljšim rezultatom poslovanja. (Model odličnosti EFQM 2013, str. 9)



Slika 1. Model odličnosti EFQM 2013. Povzeto iz *Model odličnosti EFQM (2013, str. 9)*.

Za doseganje meril imamo različna orodja, ki nam pomagajo pri doseganju trajnih rezultatov. Orodje, ki je vključeno v model, imenujemo logika RADAR, kateri je prikazan na Sliki 2. Logika RADAR je menedžersko orodje s katerim si organizacije lahko pomagajo za doseganje trajnih izvrstnih rezultatov.

Logika RADAR v splošnem določa, da mora organizacija (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 22):

- V svoji strategiji določiti, katere rezultate želi doseči.
- Načrtovati in razvijati najboljše pristope za doseganje zelenih rezultatov v sedanjosti in prihodnosti.
- Sistematično udejanjati in razširjati pristope za zagotavljanje njihove uvedbe.

- Ocenjevati in izboljševati udejanjene in razširjene pristope na podlagi spremljanja ter analize doseženih rezultatov in dejavnosti stalnega učenja.



Slika 2. RADAR matrika. Povzeto iz *Model odličnosti EFQM (2013)*.

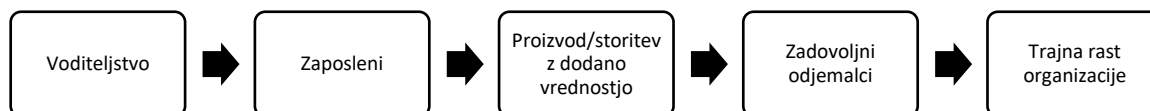
S pregledom in analiziranjem literature želimo potrditi tezo, da je temeljni gradnik dodajanje vrednosti za odjemalce ključen za doseganje odličnosti organizacije.

Odlične organizacije lahko pri udejanjanju gradnika dodajanja vrednosti za odjemalce sledijo smernicam modelu EFQM, ki navaja (Model odličnosti EFQM 2013, str. 3):

- *Vedo, katere so različne skupine njihovih odjemalcev, že obstoječe kot potencialne, ter predvidevajo njihove raznovrstne potrebe in pričakovanja.*
- *Pretvarjajo potrebe, pričakovanja in potencialne zahteve v privlačne in trajne vrednostne ponudbe za obstoječe in potencialne odjemalce.*
- *Z odjemalci vzpostavljajo in vzdržujejo dialog, ki temelji na odprtosti in transparentnosti.*
- *Prizadevajo si za inoviranje in ustvarjanje vrednosti za svoje odjemalce ter jih po potrebi vključujejo v razvoj novih in inovativnih izdelkov, storitev in izkušenj.*
- *Zagotavljajo svojim zaposlenim potrebne vire, kompetence in pooblastila, da bi dosegali čim boljšo uporabniško izkušnjo.*
- *Nenehno spremljajo in pregledujejo izkušnje in dožemanje svojih odjemalcev ter se ustrezno odzivajo na vsako povratno informacijo.*
- *Primerjajo uspešnost svojega delovanja z relevantnimi referenčnimi organizacijami (angl. benchmarks) ter se učijo iz njihovih dobrih strani in priložnosti za izboljšave, da lahko ustvarijo čim večjo vrednost za odjemalce.*

3 Metoda

Model raziskave prikazuje Slika 3 iz katere lahko vidimo, da so za trajno rast organizacije potrebni zadovoljni kupci oziroma odjemalci.



Slika 3. Model raziskave

Langerholcova (2016, str. 18) poudarja, da organizacija to lahko uresniči s pomočjo zaposlenih, ki morajo imeti občutek, da so cenjeni in morajo biti ponosni, da so del kolektiva. Za uresničitev le-tega pa morajo poskrbeti vodje, ki imajo jasno vizijo glede prihodnosti organizacije. Razviti morajo znati pravo strategijo, postaviti cilje in vzpostaviti procese, ki bodo zagotovili, da bo organizacija poslovala gospodarno in učinkovito.

Izvedli smo metodo zbiranja podatkov s preučevanje literature in člankov. Gradiva smo iskali v elektronski bazi podatkov Google učenjak, Cobiss, Digitalna knjižnica Slovenije (dlib) in na spletni strani Fakultete za organizacijske študije (FOŠ) Novo mesto. Podatke smo iskali s pomočjo ključnih besed, ki so navedene v Tabeli 1.

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen (Tabela 4), ki povzema rezultate samoocenitve vzorca devetih organizacij.

Samoocenitev poslovne odličnosti je bila izvedena v letu 2021 po metodologiji, ki jo je razvila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠmeter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditvev, pri čemer je bila za potrebe samoocenitve stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5 kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assesement Framework).

Tabela 1. Seznam ključnih besed in baze podatkov

Baze podatkov	Ključne besede	Key words
Google učenjak, Cobiss, Digitalna knjižnica Slovenije, FOŠ,...	Dodana vrednost, zadovoljni odjemalci, organizacija, odličnost, kakovost, komunikacija, potrebe, pričakovanja, analiza	Added value, satisfied customers, organisation, excellence, quality, communication, needs, expectations, analysis

Zbrana študijska literatura je predstavljena v Tabeli 2 in sicer po naslovu dela in avtorju.

Tabela 2. Pregled literature

Avtor (Letnica)	Naslov
Dunn, M. (2016)	<i>How do we define value and how can we ensure we create added value to our customers?</i>
Gruden, T. (2013)	<i>Merjenje kakovosti trženjskih odnosov med odjemalci in ponudniki nad medorganizacijskih trgih</i>
Gunčar, U. (2018)	<i>Model poslovne odličnosti EFQM v perspektivi komunalnih podjetij</i>
Indeed Editorial Team (2021)	14 tips you can use to create value for your customers
ISO 9001 (2015)	<i>Sistem vodenja kakovosti</i>
Langerholc, M. (2016)	<i>Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM</i>
Lanščak, I. (2020)	<i>Kaj koristnega prinaša uvedba modela poslovne odličnosti EFQM v podjetje?</i>
Petelin, T. (2016)	<i>Dodana vrednost programov zvestobe trgovinskih organizacij</i>
Peterc Zidar, M., Skrinar, U. (2021)	<i>Dodajanje vrednosti za odjemalce</i>
Šifrer, I. (2013)	<i>Analiza uvedbe upravljanja odnosov z odjemalci v podjetju</i>

4 Rezultati in razprava

4.1 Raziskava gradnika odličnosti dodajanja vrednosti za odjemalce

Za trajno rast organizacije so potrebni zadovoljni odjemalci, zato se nam zdi pomembno, da imajo odlične organizacije kakovosten sistem pri dodajanju vrednosti za odjemalce.

V tabeli 3 so zbrane ključne ugotovitve, ki jih navajajo različni avtorji, kako organizacija izboljša dodajanje vrednosti za odjemalce.

Tabela 3. Tabela ključnih ugotovitev iz analizirane literature

Avtor (Letnica)	Ključna ugotovitev
Dunn, M. (2016)	Organizacija mora svoje odjemalce poznati, da lahko doda ustrezno definicijo vrednosti, pomembno je kaj odjemalec vidi kot dragoceno vrednost . Ne gre vedno za denar ali popuste.
Gruden, T. (2013)	Trženje na podlagi odnosov utemeljuje strategijo in procese , ki vključujejo odjemalce, ponudnike, zaposlene ter ostale deležnike zunaj in znotraj podjetja .
Gunčar, U. (2018)	Stalen dialog z odjemalci je uporaben za predvidevanje sprememb glede potreb in pričakovanj na trgih.
Indeed Editorial Team (2021)	Odličnost in cena proizvoda oz. storitve sta dve ključni komponenti vrednosti za stranke. Kot odličnost mislimo na kakovost, priljubljenost, dostopnost, priročnost in dolgotrajnost.
ISO 9001 (2015)	Organizacija mora spremljati zaznavanje odjemalcev , v kakšnem obsegu so njihove zahteve in pričakovanja izpolnjeni.
Langerholc, M. (2016)	Odličnost je kombinacija vrednot , aktivnosti in spodbud, ki vplivajo druga na drugo tako, da se na koncu rezultati odražajo kot izjemni dosežki.
Lanščak, I. (2020)	Za uvajanje poslovne odličnosti v vse procese organizacije je ključno vodstvo .
Petelin, T. (2016)	Za ohranjanje dobrega poslovanja organizacije je pomembna zvestoba odjemalcev .
Peterc Zidar, M., Skrinar, U. (2021)	Organizacije morajo svojim odjemalcem ponuditi več in boljše, zaradi vse večje konkurence na trgu.
Šifrer, I. (2013)	Uspešne so tiste organizacije, ki ugotovijo, kaj si odjemalci v resnici želijo in potrebujejo in na kakšen način bi odjemalci radi komunicirali z njimi.

Odnos do odjemalcev je sporočilo organizacije, da bodo odjemalci z vsakim obiskom ali kontaktom dobili rešitev, se znebili skrbi, stresa ter dobili prijeten občutek. Gre za pristop celotne organizacije, ki ni usmerjena le na proizvod oziroma storitev, ampak na zadovoljevanje odjemalčevih potreb (Gruden, 2013, str. 1).

Indeed Editorial Team (2021) navaja, da morajo organizacije pri ustvarjanju vrednosti za odjemalce upoštevati naslednje komponente: nakupni proces, dojetanje blagovne znamke, pridobiti povratne informacije odjemalcev, narediti je potrebno unikaten proizvod oziroma storitev, dajati prednost kakovosti pred ceno, organizacija mora prepoznati svoje prednosti, prilagajanje marketinške strategije in seveda potrebno je odjemalce izobraziti, kako lahko najbolj izkoristijo proizvod oziroma storitev.

Temeljni pogoj za doseganje odličnosti je poznavanje organizacije in poslovnega okolja v katerem deluje. Odlične organizacije hitro zaznajo spremembe v okolju in se nanje tudi odzovejo, saj so na to tudi pripravljene (Langerholc, 2016, str. 17).

Šifrerjeva (2013, str. 1) navaja, da so dobri in trdni odnosi z odjemalci ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti organizacije.

Moj ustvarjalni razmislek je, da mora uspešna organizacija neprestano strmeti k boljšim ponudbam za odjemalce, spremljati njihove potrebe, z njimi vzpostaviti uspešen dialog in pridobiti zaupanje odjemalcev.

4.2 Analiza gradnika dodajanje vrednosti za odjemalce

Na podlagi izbranih podatkov v preglednici ocen FOŠmetra poslovne odličnosti, smo za izbrani gradnik oblikovali tabelo s povprečnimi vrednostmi ocen po posameznem podgradniku. Rezultati so podani za leto 2021, povprečna ocena celotnega gradnika je 3,69.

Tabela 4. FOŠmeter ocena poslovne odličnosti: Dodajanje vrednosti za odjemalce za leto 2021

Št.	Dodajanje vrednosti za odjemalce	Ocena 2021
1.	Vedo, katere so različne skupine njihovih odjemalcev, že obstoječe kot potencialne, ter predvidevajo njihove raznovrstne potrebe in pričakovanja.	3,33
2.	Pretvarjajo potrebe, pričakovanja in potencialne zahteve v privlačne in trajne vrednostne ponudbe za obstoječe in potencialne odjemalce.	3,94
3.	Z odjemalci vzpostavljajo in vzdržujejo dialog, ki temelji na odprtosti in transparentnosti.	3,39
4.	Prizadevajo si za inoviranje in ustvarjanje vrednosti za svoje odjemalce ter jih po potrebi vključujejo v razvoj novih in inovativnih izdelkov, storitev in izkušenj.	3,33
5.	Zagotavljajo svojim zaposlenim potrebne vire, kompetence in pooblastila, da bi dosegali čim boljše uporabniško izkušnjo.	4,00
6.	Nenehno spremljajo in pregledujejo izkušnje in dožemanje svojih odjemalcev ter se ustrezno odzivajo na vsako povratno informacijo.	3,72
7.	Primerjajo uspešnost svojega delovanja z relevantnimi referenčnimi organizacijami ter se učijo iz njihovih dobrih strani in priložnosti za izboljšave, da lahko ustvarijo čim večjo vrednost za odjemalce.	4,11

Najboljšo oceno je dobil podgradnik 1.7 »primerjajo uspešnost svojega delovanja z relevantnimi referenčnimi organizacijami ter se učijo iz njihovih dobrih strani in priložnosti za izboljšave, da lahko ustvarijo čim večjo vrednost za odjemalce« z oceno 4,11. Po oceni opazimo, da organizacije delajo raziskave trga in primerjajo svoje delovanje z drugimi organizacijami ter pregleduje njihovo delovanje in dobre prakse postopoma vpeljuje v svojo organizacije.

Najnižji oceni sta bili podani dvema podgradnikoma z oceno 3,33. Podgradnik 1.1 »vedo, katere so različne skupine njihovih odjemalcev, že obstoječe kot potencialne, ter predvidevajo njihove raznovrstne potrebe in pričakovanja« in podgradnik 1.4 »prizadevajo si za inoviranje in ustvarjanje vrednosti za svoje odjemalce ter jih po potrebi vključujejo v razvoj novih in inovativnih izdelkov, storitev in izkušenj«. Po oceni bi lahko sklepali, da bi se morale organizacije bolj približati odjemalcem in predvideti njihove potrebe, kot tudi vključevati odjemalce v ustvarjanje novih ponudb.

5 Zaključek

V članku smo ugotovili, da organizacija lahko poveča dodano vrednost za odjemalce s poznavanjem odjemalcev in njihovih pričakovanj ter vzpostavljanjem dvosmerne komunikacije. Odzivati se mora na povratne informacije odjemalcev in zaposlenim zagotoviti vse potrebne vire, kompetence in pooblastila za nemoteno delovanje.

Za trajno odličnost organizacije so potrebni zadovoljni odjemalci in dober ugled organizacije. Za uresničitev le-tega morajo biti voditelji vzgled, kar zadeva vrednote in morajo imeti jasno

vizijo glede prihodnosti organizacije. Morajo znati razviti strategijo, postaviti cilje in zagotoviti učinkovito in gospodarno poslovanje organizacije. Da bi imel proizvod ali storitev dodano vrednost, organizacija potrebuje zaposlene, ki morajo imeti občutek, da so cenjeni in morajo biti ponosni, da so del kolektiva.

Vpliv na odličnost imajo vsi deležniki organizacije, tako notranji kot zunanji. Preplet vseh in upoštevanje vseh načel gradnika omogoča odličnost organizacije.

Zahteve mednarodnih standardov sistemov vodenja in poslovne odličnosti so dinamične, zato se spremembe dogajajo in se bodo dogajale ves čas. To lahko predstavlja tudi omejitev za analizo narejeno v tem članku.

Raziskovanje bi bilo možno nadgraditi na druge gradnike in model uporabiti v organizaciji.

Reference

1. Dunn, M. (2016). *How do we define value and how can we ensure we create added value to our customers?* Pridobljeno na <http://experian.co.uk/blogs/latest-thinking/marketing-solutions/customer-value>
2. Fakulteta za organizacijske študije. (2021, 05. december). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.
3. Generalni sekretariat Vlade RS, Sektor za prevajanje (2012) *Model odličnosti EFQM 2013*. Ljubljana, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje (MIRS)
4. Gruden, T. (2013). *Merjenje kakovosti trženjskih odnosov med odjemalci in ponudniki nad medorganizacijskih trgih* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Gunčar, U. (2018). *Model poslovne odličnosti EFQM v perspektivi komunalnih podjetij*. Konferenca komunalnega gospodarstva. Pridobljeno na https://konferenca-komunala.gzs.si/portals-konf-komunala/vsebine/2018/prezentacije/I_4_GUN%C4%CAR.pdf
6. Indeed Editorial Team (2021). 14 tips you can use to create value for your customers. Pridobljeno na <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/creating-value-for-customers>
7. ISO 9001 (2015). *Sistem vodenja kakovosti*
8. Langerholc, M. (2016). *Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM* (Magistrsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
9. Lanščak, I. (2020). *Kaj koristnega prinaša uvedba modela poslovne odličnosti EFQM v podjetje?* Razvojni center Murska Sobota. Regionalna razvojna agencija za Pomurje. Pridobljeno na <https://www.rcms.si/upload/files/1B%20%C4%8Clanek%20EFQM.pdf>
10. Petelin, T. (2016). *Dodana vrednost programov zvestobe trgovinskih organizacij* (Magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
11. Peterc Zidar, M., Skrinar, U. (2021). Revija za univerzalno odličnost. *Dodajanje vrednosti za odjemalce* (Članek). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
12. Proces kakovosti v podjetju. *Osredotočenost na odjemalce (2017)*. Pridobljeno na <http://kakovosten.si/2017/10/11/osredotocenost-na-odjemalce>
13. Šifrer, I. (2013). *Analiza uvedbe upravljanja odnosov z odjemalci v podjetju* (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Ida Cvitkovič je diplomirala na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto po visokošolskem programu upravljanje in poslovanje in si pridobila strokovni naziv diplomirana ekonomistka. Zaposlena je v Zavarovalnici Sava d.d., kot sodelavka za trženje.

Abstract: **Excellence and Adding Value for Clients**

Research Question (RQ): How the organization's excellence in adding value to clients is reflected.

Purpose: The article would like to point out that the added value for clients is reflected by understanding, anticipating, meeting needs and expectations, and seizing opportunities.

Method: A qualitative method of reviewing domestic and foreign professional literature was used for examination.

Results: The research found that the basic building block of adding value to clients can increase the organization by knowing clients and their expectations and establishing two-way communication. It must respond to feedback from customers and provide employees with all necessary resources, competences and powers.

Organization: The organization has obtained suggestions that it can improve its excellence in adding value to clients.

Society: All stakeholders of the organisation, both internal and external, have an impact on excellence. The interplay of all and adherence to all the principles of the building block enables the excellence of the organization.

Originality: We presented the first building block of the EFQM excellence model, Adding Value for Clients.

Limitations/Future Research: Research could be upgraded to other building blocks and the model used in your organization.

Keywords: EFQM model, value added, clients, organization, widget, actions, stakeholders.

Copyright (c) Ida CVITKOVIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.