

Komuniciranje in prodajne vrednosti: Integracija strategij in modela EFQM 2020

Lara Žibert*

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

Karin Brulc

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako lahko podjetja učinkovito predstavijo svojo vrednost ciljnim skupinam z jasnimi sporočili, integracijo kanalov in aktivnim vključevanjem občinstva?

Namen: Namen raziskave je identificirati strategije in pristope, ki omogočajo jasno izražanje ponujene vrednosti podjetij ter raziskati možnosti izboljšanja komuniciranja s pomočjo modela EFQM 2020.

Metoda: Kvalitativni del raziskave vključuje analizo študij primerov uspešnih praks v podjetjih

Rezultati: Raziskava poudarja pomen jasne vrednosti, personalizirane in dosledne komunikacije ter prepričljivega prodajanja vrednosti za konkurenčnost podjetij. Model EFQM 2020 nudi okvir za izboljšanje teh procesov.

Organizacija: Raziskava ima praktičen pomen za menedžerje, saj jim nudi smernice za izboljšanje strategij komuniciranja.

Družba: Raziskava prispeva k družbeni odgovornosti, saj spodbuja podjetja k transparentni in etični komunikaciji, ki upošteva potrebe potrošnikov. Prav tako opozarja na pomen okolju prijaznih praks pri oblikovanju ponujenih vrednosti.

Originalnost: Raziskava je inovativna, ker povezuje temo učinkovite komunikacije s teoretičnimi načeli EFQM modela odličnosti. Njena vrednost je v praktičnih priporočilih za uporabo tega modela pri izboljšanju komunikacijskih procesov.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na izbrane sektorje in specifična podjetja, kar omejuje posplošitev ugotovitev. Nadaljnje raziskovanje bi lahko vključevalo širši spekter sektorjev in proučilo dolgoročne učinke uporabe EFQM modela na različne vidike komunikacije.

Ključne besede: model EFQM 2020, model odličnosti EFQM, komunikacijske strategije, tržna vrednost, zadovoljstvo odjemalcev, konkurenčna prednost.

1 Uvod

V sodobnem poslovnem svetu se organizacije soočajo z vedno večjimi izzivi, kako jasno in učinkovito komunicirati svojo ponujeno vrednost ciljnim skupinam. Ti izzivi so še posebej izraziti zaradi hitrega razvoja tehnologij, povečane konkurence in nenehno spreminjajočih se pričakovanj potrošnikov. Organizacije se morajo prilagoditi novim trendom, ki vključujejo digitalizacijo komunikacije, integracijo različnih komunikacijskih kanalov in krepitev vključenosti ciljnih skupin v njihove procese. Raziskovalno vprašanje se osredotoča na to, kako lahko podjetja oblikujejo privlačna in motivirajoča sporočila, ki hkrati nagovarjajo obstoječe in potencialne odjemalce ter jih razlikujejo od konkurence.

Komunikacija ponujene vrednosti ne pomeni zgolj prenosa informacij o izdelkih ali storitvah, temveč tudi grajenje odnosa z odjemalci, ki temelji na zaupanju, relevanci in personaliziranem pristopu. V dobi digitalnih platform se povečana pozornost posveča temu, kako ustvariti konsistentno izkušnjo med digitalnimi ("online") in tradicionalnimi ("offline") kanali. Organizacije, ki uspejo integrirati te kanale in zagotoviti jasno ter privlačno izraženo vrednost, pridobijo pomembno konkurenčno prednost na trgu.

Namen raziskave je preučiti strategije in pristope, ki jih organizacije uporabljajo za prenos svoje vrednosti na različne ciljne skupine, tako na spletu ("online") kot izven njega ("offline"). Raziskava bo prav tako osvetlila pomen integracije digitalnih in tradicionalnih kanalov za zagotavljanje doslednosti sporočil. Pomembnost raziskave izhaja iz dejstva, da jasno izražena ponujena vrednost povečuje prepoznavnost, lojalnost strank in konkurenčno prednost organizacije.

Cilj raziskave je identificirati učinkovite pristope komuniciranja, ki omogočajo ne le izboljšanje podobe organizacije, temveč tudi povečanje zadovoljstva in vključenosti ciljnih skupin. Razumevanje teh pristopov lahko služi kot vodilo za podjetja pri oblikovanju strategij, ki olajšajo proces uspešne prodaje ponujene vrednosti. Poseben poudarek bo namenjen preučevanju, kako aktivno vključevanje ciljnih skupin v komunikacijske procese povečuje njihovo zadovoljstvo ter zagotavlja bolj prilagojene rešitve njihovim potrebam.

2 Teoretična izhodišča

V sodobnem poslovnem okolju je učinkovito komuniciranje vrednosti eden ključnih dejavnikov za doseganje konkurenčne prednosti. Organizacije se soočajo z izzivom, kako razviti in implementirati strategije, ki bodo na jasen in privlačen način predstavile njihovo edinstveno vrednost obstoječim in potencialnim odjemalcem. Ta izziv je še posebej izrazit v kontekstu nenehno spreminjajočih se potrošniških pričakovanj, povečane globalne konkurence in hitrega razvoja novih tehnologij.

Koncept komunikacijske vrednosti, je opredeljen kot proces oblikovanja in prenosa informacij, ki poudarja unikatne prednosti izdelkov ali storitev. Kotler in Keller (2016, str. 211) navajata,

da je ključno ustvariti jasno definirana sporočila, ki ustrezajo potrebam ciljnih skupin. Ustrezna in konsistentna sporočila so osnova za vzpostavitev zaupanja ter grajenje dolgoročnih odnosov z odjemalci.

Po Belchu in Belchu (2018, str. 18) ima usklajena uporaba teh kanalov ključno vlogo pri ustvarjanju enotne podobe blagovne znamke. Digitalni kanali, kot so družbeni mediji, omogočajo personalizacijo sporočil, medtem ko tradicionalni kanali, na primer tisk in televizija, zagotavljajo širok doseg in večjo verodostojnost. Usklajenost teh dveh vidikov povečuje prepoznavnost blagovne znamke in spodbuja zvestobo odjemalcev.

Eno izmed pomembnih področij je tudi vključevanje ciljnih skupin v procese oblikovanja in prenosa vrednosti. Grönroos (2007, str. 30-37) poudarja, da aktivna participacija odjemalcev vodi v bolj prilagojene rešitve, ki so v večji meri skladne z njihovimi pričakovanji. Povezava med vključenostjo odjemalcev in zaznano vrednostjo storitev je ključnega pomena za dolgoročni uspeh podjetij.

Davenport in Harris (2017, str. 15) navajata, da napredna analitika omogoča globlje razumevanje vedenja odjemalcev, kar je osnova za razvoj personaliziranih marketinških strategij. Umetna inteligenca omogoča avtomatizacijo procesov in zagotavlja večjo natančnost pri prenosu sporočil, kar prispeva k diferenciaciji organizacij na trgu.

ISO 9001:2015 poudarja pomembnost učinkovite komunikacije kot ključnega dejavnika uspešnega sistema vodenja kakovosti (QMS). Standard zahteva, da organizacije vzpostavijo in vzdržujejo ustrezne komunikacijske procese, ki zagotavljajo jasno in dosledno izmenjavo informacij na vseh ravneh (International Organization for Standardization, 2015, 6 odst.).

Ključni vidiki komunikacije v ISO 9001:2015:

- Notranja komunikacija

Vodstvo mora zagotoviti, da zaposleni razumejo politiko kakovosti, cilje in procesne zahteve. Pomembna je redna komunikacija o spremembah, izboljšavah in neskladnostih. Organizacije lahko uporabljajo sestanke, interna glasila, intranet, e-pošto ali druga orodja (Hoyle, 2017, str. 24).

- Zunanja komunikacija

Podjetja morajo jasno komunicirati s strankami, dobavitelji in drugimi deležniki. Pomembne so informacije o kakovosti izdelkov/storitev, skladnosti s predpisi in pritožbenih postopkih. Digitalni in tradicionalni komunikacijski kanali (spletne strani, e-pošta, sestanki) omogočajo učinkovito izmenjavo informacij (Almeida, Lopes, & Farias, 2019, str. 75).

- Dokumentirana informacija

Organizacije morajo določiti kaj, kdaj, s kom in kako komunicirati. Dokumentacija mora vključevati postopke in odgovornosti za komuniciranje. Komunikacija mora biti sledljiva in usklajena s poslovnimi cilji (ISO, 2015, str. 46).

- Povratne informacije in izboljšave

Organizacije morajo aktivno zbirati povratne informacije od zaposlenih in zunanjih deležnikov. Pritožbe in reklamacije strank so ključne za stalne izboljšave. Uporaba orodij, kot so ankete, razgovori in nadzor uspešnosti procesov, pomaga pri prilagajanju strategij komuniciranja (Benner & Veloso, 2008, str. 27).

- Vloga vodstva

Vodstvo mora spodbujati odprto komunikacijo in jasno opredeliti odgovornosti za izmenjavo informacij. Redni pregledi sistema kakovosti vključujejo analizo učinkovitosti komuniciranja (Goetsch & Davis, 2021, str. 39).

Učinkovita komunikacija v skladu z ISO 9001:2015 prispeva k boljšemu razumevanju zahtev, usklajenosti procesov in večjemu zadovoljstvu strank. Pravilno zastavljeni komunikacijski procesi pomagajo preprečiti neskladnosti in spodbujajo nenehne izboljšave sistema vodenja kakovosti (ISO, 2015, str. 48).

Evropska fundacija za upravljanje kakovosti (EFQM) je leta 1991 razvila EFQM model odličnosti kot celovit okvir za pomoč organizacijam pri doseganju trajnostne odličnosti. Model temelji na načelih celostnega upravljanja kakovosti (TQM) in je usmerjen v neprestano izboljševanje organizacijske uspešnosti. Njegov glavni namen je zagotavljanje uravnoveženega in trajnostnega uspeha skozi učinkovito vodenje, strateško načrtovanje, upravljanje virov in ustvarjanje vrednosti za vse deležnike. (EFQM, 2013, str. 11)

Model vključuje devet meril, ki so razdeljena na (Van Schoten & Hardjono, 2019, 37-42):

- Vodila (omogočevalci): vodenje, strategija, ljudje, partnerstva in viri, procesi, izdelki in storitve.
- Rezultate: rezultati za kupce, zaposlene, družbo in poslovni rezultati.

Model deluje na načelu RADAR, ki vključuje štiri ključne elemente (EFQM, 2013, str. 19):

- Določanje rezultatov – kakšne cilje si organizacija postavi.
- Pristop – kako organizacija načrtuje aktivnosti za doseganje ciljev.
- Izvajanje – kako učinkovito organizacija izvaja strategije v praksi.
- Ocena in izboljšave – kako organizacija meri in izboljšuje svoje delovanje.

Leta 2020 je EFQM uvedla posodobljen model, ki se še vedno osredotoča na odličnost, vendar z večjim poudarkom na agilnosti, trajnostni uspešnosti in digitalizaciji. Model EFQM 2020 prepozna hitro spreminjajoče se poslovno okolje in vključuje bolj strateški pristop k vodenju organizacij. Predstavlja evolucijo klasičnega modela odličnosti EFQM, saj bolje odraža izzive sodobnega poslovnega okolja. (EFQM, 2021, str 3)

Struktura modela EFQM 2020 je zasnovana na treh glavnih stebrih (Dahlgaard et al., 2020, str. 27):

- Vodenje z namenom – organizacija mora imeti jasno opredeljen namen, ki vključuje vrednote, dolgoročno vizijo in trajnostni vpliv.

- Trajnostna uspešnost – uspeh organizacije je odvisen od uravnoteženja finančnih, družbenih in okoljskih rezultatov.
- Agilnost – organizacija se mora hitro prilagajati spremembam in inovirati za dolgoročno konkurenčnost.

Model EFQM 2020 ima sedem meril, ki vključujejo (SPIRIT, 2020, str. 12-27):

- Usmeritev
 1. Namen, vizija in strategija – Organizacija ima jasno opredeljen namen, vizijo in strategijo, ki jih prilagaja spremembam v okolju ter potrebam ključnih deležnikov.
 2. Organizacijska kultura in vodenje – Vodenje temelji na vrednotah organizacije, spodbuja vključujočo kulturo, inovacije in sodelovanje.
- Izvedba
 3. Spodbujanje uspešnosti in preobrazbe – Organizacija uporablja agilne pristope za inovacije, digitalizacijo in trajnostne spremembe.
 4. Ustvarjanje trajne vrednosti – Organizacija razvija in izvaja strategije, ki ustvarjajo vrednost za vse deležnike (kupce, zaposlene, partnerje, širšo skupnost).
 5. Upravljanje uspešnosti in preobrazbe – Organizacija vzpostavlja sisteme merjenja, nadzora in prilagajanja za doseganje trajnostne uspešnosti.
- Rezultati
 6. Percepcije deležnikov – Organizacija meri zadovoljstvo in dožemanje deležnikov (kupci, zaposleni, partnerji, družba).
 7. Strateški in operativni rezultati – Organizacija spremlja finančne, nefinančne in trajnostne rezultate v povezavi s svojo strategijo.

Merilo 4 se osredotoča na ustvarjanje trajne vrednosti za kupce, zaposlene, partnerje, skupnost in okolje. Ključni elementi vključujejo razumevanje potreb deležnikov, oblikovanje rešitev, ki prinašajo vrednost, ter zagotavljanje trajnostnega vpliva na družbo in okolje. Samo merilo je razdeljeno na 4 področja (SPIRIT, 2020, str. 20):

- Snovanje vrednosti in načina njenega ustvarjanja
- Komuniciranje in prodajanje vrednosti
- Zagotavljanje vrednosti
- Opredelitev in doseganje celostne izkušnje.

Podmerilo komuniciranje in prodajanje vrednosti obravnava, kako organizacije komunicirajo svojo ponujeno vrednost deležnikom, predvsem strankam in kupcem. Vključuje naslednje vidike:

- Jasno opredeljena vrednost: Organizacije morajo dobro razumeti svojo ponujeno vrednost, ki temelji na potrebah in pričakovanjih deležnikov (EFQM, 2021, str. 5).
- Personalizacija komunikacije: Sporočila je treba prilagoditi različnim ciljnim skupinam ter komunicirati prek ustreznih kanalov, bodisi digitalnih bodisi tradicionalnih (Kim & Mauborgne, 2017, str. 40).

- Doslednost med kanali: Zagotavljanje enotne uporabniške izkušnje med različnimi komunikacijskimi kanali povečuje zaupanje in lojalnost strank (Van Schoten & Hardjono, 2019, str. 46).
- Prodajanje vrednosti: Učinkovito prodajanje vrednosti zahteva uporabo prepričljivih zgodb, podatkov in referenc, s katerimi se izpostavi konkurenčna prednost podjetja (Kim & Mauborgne, 2017, str. 40).

Učinkovita komunikacija in prodajanje vrednosti omogočata:

- Gradnjo dolgoročnih odnosov: Zaupanje med organizacijo in deležniki je ključno za trajno uspešnost (Dahlgaard et al., 2020, str. 29).
- Konkurenčno prednost: Podjetja, ki učinkovito prenašajo svojo ponujeno vrednost, pridobijo boljše pozicioniranje na trgu (EFQM, 2021, str. 6).
- Trajnostno delovanje: Razumevanje družbenih in okoljskih potreb omogoča ustvarjanje rešitev, ki so skladne z vrednotami strank (Van Schoten & Hardjono, 2019, str. 49).

Izjemna organizacija se zaveda, da je ustvarjanje trajnostne vrednosti ključno za njen dolgoročni uspeh in finančno moč.

Praksa kaže, da izjemna organizacija (SPIRIT, 2020, str. 22):

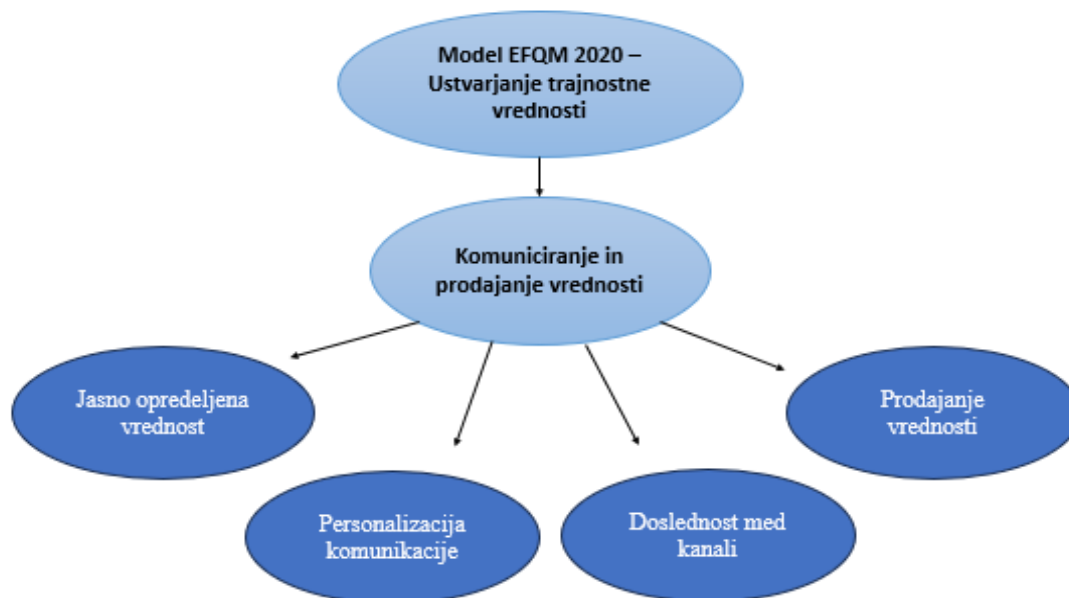
- *Izraža razlikovalne dejavnike in ponujeno vrednost v obliki privlačnih in motivirajočih sporočil, ki jih nato posreduje obstoječim in potencialnim odjemalcem ter drugim ciljnim skupinam.*
- *Izkorišča moč mreženja in vplivanja tako na spletu (angl. on-line) kot zunaj njega (angl. »off-line») na odgovoren način, da bi izboljšala pozitivno podobo organizacije, svoje ponujene vrednosti ter diferenciatorjev.*
- *Uporablja namenske strategije in pristope, da ciljnim skupinam proda tako ponujeno vrednost in diferenciatorje kot tudi izdelke, storitve in rešitve.*
- *Svojim ciljnim skupinam daje podporo, s čimer jim olajša sodelovanje z organizacijo tako pred in po tem, ko se odločijo za skupno poslovanje, ter tako olajša postopek uspešne prodaje ponujene vrednosti.*

3 Metoda

V raziskavi je bila uporabljena kvalitativna metoda primerjalne analize podatkov, pri kateri so bili pregledani viri s področja komuniciranja in prodajne vrednosti. To je omogočilo primerjavo različnih pristopov komuniciranja organizacij z uporabo modela EFQM 2020.

Slika 1

Model raziskave četrtega merila modela EFQM 2020



S pomočjo predstavljenega modela raziskave na sliki 1 smo skušali doseči naš cilj, to je analizirati ključne strategije komuniciranja ponujene vrednosti podjetij ciljnim skupinam. Osredotočili smo se na štiri ključne vidike: Jasno opredeljeno vrednost, personalizacijo komunikacije, doslednost med kanali, ki zagotavlja enotno uporabniško izkušnjo ter prodajanje vrednosti.

V tabeli 1 so podane ključne besede, ki smo jih iskali v bazi podatkov COBISS in Google učenjak.

Tabela 1

Seznam ključnih besed

Ključne besede	
Ključne besede v slovenskem jeziku	Ključne besede v angleškem jeziku
Komunikacija	Communication
Organizacija	Organization
Tržna vrednost	Market value
Poslovna odličnost	Business excellence
Model (odličnosti) EFQM 2020	The (excellence) EFQM model 2020
Digitalni kanali	Digital channels
Konkurenčna prednost	Competitive advantage
Strateški marketing	Strategic marketing

Pri iskanju literature, ki je prikazana v tabeli 2. smo si pomagali s ključnimi besedami iz tabele 1. Literaturo smo predelali in jo uporabili pri zapisu članka.

Tabela 2
Seznam literature

Avtor	Naslov
Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A., Verhoeven. P. (2023)	Kako razvijati, upravljati in voditi izjemno komuniciranje.
Škafar, B., Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, B., Vorina, A. (2009)	Organizacija in menedžment podjetja.
Langerholc, M. (2016)	Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM
Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2005)	Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, 4th Edition
Mekiš, A. (2016)	Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost
Petkovšek, L. (2021)	Vpliv digitalne komunikacijske tehnologije na marketing
Maher, N. (2022)	Strateški management
Iršič, M. (2024)	Strateški marketing: Temeljni koncepti, metodologija in uporaba
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Model EFQM 2020,
EFQM (2012)	Pregled modela odličnosti EFQM
ISO (2015)	Pregled ISO standarda 9001

4 Rezultati in razprava

Našli smo reference, ki se nanašajo na strategije komuniciranja ponujene vrednosti podjetij ter vključenost ciljnih skupin. Ti dve komponenti sta ključni za uspešno tržno pozicioniranje in dolgoročno konkurenčnost podjetja. Komuniciranje ponujene vrednosti predstavlja proces, s katerim organizacije jasno opredelijo in prenesejo svojo vrednost do deležnikov, pri čemer prilagajajo sporočila različnim ciljnim skupinam. Vključenost ciljnih skupin pa pomeni aktivno sodelovanje strank in deležnikov pri oblikovanju ter izboljšanju komunikacijskih strategij, kar prispeva k večji lojalnosti in zaupanju v blagovno znamko. Izsledki raziskave so predstavljeni v tabeli 3.

Tabela 3
Izsledki raziskave

Avtor	Izsledki raziskave
Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A., Verhoeven, P. (2023)	Opređeljuje devet trendov komunikacijske odličnosti : prvi trije se nanašajo na proaktivno vpetost organizacij v globalno in lokalno okolje, drugi trije na institucionalno vlogo oddelkov strateškega komuniciranja, zadnji trije pa na ključne lastnosti posameznih strokovnjakov za komuniciranje. Model poudarja pomen prilagodljivosti, strateškega pristopa in profesionalnosti v sodobnem komunikacijskem okolju .
Škafar, B., Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, B., Vorina, A. (2009)	Organizacija je načrtno oblikovan sistem, v katerem ljudje sodelujejo in usklajujejo svoje aktivnosti, da bi skupaj dosegli določen cilj . Pri tem uporabljajo različne vire , kot so material, delovna sredstva, finance in informacije . Organizacija določa vloge, odgovornosti in način sodelovanja med člani, kar omogoča učinkovito delovanje in usmerjeno koordinacijo. Cilj organizacije je doseči najboljše rezultate z optimalno uporabo razpoložljivih virov .
Langerholc, M. (2016)	Vodstvo ima ključno vlogo v organizaciji , saj močno vpliva na zaposlene. Vsak član ekipe je pomemben , zato je bistveno, da vodstvo pridobi njihovo zaupanje in podporo . Le s skupnimi prizadevanji in zavzetostjo vseh zaposlenih je mogoče dolgoročno uresničevati zastavljene cilje .
Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2005)	"Valuation" (Vrednotenje) je že skoraj tri desetletja vodilni vir za merjenje vrednosti podjetij . Menedžerji, ki se osredotočajo na vrednost za delničarje, ustvarjajo bolj zdrava podjetja, kar posledično prinaša širše koristi, kot so močnejša gospodarstva, višji življenjski standard in več zaposlitvenih priložnosti. Podjetja uspevajo, ko ustvarjajo resnično ekonomsko vrednost za svoje delničarje .
Mekiš, A. (2016)	Zavzetost zaposlenih ima neposreden vpliv na njihovo učinkovitost . Ko so zaposleni motivirani, čutijo pripadnost podjetju in verjamejo v skupne cilje, so bolj produktivni in pripravljeni prispevati k uspehu organizacije. Visoka stopnja zavzetosti vodi k večji inovativnosti, boljši kakovosti dela ter večji odgovornosti pri opravljanju nalog, kar na koncu prispeva k uspešnosti podjetja.
Petkovšek, L. (2021)	Digitalni marketing ni ločen od tradicionalnega marketinga, temveč predstavlja njegovo evolucijo z uporabo digitalnih tehnologij, interaktivnosti in prilagajanja uporabniku. Gre za platformo, ki omogoča vse klasične marketinške prakse , vendar s poudarkom na interaktivnosti, dolgoročnih odnosih in večji vključenosti uporabnikov. Kljub hitrejši komunikaciji in večji dostopnosti ciljnih skupin pa je treba odnose z uporabniki graditi postopoma , saj so ti vse boljše informirani in zahtevnejši.
Maher, N. (2022)	Strateški management zajema strateško planiranje , kjer se na podlagi analize določijo ključne vsebine in tveganja za uspešno poslovanje , ter izvajanje strategije, ki vključuje organizacijo, koordinacijo, vodenje in nadzor. Prvi del se osredotoča na vsebinske vidike strategije , medtem ko drugi poudarja

»nadaljevanje«	organizacijsko učinkovitost , ki je ključna za doseganje zelenih rezultatov. Skupaj tvorita celovit pristop k uspešnemu upravljanju organizacije .
Iršič, M. (2024)	Strateški pristop k marketingu zahteva prehod od
	kratkoročnega načrtovanja k dolgoročni naravnosti ,
	usmerjeni v ohranjanje in krepitev konkurenčne prednosti
	organizacije. Ključno je prepoznavanje in izkoriščanje
	»strateških oken« – priložnosti na trgu , ki se pojavijo ob
	usklajenosti konkurenčnih prednosti z zunanjimi priložnostmi in
	obvladljivimi tveganji. To zahteva stalno analizo notranjega in
	zunanjega okolja ter oblikovanje strategij , ki omogočajo
	dolgoročno uspešnost ob upoštevanju razpoložljivih virov.
ISO (2015)	Učinkovita komunikacija v skladu z ISO 9001:2015 je ključna za
	razumevanje politike kakovosti, ciljev in procesnih zahtev , pri
	čemer organizacije uporabljajo različna komunikacijska orodja.
	Podjetja morajo jasno komunicirati s strankami, dobavitelji in
	drugimi deležniki , pri čemer digitalni in tradicionalni kanali
	omogočajo učinkovito izmenjavo informacij.
Model EFQM 2020	Temelj je na treh ključnih elementih: smeri organizacije,
	izvrševanju strategije in doseganju rezultatov . V kontekstu
	komuniciranja poudarja, da mora vodstvo jasno izražati vizijo,
	namen in vrednote , da usmerja organizacijo. Odprta in
	dvosmerna komunikacija je bistvena za povezovanje deležnikov,
	spodbujanje inovacij in sodelovanja. Digitalizacija in
	podatkovno upravljanje omogočata hitrejša in boljše odločanje
	ter učinkovite procese komuniciranja. Povratne informacije in
	analiza podatkov pomagajo organizaciji pri nenehnem
	izboljševanju in prilagajanju spremembam.
Model odličnosti EFQM	Komunikacija pomeni jasno in usklajeno vodenje , kjer mora
	vodstvo učinkovito komunicirati cilje, strategije in vrednote
	organizacije. Sistematično upravljanje informacij je ključno za
	sprejemanje premišljenih odločitev in zagotavljanje
	transparentnosti. Zaupanje in odprta komunikacija med
	zaposlenimi in zunanjimi deležniki prispevata k trajnostnemu
	uspehu. Ključno je tudi prilagajanje sporočil različnim
	deležnikom , da organizacija doseže učinkovito sodelovanje in
	dolgoročno stabilnost.

Model EFQM 2020 je pomembno orodje za organizacije, ki želijo izboljšati svojo uspešnost in konkurenčnost. Njegova osredotočenost na ustvarjanje trajne vrednosti za deležnike, prilagodljivost in nenehne izboljšave omogoča podjetjem, da strateško pristopijo k svojim poslovnim procesom in komuniciranju svoje ponujene vrednosti.

Tench, Verčič, Zerfass, Moreno in Verhoeven (2023, str. 225) opredeljujejo devet trendov komunikacijske odličnosti, ki se osredotočajo na proaktivno vpetost organizacij v globalno in lokalno okolje, institucionalno vlogo strateškega komuniciranja ter ključne lastnosti strokovnjakov za komuniciranje. Njihov model poudarja pomen prilagodljivosti, strateškega pristopa in profesionalnosti v sodobnem komunikacijskem okolju, kar je skladno z načeli

modela EFQM 2020. Škafar, Bauer, Kralj, Mihelič in Vorina (2009, str. 1–136) izpostavljajo pomen organizacijske strukture in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev. Pri tem je ključno, kako podjetja strukturirajo svoje komunikacijske procese, da zagotovijo učinkovito koordinacijo med oddelki in usklajenost pri prenosu sporočil do ciljnih skupin.

Langerholc (2016, str. 40) poudarja ključno vlogo vodstva v organizaciji, saj način, kako vodstvo komunicira vizijo in vrednote, vpliva na zavzetost zaposlenih. Vodstvo, ki učinkovito komunicira svojo ponujeno vrednost, ustvarja organizacijsko kulturo, kjer zaposleni razumejo pomen usklajenosti notranje in zunanje komunikacije. Tudi Koller, Goedhart in Wessels (2005, 34–46) poudarjajo pomen strateškega pristopa k upravljanju podjetja, saj menedžerji, ki se osredotočajo na vrednost za delničarje, ustvarjajo bolj zdrava podjetja in prispevajo k širšim ekonomskim koristim.

Mekiš (2016, str. 44) ugotavlja, da zavzetost zaposlenih neposredno vpliva na njihovo učinkovitost in posledično na kakovost komunikacije s strankami. Motivirani zaposleni, ki verjamejo v skupne cilje podjetja, so bolj produktivni in pripravljeni prispevati k uspehu organizacije. To je še posebej pomembno pri prodajanju vrednosti, kjer ima osebna interakcija ključno vlogo pri zaznavanju kakovosti storitev ali izdelkov.

Podobno Petkovšek (2021, str. 67) poudarja, da digitalni marketing ni ločen od tradicionalnega, temveč predstavlja njegovo evolucijo, ki temelji na interaktivnosti in prilagajanju uporabniku. Čeprav digitalni kanali omogočajo hitrejšo komunikacijo, je kljub temu pomembno postopno graditi odnose s strankami, ki postajajo vse bolj zahtevne in informirane.

Maher (2022, str. 17) poudarja pomen strateškega upravljanja, ki zajema tako analizo ključnih vsebin in tveganj kot tudi izvajanje strategij. Organizacijska učinkovitost, ki je osnova za uspešno doseganje poslovnih ciljev, zahteva celovit pristop k upravljanju, ki je skladen z načeli modela EFQM 2020. Prav tako Iršič (2024, str. 55–71) izpostavlja potrebo po dolgoročni naravnosti marketinga, kjer je ključno prepoznavanje in izkoriščanje strateških priložnosti na trgu. Organizacije, ki uspešno usklajujejo svoje konkurenčne prednosti z zunanjimi priložnostmi in obvladljivimi tveganji, lahko dolgoročno ohranijo svojo pozicijo na trgu in povečajo prepoznavnost.

Praksa kaže, da izjemne organizacije jasno izražajo svoje razlikovalne dejavnike in ponujeno vrednost prek privlačnih in motivirajočih sporočil, ki jih usmerjajo k obstoječim in potencialnim odjemalcem ter drugim ciljnim skupinam. Uporabljajo moč mreženja in vplivanja tako na spletu kot v fizičnem okolju, da na odgovoren način krepijo svojo prepoznavnost, pozitivno podobo ter diferenciatorje. Z namenskimi strategijami učinkovito komunicirajo in prodajajo svojo vrednost, izdelke, storitve ter rešitve, hkrati pa ciljnim skupinam nudijo podporo pred in po sklenitvi poslovanja, kar olajša uspešno sodelovanje. Ključ do učinkovitega komuniciranja ponujene vrednosti je strateški pristop, ki vključuje jasno opredelitev vrednosti podjetja, prilagajanje sporočil različnim deležnikom, doslednost med kanali ter uporabo

prepričljivih zgodb in podatkov. Le s celovitim načrtovanjem, prilagodljivostjo in nenehnimi izboljšavami lahko organizacije uspešno komunicirajo svojo vrednost, okrepijo konkurenčno prednost in pridobijo zaupanje deležnikov.

5 Zaključek

Obravnavali smo ključne strategije komuniciranja ponujene vrednosti podjetij ciljnim skupinam, pri čemer smo se osredotočili na pomen jasne opredelitve vrednosti, personalizacije komunikacije, doslednosti med kanali in učinkovitega prodajanja vrednosti. Raziskava temelji na modelu EFQM 2020, ki poudarja celovit pristop k strateškemu komuniciranju in trajnostnemu razvoju organizacij. Ključne ugotovitve vključujejo pomen prilagajanja sporočil različnim ciljnim skupinam, integracije digitalnih in tradicionalnih kanalov ter zagotavljanja enotne uporabniške izkušnje, kar krepi zaupanje in lojalnost deležnikov.

Tekom izvedene raziskave smo ugotovili, da uspešno komuniciranje ponujene vrednosti zahteva strateški pristop, ki vključuje razumevanje potreb deležnikov, prilagajanje vsebin in konsistentno komuniciranje prek vseh razpoložljivih kanalov. Organizacije, ki učinkovito prodajajo svojo vrednost s pomočjo prepričljivih zgodb, podatkov in referenc, dosegajo večjo konkurenčno prednost ter boljše povezovanje s svojimi ciljnim skupinami. Pri tem ima ključno vlogo vodstvo, ki mora zagotavljati jasno vizijo, usklajeno komunikacijo in podporo zaposlenim pri implementaciji komunikacijskih strategij.

Če povzamemo, uspešna organizacija mora strateško in usklajeno komunicirati svojo ponujeno vrednost, kar vključuje natančno definirane vrednote, prilagojeno komunikacijo glede na ciljne skupine ter enotno sporočilnost prek vseh kanalov. To omogoča večjo prepoznavnost, večjo zavzetost zaposlenih in posledično izboljšano poslovno uspešnost.

Za nadaljnjo raziskavo predlagamo poglobljeno analizo vpliva različnih komunikacijskih strategij na percepcijo vrednosti pri različnih ciljnih skupinah ter preučitev vloge novih digitalnih tehnologij pri optimizaciji komunikacije. Prav tako bi bilo koristno raziskati, kako model EFQM 2020 lahko služi kot okvir za izboljšanje strategij komuniciranja ponujene vrednosti.

»Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Almeida, J., Lopes, J., & Farias, R. (2019). The impact of quality management systems on communication effectiveness in organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*.
2. Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B., & Vorina, A. (2009). *Organizacija in menedžment podjetja*. Zavod IRC.
3. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2018). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. McGraw-Hill Education.
4. Benner, M. J., & Veloso, F. M. (2008). ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective. *Journal of Operations Management*, 26(5).
5. Dahlgaard, J. J. et al. (2020). *Total Quality Management and Business Excellence*. Routledge.
6. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
7. EFQM. (2012). *Pregled modela odličnosti EFQM*. EFQM.
8. EFQM. (2013). *The EFQM Excellence Model*. EFQM Publications.
9. EFQM. (2021). *The EFQM Model*. <https://www.efqm.org>
10. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality*. Pearson.
11. Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Wiley.
12. Hoyle, D. (2017). *ISO 9001:2015 – A pocket guide*. IT Governance Ltd.
13. Iršič, M. (2024). *Strateški marketing: Temeljni koncepti, metodologija in uporaba*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
14. ISO. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
15. ISO. (2015). *Pregled ISO standarda 9001*. International Organization for Standardization.
16. Kim, S., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing*. Hachette Books.
17. Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2005). *Valuation: Measuring and managing the value of companies* (4. izd.). John Wiley & Sons.
18. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.
19. Langerholc, M. (2016). *Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM* (Magistrsko delo). Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
20. Maher, N. (2022). *Strateški management*. Visoka šola za poslovne vede.
21. Mekiš, A. (2016). *Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost* (Magistrsko delo). Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
22. Petkovšek, L. (2011). *Vpliv digitalne komunikacijske tehnologije na marketing* (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
23. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2019). *Model EFQM 2020*. SPIRIT Slovenija, javna agencija.
24. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2019). *Model EFQM*. SPIRIT Slovenija, javna agencija. https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf
25. Tench, R., Verčič, D., Zeffass, A., Moreno, Á., & Verhoeven, P. (2023). *Komunikacijska odličnost: kako razvijati, upravljati in voditi izjemno komuniciranje*. Založba FDV in Slovensko društvo za odnose z javnostmi.

26. Van Schoten, S., & Hardjono, T. W. (2019). *Driving Business Excellence with the EFQM Model*. Springer.

Lara Žibert je svojo šolsko pot začela na Srednji šoli za farmacijo v Novem mestu. Študij je nadaljevala na Biotehniškem izobraževalnem centru Ljubljana, kjer je pridobila naziv inženirke živilstva in prehrane. Po zaključku študija se je zaposlila v farmacevtskem podjetju Krka d.d., Novo mesto. Ob delu se je dodatno izobraževala in pridobila diplomu iz menedžmenta kakovosti.

Karin Brulc je svojo šolsko pot začela na Srednji šoli za farmacijo v Novem mestu. Po končani srednji šoli se je zaposlila v podjetju Krka d.d, kjer je opravljala delo kontrolorja PZ in kasneje vodje izmene. Leta 2023 pa je napredovala v Vodjo delovne enote na kapsuliranju. Ob delu se je dodatno izobraževala in si pridobila naziv dipl. organizatorica.

Abstract:

Communicating and Selling Values: Integrating Strategies and the EFQM 2020 Model

Research Question (RQ): How can companies effectively communicate their value to target groups through clear messaging, channel integration and active audience engagement?

Purpose: The aim of the research is to identify strategies and approaches that enable clear articulation of companies' offered value and to explore opportunities for improving communication through the EFQM 2020 model.

Method: The qualitative part of the research includes a case study analysis of successful business practices.

Results: The study highlights the importance of clear value definition, personalized and consistent communication, and persuasive value selling for business competitiveness. The EFQM 2020 model provides a framework for enhancing these processes.

Organization: The research has practical significance for managers, offering guidelines for improving communication strategies.

Society: The study contributes to corporate social responsibility by encouraging transparent and ethical communication that considers consumer needs. It also emphasizes the importance of environmentally friendly practices in shaping offered value.

Originality: The research is innovative as it links effective communication with the theoretical principles of the EFQM excellence model. Its value lies in practical recommendations for applying this model to improve communication processes.

Limitations/Future Research: The study is limited to selected sectors and specific companies, restricting the generalization of findings. Further research could include a broader range of industries and examine the long-term effects of using the EFQM model on various aspects of communication

Keywords: EFQM 2020 model, EFQM excellence model, communication strategies, market value, customer satisfaction, competitive advantage.

