

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**URŠKA ZUPAN**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ IN UVAJANJE NOVE STORITVE NA PRIMERU DELAVNICE  
ČUSTVENE INTELIGENCE V JEZIKOVNI ŠOLI MINT IH**

Ljubljana, januar 2014

URŠKA ZUPAN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Urška Zupan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Razvoj in uvajanje nove storitve na primeru delavnice čustvene inteligence v jezikovni šoli Mint IH, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. Matejo Bodlaj.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 30. 1. 2014

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 STORITVENI SEKTOR</b> .....	<b>3</b>
<b>2 OPREDELITEV IN KONCEPT STORITVE</b> .....	<b>5</b>
2.1 KONCEPT STORITVE .....	5
2.2 LASTNOSTI STORITEV KOT IZHODIŠČE RAZLIK MED STORITVAMI IN IZDELKI	5
2.2.1 Neoprijemljivost.....	6
2.2.2 Neločljivost izvedbe in porabe storitve.....	6
2.2.3 Spremenljivost .....	7
2.2.4 Minljivost.....	8
2.2.5 Ustvarjanje osebnega stika.....	8
2.2.6 Odzivnost izvajalca storitve .....	8
2.3 TRŽENJSKI SPLET ZA STORITVE.....	9
<b>3 RAZVOJ NOVE STORITVE</b> .....	<b>12</b>
3.1 VRSTE NOVIH STORITEV .....	12
3.2 PROCES RAZVOJA NOVE STORITVE .....	13
3.2.1 Cilji in strategije novih storitev .....	15
3.2.2 Oblikovanje in ocenjevanje idej.....	15
3.2.3 Oblikovanje koncepta in evalvacija .....	17
3.2.4 Poslovna analiza.....	17
3.2.5 Razvoj in testiranje storitve.....	18
3.2.6 Testiranje na trgu .....	19
3.2.7 Uvedba izdelka/storitve na trg .....	20
3.2.8 Ocena storitve po uvedbi na trg .....	20
3.3 DEJAVNIKI USPEHA .....	20
3.3.1 Organizacijska kultura .....	22
3.3.2 Trženjski dejavniki.....	24
3.3.3 Dejavniki storitev .....	25
3.3.4 Tržni dejavniki .....	25
3.3.5 Organizacijski procesi.....	26
3.4 MERILA USPEŠNOSTI NOVIH STORITEV .....	27
<b>4 VLOGA PORABNIKOV PRI RAZVOJU NOVE STORITVE</b> .....	<b>27</b>
<b>5 RAZVOJ NOVE STORITVE NA PRIMERU DELAVNICE ČUSTVENE INTELIGENCE</b> .....	<b>33</b>
5.1 OPREDELITEV ČUSTVENE INTELIGENCE.....	33
5.1.1 Model sposobnosti .....	34
5.1.2 Mešani model.....	35
5.2 POMEN ČUSTVENE INTELIGENCE V VSAKDANJEM ŽIVLJENJU .....	38
<b>6 EMPIRIČNA RAZISKAVA O KONCEPTU DELAVNICE ČUSTVENE INTELIGENCE PRI PORABNIKIH</b> .....	<b>40</b>
6.1 OPREDELITEV PROBLEMA .....	40
6.2 OPREDELITEV NAMENA IN CILJA RAZISKAVE .....	41
6.3 METODOLOGIJA.....	42
6.3.1 Način zbiranja podatkov .....	43

6.3.2	Opredelitev populacije in vzorca .....	46
6.3.3	Sestava vprašalnika ter izvedba anketiranja .....	47
6.3.4	Opredelitev in utemeljitev raziskovalnih hipotez .....	48
6.4	REZULTATI RAZISKAVE .....	50
7	<b>DISKUSIJA IN PRIPOROČILA GLEDE NADALJNJEGA RAZVOJA DELAVNICE</b>	
	<b>ČUSTVENE INTELIGENCE .....</b>	<b>57</b>
	<b>SKLEP .....</b>	<b>60</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>63</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Vrste novih storitev .....	12
Tabela 2: Dejavniki uspeha pri razvoju nove storitve .....	21

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Razlika med izdelki in storitvami .....	7
Slika 2: Odločitveni proces razvoja nove storitve .....	14
Slika 3: Prikaz virov idej za razvoj novih storitev .....	16
Slika 4: Štiri dimenzije organizacijske kulture razvoja nove storitve .....	22
Slika 5: Štiri veje čustvene inteligence .....	34
Slika 6: Zgradba čustvenih spretnosti .....	36
Slika 7: Merjenje posameznika .....	37
Slika 8: Glavne sposobnosti čustvene inteligence .....	37
Slika 9: Pomen lastnosti ČI v življenju .....	50
Slika 10: Pomen lastnosti glede na spol .....	51
Slika 11: Verjetnost udeležbe .....	52
Slika 12: Sposobnosti čustvene inteligence .....	52
Slika 13: Verjetnost udeležbe na delavnici .....	53
Slika 14: Višina plačila (v %) .....	54
Slika 15: Pretekle izkušnje z delavnicami ČI (v %) .....	54
Slika 16: Vtisi po udeležbi na delavnici .....	55
Slika 17: Dejavniki odločitve o izbiri ponudnika .....	55
Slika 18: Korist delavnice ČI .....	56

## UVOD

Kot navaja Potočnik (2004, str. 20), naj bi storitveni sektor doživel bujni razcvet po 2. svetovni vojni in v preteklih 40 letih prevzel prevladujoči položaj v gospodarstvih razvitih držav. Na spletni strani Wikipedie najdemo podatek, da je storitveni sektor v letu 2012 v večini razvitih držav predstavljal v povprečju 75 % BDP, medtem ko je bil v Sloveniji ta odstotek nekoliko nižji, in sicer 69,6 % (The World Factbook - Central Intelligence Agency, 2013). Vzrok za to naj bi bil v tem, da se je intenzivnejši razvoj storitvenega sektorja v Sloveniji pričel šele po osamosvojitvi (Potočnik, 2004, str. 22).

Podobno kot Potočnik tudi ostali avtorji (Nijssen, Hillebrand, Vermeulen, & Kemp, 2006) verjamejo, da gospodarstva večine zahodnih držav temeljijo na storitvah, kar je posledično tudi prispevalo k povečanemu zanimanju za njihov razvoj, ki pa se zaradi specifične narave storitev razlikuje od razvoja izdelkov. Poleg tega postaja dandanes proces razvoja novih storitev (inovacij) vse bolj zapleten, saj se značilnosti in pričakovanja porabnikov ter njihove nakupne navade neprenehoma spreminjajo (Prajogo & Ahmed, 2006). Kljub temu so inovacije nujne, saj omogočajo povečanje tržnega deleža in tržne vrednosti, izboljšujejo uspešnost podjetja, omogočajo prilagoditev na nove tržne razmere, zagotavljajo ustvarjanje novih trgov in prepoznavnosti med porabniki (Tang & Murphy, 2012) ter, kar je najpomembneje, predstavljajo enega izmed poglavitnih načinov za ohranjanje konkurenčne prednosti (Ordanini & Maglio, 2009). Naloga ponudnikov storitev je tako poskrbeti za ustrezen načrtovan proces razvoja storitve, ki zasleduje enake faze kot proces razvoja novih izdelkov, vendar sta pomen in izvedba posamezne faze odvisna od lastnosti dotične storitve (Johnes & Storey, 1998).

Predmet proučevanja magistrskega dela predstavlja proces razvoja nove storitve, kako se le-ta razlikuje od razvoja novega izdelka ter kateri so tisti dejavniki, ki imajo največji vpliv na uspešen razvoj nove storitve. Osredotočila se bom na razvoj in uvedbo delavnice čustvene inteligence za jezikovno šolo Mint IH, ki bi jo izvajal tuji predavatelj in bi bila namenjena tako posameznikom kot tudi podjetjem. Na omenjeni šoli so tovrstno delavnico s tujim predavateljem enkrat že izvedli, kjer so bili udeleženci poslovni partnerji, ki so z jezikovno šolo sodelovali že v preteklosti (jezikovni tečaji). Odziv je bil izredno pozitiven, sodelujoči so bili nad vsebino delavnice, predvsem nad tujim predavateljem, navdušeni, saj jim je podal nova znanja s področja čustvene inteligence hkrati pa dodal še pridih angleške kulture. Kljub vsemu se za nadaljevanje izvajanja tovrstne delavnice niso odločili, predvsem zaradi visokih stroškov in negotovosti glede zanimanja na trgu.

Tako sem se odločila, da izkoristim to priložnost in raziščem zanimanje slovenskega trga za delavnico čustvene inteligence, ki bi jo vodil tuji predavatelj. Področje čustvene inteligence se mi zdi zanimivo, saj čeprav gre morda na prvi pogled za preprosto in vsakdanjo temo, temu še zdaleč ni tako. Čustvena inteligenca je širok pojem, ki zajema veliko več kot le zaznavanje, prilagajanje, razumevanje in upravljanje s čustvi, kar bi bila najosnovnejša opredelitev (Mayer, Caruso, & Salovey, 2000). Ravno zaradi svoje večplastnosti postaja pomen čustvene inteligence

vse večji v zasebnem ter predvsem v poslovnem življenju (Jamali, Sidani, & Abu-Zaki, 2008), saj delodajalci pri bodočih kadrih iščejo ravno tiste lastnosti, ki jih imajo ljudje z visoko čustveno inteligenco (Noland, 2008). Posledično verjamem, da bi dobro poznavanje veščin in spretnosti čustvene inteligence koristilo marsikomu izmed nas. Vendar se bojim, da je tako zaradi slabega poznavanja kot tudi slabih gospodarskih razmer, zanimanje za to področje med slovenskim prebivalstvom slabo.

Osnovni namen magistrske naloge je na podlagi prebrane literature in izvedene empirične raziskave opozoriti na pomen poznavanja želja in potreb porabnikov še pred uvedbo nove storitve, saj so le-te ključne pri uspehu storitve. Ugotoviti želim, kako slovenski porabnik vrednoti posamezne veščine čustvene inteligence ter kateri so tisti dejavniki, ki imajo ključen vpliv na odločitev o izbiri ponudnika storitve. Jezikovna šola vidi tujega predavatelja kot dodano vrednost, ki pa lahko zagotovi uspeh nove storitve (delavnice čustvene inteligence) le v primeru, da se želje porabnikov ne razlikujejo od predvidevanj podjetja. Glavni namen magistrske naloge je tako preveriti osnovno raziskovalno vprašanje, ki se glasi: Ali obstaja na trgu dovolj veliko zanimanje za delavnico čustvene inteligence, ki bi jo izvajal tuji izvajalec, da bi upravičilo razvoj in uvedbo te delavnice za jezikovno šolo Mint IH?

Cilj naloge je v prvi vrsti proučiti slovensko in tujo literaturo s področja razvoja nove storitve, da bi se seznanila s procesom razvoja nove storitve ter dejavniki, ki igrajo ključno vlogo pri razvoju in uvedbi nove storitve na trg. Da bi lahko izvedla empirično raziskavo in proučila zanimanje porabnikov za delavnico čustvene inteligence, je treba pregledati obstoječo literaturo in raziskave s področja čustvene inteligence kot tudi seznaniti se z izkušnjami šole z že izvedeno delavnico in razlogi za prenehanje le-te. Na podlagi izvedene empirične raziskave in njenih izsledkov o porabnikovih želja in potrebah bom podala zaključke tako glede porabnikovega vrednotenja posameznih področij čustvene inteligence kot tudi posameznih dejavnikov, ki so ključni pri oblikovanju delavnic čustvene inteligence, ter posledično o smiselnosti uvedbe tovrstne delavnice za jezikovno šolo Mint IH.

V prvem, teoretičnem delu naloge sem uporabila metodo spoznavnega procesa, kjer sem skušala s pomočjo domače in tuje literature ter virov pridobiti čim več podatkov o raziskovalnem področju. Tekom naloge sem za opise posameznih procesov in pojavov uporabila metodo opisovanja, za oblikovanje izhodišč in predstavitev stališč različnih avtorjev pa metodi opisovanja ter primerjave in sestavljanja. Pri podajanju mnenj različnih strokovnjakov ter predstavitvi razlik in podobnosti med njimi sem uporabila metodo analize in sinteze. Za prikaz razlik v razvoju izdelkov in storitev ter opisovanje različnih dejavnikov uspeha sem uporabila metodo klasifikacije.

Drugi, empirično-raziskovalni del temelji predvsem na kvantitativni metodi, saj sem se odločila, da pridobim odgovore na zastavljeno raziskovalno vprašanje s pomočjo spletnega vprašalnika (metoda ankete). Pri sestavi spletnega vprašalnika sem se opirala na izsledke preteklih slovenskih in tujih raziskav ter opravljenega poglobljenega intervjuja z direktorico jezikovne šole Mint IH, kar pomeni, da empirični del delno izhaja tudi iz zaključkov, ki temeljijo na



kvalitativni metodi (intervju). Zbiranje odgovorov anketirancev temelji na metodi snežne kepe, saj je bila povezava do vprašalnika posredovana poznanim imetnikom spletnega naslova, ki so nato vprašalnik posredovali dalje. Pri raziskavi sta bili uporabljeni tudi metodi konkretizacije in generalizacije, saj sem s pomočjo vprašanj prišla do konkretnih odgovorov, ki so mi pomagali priti do ustreznih zaključkov in odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje.

Glavne omejitve je na teoretični strani predstavljala dostopnost literature, na empirični strani pa sestava in izvajanje vprašalnika. Večina raziskav se namreč še vedno dotika razvoja novih izdelkov, medtem ko razvoj storitev ostaja ob strani, zaradi česar je bil tudi nabor literature, ki se dotika zgolj razvoja novih storitev, skromnejši. Glede vprašalnika je glavne težave predstavljala naprej sestava, ki je morala biti zelo preiščljena zaradi nadaljnje obdelave podatkov, ter samo izvajanje ankete, ki je bilo omejeno tako časovno kot tudi prostorsko, kar je posledično vplivalo tudi na reprezentativnost vzorca.

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh glavnih delov, teoretičnega in empiričnega. Uvodu tako sledi teoretični del, kjer osnovni predstavitvi pojma storitev, razlikam med storitvami in izdelki ter trženjskemu spletu storitev sledi razvojni proces storitev. Tu so najprej opisane različne vrste storitev, nato sledi predstavitev posameznih faz razvojnega procesa ter na koncu še dejavniki, ki vplivajo na uspeh in merila, s katerimi merimo uspeh storitve. Teoretični del zaokrožim s porabniki in pa njihovo vlogo pri razvoju novih storitev.

Zatem sledi empirični del, kjer je v začetku predstavljen pojem čustvene inteligence na podlagi različnih modelov in vloga čustvene inteligence ter njen vpliv na delovanje posameznika. Glavni del empiričnega dela predstavlja raziskava, kjer sta najprej opredeljena problem in namen, nato sledijo še cilji in metodologija ter predstavitev rezultatov. Raziskava je bila opravljena med končnimi porabniki v Sloveniji s pomočjo elektronskega vprašalnika in temelji na metodi snežne kepe. Lastna opažanja in predlogi, do katerih sem prišla na podlagi teoretičnih izhodišč in izvedene raziskave, so podani v zadnjem delu magistrske naloge tik pred sklepom, ki predstavlja zaključni del magistrske naloge.

## **1 STORITVENI SEKTOR**

Po končani srednji šoli sem se odločila za nadaljevanje študija na Filozofski fakulteti, kjer sem izbrala smer anglistiko. Na začetku, ko zaradi pomanjkanja izkušenj ni bilo mogoče dobiti dela v lastni stroki, sem delala na drugih področjih. Moji začetki segajo od dela v lokalnem baru, kjer sem pomagala sosedu pri strežbi, do dela v klicnem centru in izvajanja anket, dokler me pot nazadnje ni pripeljala do poučevanja. Sprva sem poučevala otroke, nato pa nadaljevala s tečaji, namenjenimi odraslim udeležencem. Poleg poučevanja sem nudila tudi inštrukcije, se ukvarjala s prevajanjem, občasno pa pomagala prijateljem pri lektoriranju seminarskih in diplomskih nalog.

Namen zgornjega besedila ni predstaviti moje življenjske poti, pač pa je ilustrativen primer, kako močno so naša življenja in predvsem poklicna pot vpeti v svet storitev. Podobnega mnenja sta tudi Lovelock in Wright (1999, str. 5), ki pravita, da če nismo del družinskega podjetja ali pa

zaposleni v kmetijstvu, je zelo velika verjetnost, da se bomo zaposlili v storitvenem sektorju. Prav tako tudi Potočnik (2004, str. 22) pravi, da živimo v storitveni družbi, saj v visoko razvitih državah storitveni sektor že presega 70 odstotkov BDP. V Sloveniji je storitveni sektor sicer nekoliko manj razvit, vendar se z deregulacijo storitvenega trga uspešno razvija.

Opredelitev storitev je skorajda toliko kot je avtorjev, ki se ukvarjajo s to temo. Najbolj preprosto opredelitev ponudita Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 5), ki opredelita storitve kot dejanja (angl. *deed*), procese (angl. *processes*) in aktivnosti (angl. *performances*), ki so neoprijemljive. Vendar poudarita, da storitve niso prisotne le v storitvenem sektorju, pač pa predstavljajo pomemben del proizvodnega sektorja. Tako kot storitveni sektor se je tudi definicija storitve skozi čas spreminjala in tako avtorici zaključita, da storitve definiramo kot ekonomske aktivnosti, za katere velja, da končni izdelek ni v fizični obliki, da uporaba sovпада s proizvodnjo in da nudijo dodano vrednost v neoprijemljivi obliki.

Nemalo težav sta imela z opredelitvijo storitev tudi Lovelock in Wright (1999, str. 5), predvsem zaradi raznolikosti in neoprijemljivosti številnih vstopnih in izstopnih surovin, ki nastopajo pri storitvenih procesih. Storitve sta tako opredelila kot dejanje ali delovanje, ki ga ena stran ponudi drugi in je pogosto neoprijemljivo ter navadno ne zagotavlja lastništva (nad proizvodnimi faktorji), vendar ne izključujeta možnosti uporabe fizičnih izdelkov v samem procesu nastajanja storitve. Glavni namen storitev je ustvariti dodano vrednost za kupca ter mu s tem, ko prinesejo želeno spremembo, nuditi zadovoljstvo. Zelo podobno definicijo storitev sta čez 8 let ponudila tudi Lovelock in Wirtz (2007, str. 15), ko sta dejala, da gre pri storitvah za ekonomske aktivnosti v določenem časovnem okviru, katerih namen je doseči pričakovani rezultat na strani kupca. V zameno za čas, denar ali trud kupci dobijo neko vrednost, vendar ne zaradi lastništva nad fizičnimi objekti, pač pa zaradi dostopa do profesionalnih storitev, omrežij, poslopij.

Podobno kot predhodni avtorji tudi Kasper, Helsdingen in Vries (1999, str. 13) opredelijo storitve kot neoprijemljive in hitro minljive aktivnosti, kjer interakcija med kupcem in prodajalcem ter njun medsebojni vpliv pripelje do končnega nakupa. Cilj tovrstnega nakupa je kupčevo zadovoljstvo, kljub temu da ne pomeni nujno tudi lastništva nad kupljeno vsebino.

Tudi Potočnik (2000, str. 18) in Kotler (1996, str. 464) se v svoji definiciji ne razlikujeta od predhodnikov, ko pravita, da gre pri storitvah za posebno dejanje ali delovanje, ki ga ponudnik storitve ponudi kupcu, so neotipljive ter ne vodijo do lastništva. Proizvodnja storitev sicer ni vedno povezana s fizičnimi izdelki (Kotler, 1996, str. 464), vendar pa podjetja pogosto kombinirajo izdelke s storitvami, kar pomeni, da njihova ponudba variira od čistih izdelkov pa do čistih storitev. Posledično razlikujemo pet vrst ponudb glede na stopnjo vključenosti storitev (Potočnik, 2000, str. 18):

- samo izdelek, ki ga spremlja storitev;
- izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek privlačnejši za kupca;
- izdelek in storitev, ki sta zastopana z enakim deležem;
- osnovo predstavlja storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki;

- ponudba obsega samo storitev.

Omenjene definicije jasno pokažejo, da večina avtorjev opredeljuje storitve kot neke vrste delovanje, ki je neoprijemljivo, a ne izključuje uporabe fizičnih izdelkov, in je njihov glavni namen zagotavljanje kupčevega zadovoljstva.

## 2 OPREDELITEV IN KONCEPT STORITVE

### 2.1 KONCEPT STORITVE

Koncept storitve predstavlja bistvo storitve, ki jasno govori o tem, kaj podjetje ponuja oziroma kaj kupci kupujejo. Ob uvedbi nove storitve na trg je za uspeh storitve pomembno, da se vidik podjetja in porabnika glede storitve ujemata, se pravi, predstave podjetja o tem, kako bodo porabniki zaznali storitev, morajo biti enake ali pa vsaj zelo blizu dejanskim zaznavam porabnikov (Potočnik, 2004, str. 38).

Koncept storitve tako obsega štiri ključne sestavine (Potočnik, 2004, str. 39):

1. **Pretekle izkušnje**, ki obsegajo pretekle porabnikove izkušnje z izvajalci, reklamacijami, pritožbami ipd. Tu velja, da porabnik bolje vrednoti tiste storitve, kjer izkušnje presežejo pričakovanja.
2. **Rezultat storitve** se navezuje na ravnanja izvajalca in porabnikove izkušnje s storitvenim podjetjem.
3. **Izvajanje storitve**, kar pomeni predvsem učinkovito povezovanje virov in procesov potrebnih za nemoteno izvajanje storitve.
4. **Vrednost storitve** pomeni korist storitve, ki jo porabnik zazna v primerjavi s ceno, ki jo plača. Podjetje mora poskrbeti za maksimiziranje porabnikove koristi ter minimiziranje cene za porabnika in stroškov za podjetje.

Koncept storitve omogoči podjetjem, da porabnike seznanijo z izkušnjami, rezultati, izvajanjem in koristmi storitve, hkrati pa skušajo zaradi neoprijemljive narave storitev zaznavanje vrednosti še dodatno podkrepiti z različnimi materialnimi dokazi (Potočnik, 2004, str. 39).

### 2.2 LASTNOSTI STORITEV KOT IZHODIŠČE RAZLIK MED STORITVAMI IN IZDELKI

Trženje postaja tudi v svetu storitev vse pomembnejše, saj ne zadošča le uspešen in učinkovit proces nujenja storitev, pač pa postaja vse pomembnejši tudi trženjski pristop. Ponudniki storitev morajo posvečati vse več pozornosti porabnikovim potrebam, postaviti ustrezno ceno in izbrati primerne tržne poti ter seveda poskrbeti za učinkovito trženjsko komuniciranje. Vendar pa se je pri vsem tem treba zavedati tudi dejstva, da se storitveni sektor razlikuje od proizvodnega in da je tudi trženjska strategija tu nekoliko drugačna, predvsem zaradi razlik med izdelki in storitvami (Lovelock & Wright, 1999, str. 14).

Sama storitev je po besedah Potočnika (2004, str. 36–37) sestavljena iz dveh delov:

- temeljnih storitev,
- pomožnih ali dodatnih storitev (prispevajo k večji kakovosti osnovne storitve).

Temeljne in pomožne storitve skupaj sestavljajo razširjeno storitev, vendar je njena kakovost odvisna predvsem od zaznav porabnikov. Edinstvena narava storitve izhaja iz lastnosti, ki predstavljajo temeljne razlike med storitvami in izdelki ter posledično vplivajo na trženjsko strategijo (Kotler & Keller, 2006, str. 405–407; Zeithaml & Bitner, 1996, str. 18–21). Omenjene lastnosti so navedene v nadaljevanju (Potočnik, 2004, str. 36–37):

### **2.2.1 Neoprijemljivost**

Najširša opredelitev storitev sicer izpostavlja njihovo neoprijemljivost, vendar avtorici Zeithaml in Bitner (1996, str. 5) verjameta, da je hkrati zelo malo izdelkov, ki bi bili popolnoma oprijemljivi ali neoprijemljivi. Posledično lahko rečemo, da so storitve bolj neoprijemljive narave, medtem ko so izdelki bolj oprijemljivi; nikakor pa ne moremo reči, da so storitve zgolj neoprijemljive. Podobnega mnenja sta tudi Lovelock in Wright (1999, str. 15), ki navajata, da številne storitve vsebujejo oprijemljive elemente, a je izvedba same storitve tista, ki ostaja neoprijemljiva.

Podobno meni Potočnik (2000, str. 18–20), ki sicer trdi, da so storitve neotipljive, saj jih ne moremo videti, čutiti, slišati ali okusiti, zaradi česar zbujejo v porabniku večjo mero negotovosti. To pa pomeni, da porabniki potrebujejo neke dokaze, ki pričajo o kakovosti storitve in jih iščejo v kraju, ljudeh, opremi, komunikacijskemu gradivu, simbolih in ceni, se pravi v tistih zadevah, ki jih vidijo oziroma občutijo. Ponudniki storitev se morajo tako potruditi, da bodo kakovost o svojih storitev demonstrirali skozi fizične dokaze oziroma predstavitev. Prav tako tudi Lovelock in Wirtz (2007, str. 118–119) govorita o tem, da je storitve težko vizualizirati in jih razumeti, zaradi česar se tudi porabnik težje odloči za nakup. Nadaljujeta, da je zato pomembna dobra usposobljenost prodajalca oziroma izvajalca storitve, ki bo znal oceniti porabnikove želje in potrebe in mu tako tudi ustrezno svetovati glede nakupa kot tudi ustrezne poprodajne storitve.

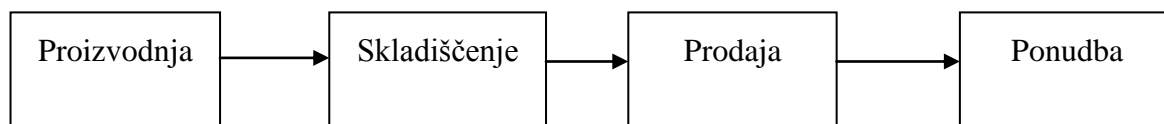
Na podlagi napisanega lahko zaključimo, da so si avtorji v tem pogledu dokaj enotni, saj vsi navajajo, da so kljub pretežno neotipljivi naravi storitev oprijemljivi elementi še vedno prisotni. Kotler in Keller (2006, str. 405) dodajata, da morajo ponudniki najprej razmisliti, kakšno izkušnjo želijo ponuditi porabniku, saj korist, ki jo občuti porabnik, izhaja iz same narave storitve oziroma, po besedah Lovelocka in Wrighta (1999, str. 15), naj bi bilo nudenje storitev kot gledališka predstava, kjer so ponudniki storitev igralci, porabniki pa občinstvo.

### **2.2.2 Neločljivost izvedbe in porabe storitve**

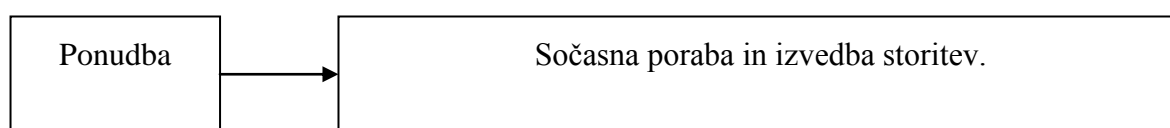
Kot je razvidno iz spodnje slike, v nasprotju z izdelki storitve ustvarimo in porabimo sočasno, se pravi, da je porabnik pogosto vključen v izvedbo storitve. To pa pomeni, da ima zelo velik pomen za uspeh storitve odnos med ponudnikom in porabnikom, saj delujeta vzajemno ter oba hkrati vplivata na končni izid – zadovoljstvo porabnika (Potočnik, 2000, str. 21).

*Slika 1: Razlika med izdelki in storitvami*

#### **IZDELEK**



#### **STORITVE**



*Vir: Pomen marketinga za logistično podjetje, 2012.*

Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 220–221) dodajata, da tudi porabniki sami z medsebojno interakcijo vplivajo na končni uspeh storitve. Iz tega razloga sta tudi zagotavljanje kakovosti in standardizacija storitve dosti težja oziroma nemogoča. Lovelock in Wirtz (2007, str. 19–20) pravita, da so stranke pogosto vpete v ustvarjanje storitve, in sicer neposredno, tako da si postrežejo same, ali posredno preko interakcije z osebjem, zaradi česar svetujeta, da ponudniki storitev svoje porabnike primerno izobrazijo, saj bodo tako postali bolj usposobljeni za uporabo neke storitve.

### **2.2.3 Spremenljivost**

Kotler in Keller (2006, str. 406) menita, da je glavni vzrok za razlike v izvajanju storitev v raznolikosti ponudnikov, času in kraju izvajanja ter nemoči nadzora nad slednjimi. Podobnega mnenja so tudi ostali avtorji (Lovelock & Wright, 1999, str. 16; Lovelock & Wirtz, 2007, str. 20; Zeithaml & Bitner, 1996, str. 20; Potočnik, 2004, str. 33), ki pravijo, da je storitve zaradi prisotnosti osebja in različnih strank zelo težko standardizirati in nadzorovati njihovo kakovost. Medtem ko je izdelke možno proizvesti pod nadzorovanimi pogoji in v kontroliranem okolju ter preveriti njihovo skladnost s standardi kakovosti, še preden dosežejo končnega kupca, tega pri storitvah žal ni mogoče. Slednje namreč nastajajo in se tudi izvajajo v procesu interakcije med izvajalcem storitve in porabnikom kot tudi med porabniki samimi, zaradi česar je težje nadzorovati kakovost storitev, izboljšati produktivnost in nuditi konsistenten izdelek. To pa pomeni, da lahko napačne predstave porabnikov o kakovosti storitve pripeljejo do popolnoma drugačne podobe o storitvi, kot jo ima podjetje.

Kljub vsemu Kotler in Keller (2006, str. 406) ponudita nekaj napotkov, kako izboljšati nadzor kakovosti:

- izbor dobrih kadrov in njihovo usposabljanje,
- standardizacija izvedbe storitve v celotni organizaciji,
- spremljanje zadovoljstva porabnikov s pomočjo sistema zbiranja pohval in pritožb, anket ter primerjalnega nakupovanja.

Lovelock in Wirtz (2007, str. 21) dodajata:

- avtomatizacija določenih nalog,
- uvedba doslednega izvajanja kakovosti storitev,
- ustrezna usposobljenost zaposlenih v primeru pritožb zaradi slabo izvedene storitve.

Nestandardizacija sicer na eni strani predstavlja večje tveganje za nakup (Potočnik, 2000, str. 22; 2004, str. 33), vendar hkrati omogoča prilagoditev ponudbe potrebam posameznika, ki v storitvenem sektorju predstavlja eno izmed meril kakovosti storitve (Lovelock & Wright, 1999, str. 16; Potočnik, 2000, str. 22–223; Potočnik, 2004, str. 33). Čeprav Lovelock in Wirtz (2007, str. 20) opozarjata, da je treba poleg o ustrezni usposobljenosti osebja razmisliti tudi o istočasnem izvajanju storitve za različne segmente porabnikov in kot primer navajata sočasno bivanje nogometnih navijačev in poslovnežev v hotelu.

#### **2.2.4 Minljivost**

Večina avtorjev (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 21; Potočnik, 2000, str. 21; Lovelock & Wright, 1999, str. 17; Kotler & Keller, 2006, str. 407) se strinja, da so storitve minljive, saj jih ni mogoče shraniti, skladiščiti, ponovno prodati ali vrniti, kot je to mogoče pri izdelkih. Težava se pojavi predvsem pri nihajočem povpraševanju, kjer pomanjkanje resursov lahko povzroči zavrnitev strank in posledično njihovo nezadovoljstvo, presežek resursov pa neizkoriščene storitve in izgubljeno vrednost le-teh. Iz tega razloga morajo ponudniki storitev poskrbeti, da najdejo ustrezno ravnotežje med povpraševanjem in lastnimi zmogljivostmi.

#### **2.2.5 Ustvarjanje osebnega stika**

Za eno izmed ključnih razlik med izdelki in storitvami velja tudi proces prodaje. Pri storitvah namreč ne gre zgolj za prodajo, pač pa je za uspeh storitve zelo pomembno tudi izvajalčevo znanje in vedenje; celo pri najosnovnejših opravilih, kot je pranje avtomobila, so usposobljenost, vedenje in komunikacijske sposobnosti izvajalca storitve dostikrat pomembnejše kot pa storitev sama (Potočnik, 2004, str. 34).

#### **2.2.6 Odzivnost izvajalca storitve**

Lovelock in Wirtz (2007, str. 21) sta prepričana, da je v svetu, ko vsi hitimo, zelo pomembna tudi odzivnost izvajalcev storitev. Le-ti si morajo prizadevati, da čim bolj zmanjšajo čas med zahtevo po izvedbi neke storitve in njeno dejansko izvedbo. Poleg tega je pomembna tudi dostopnost storitev, saj si stranke želijo storitev, ki jim bodo na voljo kadarkoli, zaradi česar se tudi vse več ponudnikov trudi vzpostaviti sisteme, ki bi omogočali 24-urni dostop.

## 2.3 TRŽENJSKI SPLET ZA STORITVE

Glede na predstavljene razlike med izdelki in storitvami je razumljivo pričakovati, da se bo razlikovala tudi trženjska strategija. Vendar bi, preden preidem na posamezne elemente, želela izpostaviti sam koncept trženja, ki je skupen obojim, storitvam in izdelkom. Kotler in Keller (2006, str. 16–21) namreč izpostavita, da za uspešen vstop na trg ne zadostuje le oblikovanje posameznih trženjskih elementov, pač pa je potreben celosten pristop, ki sestoji iz 4 komponent:

1. **Trženje s poudarkom na odnosih** (angl. *relationship marketing*), ki izpostavlja predvsem to, da morajo podjetja razviti odnose z vsemi deležniki v procesu, ki posredno ali neposredno vplivajo na uspeh trženjskih aktivnosti podjetja. Pomemben je razvoj trženjskih omrežij s kupci, dobavitelji in distributerji, ki temeljijo na dolgoročnih in vzajemno uspešnih odnosih.
2. **Interno trženje** (angl. *internal marketing*), ki je usmerjeno v zaposlene. Le-ti morajo biti ustrezno usposobljeni in motivirani za nudenje določene storitve, preden le-to ponudimo porabnikom. Zaradi tega je tovrstno trženje usmerjeno v zaposlovanje, izobraževanje in motiviranje osebja.
3. **Družbeno odgovorno trženje** (angl. *social responsibility marketing*) kar pomeni, da morajo biti trženjske aktivnosti zasnovane v skladu z družbenimi, pravnimi in etičnimi normami.
4. **Integrirano trženje** (angl. *integrated marketing*), ki predstavlja kombinacijo različnih trženjskih aktivnosti, ki morajo biti povezane v smiselno celoto ter skladne z ostalimi dejavnostmi podjetja, če želimo, da ustvarijo dodano vrednost za porabnika. Te aktivnosti pokrivajo vsa štiri področja trženjskega spleta (izdelek, ceno, trženjske poti in trženjsko komuniciranje).

Vendar zgoraj omenjeni pristop predstavlja le izhodišče, kajti če želi podjetje uspešno uvesti izdelek ali storitev na trg, mora razmisliti o ustreznih trženjskih aktivnostih, s katerimi bo doseglo zastavljene tržne cilje na ciljnem trgu. Trženjski splet za izdelke sestavljajo 4 ključni elementi: izdelek, prodajna cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje. Vendar, kot smo že videli, se storitve razlikujejo od izdelkov in je zato treba prilagoditi tudi trženjsko strategijo in njene elemente. Medtem ko Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 25–28) govorita o dodatnih 3 elementih, ostali avtorji (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 22; Lovelock & Wright, 1999, str. 18; Potočnik, 2004, str. 34–36) izpostavijo dodatne 4 komponente integriranega trženja storitev. Lovelock in Wirtz (2007, str. 24) pravita, da podobno kot je za zmago v čolnu z 8 veslači in krmarjem poleg fizične moči potrebno usklajeno delovanje veslačev, ki sledijo navodilom krmarja, je tudi za uspešno uvedbo storitve na trg potrebna povezanost in sinergija med vsemi osmimi elementi, ki sestavljajo strategijo. Prav tako kot krmar usmerja čoln, določa hitrost in motivira ekipo, tudi upravni odbor v podjetju deluje na podoben način.

V nadaljevanju si bomo pogledali nekoliko podrobnejšo predstavitev posameznih elementov.

- **Izdelek (storitev):** Po mnenju Lovelocka in Wirtza (2007, str. 23) storitveni izdelek predstavlja osrednji in najpomembnejši del trženjske strategije. Storitveni izdelek je namreč sestavljen iz osrednjega izdelka, ki zadovolji primarne porabnikove potrebe, ter spremljajočih storitvenih elementov, ki pomagajo porabniku pri pravilni uporabi izdelka in nudijo dodano vrednost preko ostalih izboljšav. Iz tega razloga se moramo zavedati, da brez dobrega osnovnega koncepta, ki ustvari dodano vrednost za porabnika, ostali elementi ne morejo zagotoviti razvoja uspešne storitve. Kotler in Keller (2006, str. 20) pravita, da naj bi vsak izmed elementov porabniku prinesel neko korist, kar v primeru storitve predstavlja rešitev porabnikovega problema.
- **Tržne poti:** Dostava izdelka vključuje odločitve glede kraja in časa, ko bo izdelek predan porabniku, ter metode in poti, ki bodo v procesu uporabljene. Izvajanje storitve lahko vključuje tako fizične kot elektronske poti, kjer so slednje v zadnjih letih vse bolj priljubljene, saj omogočajo porabniku, da dostopa do določene storitve kjerkoli in kadarkoli. Dandanes sta namreč hitrost in priročnost postali dva zelo pomembna kriterija, ko govorimo o učinkovitosti storitve.
- **Cena in ostali stroški:** Pri oblikovanju slednje komponente je treba vzeti v ozir dva vidika, in sicer ponudnika in porabnika storitve. Oblikovanje cen je že tako zelo dinamičen proces, ki mora poleg tega, da pokrije stroške in ustvari dobiček, biti tudi prilagojen različnim skupinam kupcev, kraju in času dostave, stopnji povpraševanja in zmogljivostim. Vzporedno s tem morajo tržniki upoštevati tudi plačilno sposobnost strank kot tudi vse ostale stroške, ki jih porabnik ima z uporabo določene storitve. Naloga ponudnika storitev je tako oblikovati ceno, ki bo upoštevala stroške, kot so čas, psihični in fizični napor ter negativne čustvene izkušnje in jih, če je mogoče, tudi zmanjšati (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 24).
- **Trženjsko komuniciranje in usposabljanje:** Učinkovita komunikacija s porabniki je nujna za uspeh storitve. Tako je naloga prodajnega osebja nuditi potrebne informacije in nasvete, prepričati porabnika o dobrih lastnostih določenega izdelka ali storitve in občasno tudi vzpodbuditi k aktivnosti. Večina tovrstne komunikacije, ki poteka preko spleta, osebja, samopostrežnih terminalov in oglasov, je izobraževalne narave, posebno za nove porabnike, saj jim je treba predstaviti prednosti storitve, kje in kako jo dobijo in kako doseči najboljše rezultate pri uporabi posamezne storitve, medtem ko je glavni namen promocije spodbuditi porabnika k prvemu nakupu ali izboljšati povpraševanje (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 24–25).

Zgoraj predstavljeni elementi so značilni tako za izdelke kot tudi storitve. Sledijo pa še dodatni elementi, ki so zaradi edinstvenih lastnosti prisotni le pri storitvah. Po navedbah avtoric Zeithaml in Bitner (1996, str. 26) naj bi razlog ležal v neoprijemljivosti storitev, saj porabniki posledično pogosto iščejo dokaze, ki bi jim pomagali razumeti določeno storitev. Iz tega razloga so se ponudniki odločili, da porabnikom ponudijo še dodatne tri elemente, ki bodo prispevali k boljši komunikaciji in zadovoljitvi porabnikov.



- **Proces:** Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 27) menita, da je namen procesa razvoja storitve seznaniti porabnika z naravo procesa (standardizirani, proizvodni, samostojni, prilagojeni) in mu ponuditi dodatna dejstva, s pomočjo katerih bo lahko presodil o storitvi. Lovelock in Wirtz (2007, str. 25) verjameta, da je pomembno, da so porabniki vključeni v ta proces kot sooblikovalci in da je le-ta čim učinkovitejši in dobro organiziran. Kajti dobro izveden proces lahko prikrije pomanjkljivosti izdelka oziroma privede do nakupa navkljub veliki konkurenci, medtem ko slabo oblikovan in izveden proces privede do počasne, birokratske in neučinkovite izvedbe storitve ter posledično slabše produktivnosti in, v najslabšem primeru, celo neizpeljane storitve.
- **Fizično okolje:** Tu so si avtorji (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 25; Zeithaml & Bitner, 1996, str. 226–227) enotni, saj so vsi mnenja, da fizični dokazi (stavbe, okolica, vozila, oprema, uniforme, tiskani materiali in ostali vidni materiali) pričajo o kakovosti storitve. Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 226–227) izpostavita le dejstvo, da je od narave storitve odvisno, kolikšno težo nosi posamezen fizični element, in kot primer izpostavita banke ter telekomunikacijske storitve. Pri prvih je objekt izvajanja storitev pomemben, medtem ko je pri drugih pomembnejši videz računa in terenskega vozila. Poleg tega tovrstni dokazi nosijo za porabnika sporočilo glede namena organizacije, tržnih segmentov in narave storitve.
- **Ljudje:** Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 26) pravita, da je osebje tisto, ki sporoča porabniku za kakšno storitev gre. Njihova obleka, izgled, odnos in obnašanje vplivajo na porabnikovo dožemanje storitve. V primerih, kot so poučevanje, svetovanje in ostale storitve, ki temeljijo na odnosih, osebje predstavlja storitev. Zelo podobno razmišljata tudi Lovelock in Wirtz (2007, str. 25), ki pravita, da je ravno interakcija med osebjem in porabnikom tista, ki odloča o tem, kako kakovostna je za porabnika neka storitev. Glede na to, da na nezadovoljstvo s storitvijo pogosto vpliva slab odnos z osebjem, uspešna storitvena podjetja posvečajo veliko pozornosti zaposlovanju, usposabljanju in motiviranju zaposlenih. Prav tako skušajo tržniki oblikovati posebne vloge za porabnike in usmerjati njihovo vedenje, saj se zavedajo, da tudi porabniki sami vplivajo na zaznave kupcev o posamezni storitvi.
- **Produktivnost in kakovost:** Lovelock in Wirtz (2007, str. 25) izpostavita še problem proizvodnje in kakovosti ter opozarjata, da gre za dve plati iste medalje. Izboljšave v produktivnosti zaradi zmanjšanja stroškov so sicer nujne, vendar moramo kljub temu paziti, da zaradi tega ne bo trpela kakovost, saj nam bodo porabniki to zamerili. Podobno velja tudi za izboljšave v kakovosti, ki nikakor ne sme izključiti porabnikov, saj novost, za katero porabnik ni pripravljen plačati, tudi ne bo prinesla zelenih prihodkov. Navkljub tehnološkim napredkom, ki se pogosto zdijo obetavni, moramo stremeti k inovacijam, ki so uporabniku prijazne in ki bodo zagotovile tiste prednosti, ki jih bodo porabniki cenili.

Kot omenjeno na začetku, vsi naštetih elementi pričajo o pomembnosti vključevanja in medsebojnega povezovanja različnih aktivnosti, ki bodo tako omogočale razvoj sinergij in usklajeno delovanje celotne organizacije. Za uspešno sodelovanje s porabniki in zadovoljevanje njihovih potreb so ključne predvsem tri vodilne funkcije: trženjska, operativna in kadrovska. Pomembno je tudi, da se dotični zaposleni ne izolirajo pri svojem delu, marveč delujejo kot celota (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 26).

### 3 RAZVOJ NOVE STORITVE

Po mnenju avtorjev Nijssen et al. (2006) ter Potočnika (2004, str. 20) naj bi gospodarstvo vse od časa druge svetovne vojne dalje zaznamovala rast storitvenega in padec proizvodnega sektorja. Podobno navaja tudi poročilo Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *OECD*) iz leta 2005, ki pravi, da naj bi storitve predstavljale pretežni del celotne ekonomske aktivnosti in zaposlitvenega sektorja v večini zahodnoevropskih držav. Večina inovacij je povezanih z razvojem novih storitev, saj le-te predstavljajo pomemben dejavnik konkurenčne prednosti v marsikateri storitveni panogi. Težnje po razvoju novih storitev pa največkrat prihajajo s strani porabnikov, ki vedno znova zahtevajo nove, boljše izdelke, ki bodo še bolj zadovoljevali njihove potrebe. Na drugi strani je to hkrati način, kako diferencirati svoje izdelke od konkurence ter ohraniti zvestobo obstoječih porabnikov kot tudi privabiti nove kupce, s tem pa posledično povečati prodajo in prihodke (Kasper et al., 1999, str. 512).

#### 3.1 VRSTE NOVIH STORITEV

Prav tako kot je mnogo razlogov, zakaj se neko podjetje odloči za uvedbo nove storitve, obstajajo tudi raznolike vrste storitev.

Tabela 1: Vrste novih storitev

<b>Zeithaml in Bitner</b>	<b>Lovelock in Wirtz</b>
<p><b>Popolnoma nova storitev</b> Nova storitev, ki je podjetje še nima in je tudi trg ne pozna (npr. tehnološke inovacije v računalništvu).</p> <p><b>Storitev, ki predstavlja nadomestek</b> Nova storitev za trg, na katerem podjetje že prodaja obstoječe izdelke, ki zadovoljujejo isto splošno potrebo (npr. uvedba samopostrežnih blagajn namesto blagajničark).</p> <p><b>Storitev, ki je nova za podjetje</b> Podjetje ponudi obstoječim uporabnikom novo storitev, ki je do tedaj ni imelo (npr. ponudnik mobilnih telefonov ponudi še internetne storitve).</p> <p><b>Širjenje skupine storitev</b> Sprememba obstoječe ponudbe, tako da doda novo storitev (npr. nove destinacije letalskih prevoznikov).</p> <p><b>Izboljšava storitev</b> Sprememba ali izboljšava že obstoječih storitev na trgu. Spremeni se lahko osnovna ali dopolnilna storitev (npr. podaljšan obratovalni čas).</p> <p><b>Sprememba sloga</b> Opazne spremembe na zunanjem izgledu fizičnega okolja storitve (npr. barve sten v učilnici, uniforme zaposlenih).</p>	<p><b>Popolnoma nova storitev</b> Nova storitev, ki je podjetje še nima in je tudi trg ne pozna.</p> <p><b>Popolnoma nov proces</b> Uporaba novih procesov za izvajanje obstoječih osnovnih dejavnosti na nov način, ki ponudi dodatne koristi.</p> <p><b>Širjenje skupine izdelkov</b> Sprememba obstoječe ponudbe z dodajanjem novih izdelkov/storitev.</p> <p><b>Uporaba dodatnih procesov</b> Popolnoma novi načini ponujanja obstoječih storitev, ki so za obstoječe uporabnike priročnejši in jim ponudijo drugačno izkušnjo; ali pa novi načini, ki privabijo nove porabnike, za katere je bil tradicionalen pristop neprimeren.</p> <p><b>Izboljšava dopolnilnih storitev</b> Izboljšati delovanje ali olajšati izvajanje obstoječe osnovne storitve oziroma izboljšati obstoječo dopolnilno storitev.</p> <p><b>Izboljšava storitev</b> Skromne spremembe v učinkovitosti obstoječih izdelkov.</p> <p><b>Spremembe sloga</b> To so najskromnejše vrste inovacij, čeprav so pogosto zelo opazne, kot npr. nove uniforme osebja, prebarvanje letala itn.</p>

Vir: A. A. Zeithaml & M. J. Bitner, *Services Marketing*, 1996, str. 268; C. Lovelock & J. Wirtz, *Services marketing. People, technology, strategy*, 2007, str. 89–90.

Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 268) razdelita storitve v šest, Lovelock in Wirtz (2007, str. 89–90) pa celo v sedem skupin glede na stopnjo oziroma vrsto novosti, kar ponazarja Tabela 1. Po navedbah Potočnika (2004, str. 225) predstavljajo popolnoma nove storitve največji strošek za razvoj ter hkrati največje tveganje za podjetje, zaradi česar se tudi podjetja zelo redko odločijo za tovrstne inovacije.

### 3.2 PROCES RAZVOJA NOVE STORITVE

Glede na to, da postaja vloga storitev v današnjem gospodarstvu vse pomembnejša, se vse več pozornosti posveča tudi njihovem razvoju (Zomerdijk & Voss, 2011). V svetu, kjer je konkurenca iz dneva v dan vse hujša, je nujno za podjetja, da razvijejo strategije in ustvarjajo izdelke ter storitve, ki bodo za porabnike zanimivi in bodo zadovoljili njihove želje in potrebe. Vendar se je pri razvoju storitev in izdelkov treba zavedati tudi razlik med njimi. Kot že povedano, so storitve neoprijemljive, heterogene, neločljive in minljive, kar narekuje uporabo drugačnih strategij pri njihovem razvoju kot pri razvoju oprijemljivih izdelkov (Lee & Chen, 2009). Po besedah De Brentanijeve (1995) naj bi bil ravno pomanjkljiv proces razvoja vzrok, zakaj toliko novo razvitih storitev propade že na začetku.

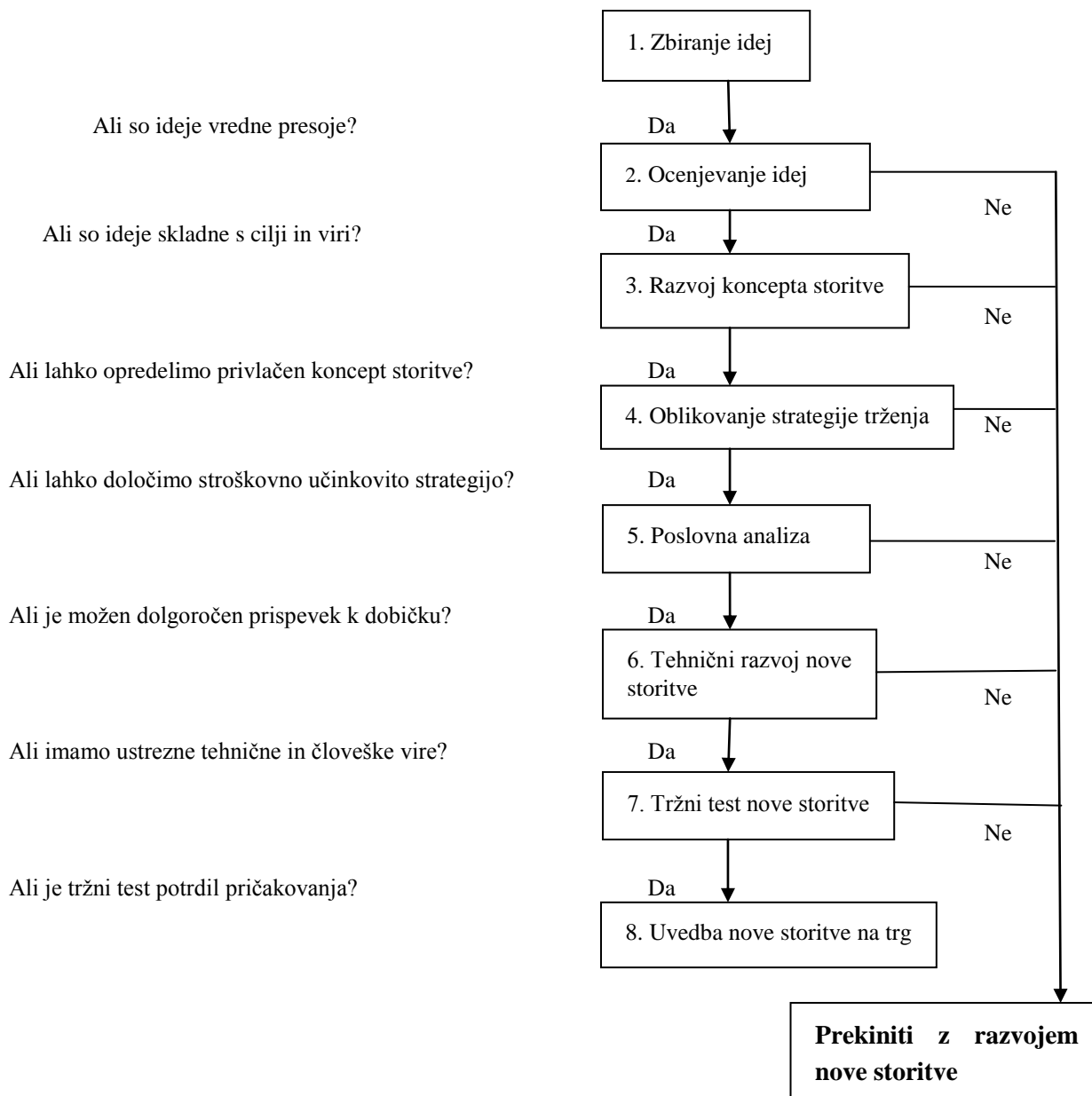
Podobno kot Lee in Chen (2009) tudi Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 269) opozarjata, da se je, kljub temu da obstajajo paralele med razvojem storitev in izdelkov, treba zavedati razlik, do katerih prihaja predvsem v sami izvedbi procesa razvoja storitev. Poleg tega vplivajo na hitrost in naravo razvoja storitve še državne agencije s svojimi regulativami. Vendar so si različni avtorji (Potočnik, 2004, str. 228; Zeithaml & Bitner, 1996; Crawford, & Di Benedetto, 2006) enotni, da je tako pri razvoju storitev kot izdelkov nujno imeti t. i. varovalke, ki preprečijo nadaljnji razvoj izdelkov ali storitev, kjer obstaja velika možnost za neuspeh.

Potočnikov model, ki je predstavljen na Sliki 2, menedžerji pogosto uporabljajo pri svojem delu, saj jim omogoča priti do najboljše rešitve za uvedbo nove storitve. Kot je razvidno, se pri iskanju optimalne rešitve zavarujejo tako, da si pred nadaljevanjem do naslednje faze pomagajo z določenimi vprašanji, ki jim pomagajo oceniti, ali je smiselno nadaljevati z razvojem ali ne. Nekoliko krajši, a podoben model sta razvili tudi Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 271), kjer posameznim fazam ravno tako sledijo napotki, ki so vodstvu v pomoč pri sprejemanju odločitve, ali je s procesom razvoja smiselno nadaljevati ali ne. V nasprotju s Potočnikom slednji še pred zbiranjem idej uvajata fazi pregleda poslovne strategije in razvoja strategije nove storitve:

- **Razvoj ali pregled poslovne strategije**
- **Razvoj strategije nove storitve**
- **Zbiranje ideje:** primerjava in ocenjevanje idej s strategijo nove storitve
- **Razvoj koncepta in ocenjevanje:** testiranje koncepta pri zaposlenih in porabnikih
- **Poslovna analiza:** test dobičkonosnosti in izvedljivosti
- **Razvoj storitve in testiranje:** izvedba testa prototipa storitve
- **Tržni test:** testiranje storitve in ostalih elementov trženjskega spleta
- **Komercializacija**

- Ocena po uvedbi storitve na trg

Slika 2: Odločitveni proces razvoja nove storitve



Vir: V. Potočnik, *Trženje storitev*, 2004, str. 228.

Zelo podoben model sta razvila tudi Alam in Perry (2002), s tem da sta dodala še eno fazo, in sicer »oblikovanje več-funkcijske ekipe«, saj naj bi slednja, poleg zbiranja in ocenjevanja idej, spadala med najpomembnejše faze razvoja. Storitve namreč temeljijo na idejah in več idej zagotavlja večje možnosti uspeha, ampak je pomembno razviti takšne, ki bodo tudi uspešne. Na drugi strani se je za najmanj pomembno izkazala faza testiranja zaradi časovne zamudnosti, stroškov in strahu pred posnemanjem konkurence. Poleg tega sta prišla še do enega pomembnega zaključka, in sicer, da velike organizacije izvajajo posamezne faze v zaporedju, medtem ko manjše organizacije določene faze izvajajo skupaj. Skupaj tako izvajajo tri pare aktivnosti:

strateško načrtovanje in zbiranje idej, ocenjevanje idej in poslovno analizo ter usposabljanje osebja in testiranje prototipa. Glavni razlog za združevanje posameznih aktivnosti je predvsem pospešiti razvojni proces zaradi vse večje konkurence na trgu ter aktivnosti, ki jih na področju novosti izvajajo ostala podjetja. Njun paralelni model razvoja nove storitve je predstavljen v Prilogi 1.

Kljub manjšim razlikam med posameznimi modeli lahko še vedno vidimo, da razvoj nove storitve poteka v določenem zaporedju in da morajo vodje le-tega skrbno spremljati in na vsakem koraku razmisliti o smiselnosti nadaljnjega razvoja. Pomen posameznih faz in njihove osnovne značilnosti si bomo pogledali v nadaljevanju.

### **3.2.1 Cilji in strategije novih storitev**

Jasno začrtana poslanstvo in vizija sta pomembna ne le za uspešen razvoj podjetja in obstanek na trgu, temveč tudi za razvoj novih izdelkov in storitev. Vrsta nove storitve bo namreč odvisna od organizacijskih ciljev, zmožnosti, vizije in pričakovane rasti. Za uspešen razvoj nove storitve je v prvi vrsti treba poskrbeti za ustrezno strategijo razvoja, saj le-ta usmerja nadaljnji proces in določa cilje razvoja. Z izbrano strategijo lahko podjetje določi različne cilje, od najbolj preprostih, kot je vrsta inovacije, pa do podrobnejših, kot sta izbira trga ali celo želeni/pričakovani dobiček (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 270). Vendar se je treba zavedati, da so zastavljeni cilji odvisni tudi od poslovne strategije in poslanstva podjetja, to pa pomeni, da strategija razvoja nove storitve ne usmerja le procesa razvoja, pač pa prispeva tudi k poslovni učinkovitosti in uspešnosti (Scheuing & Johnson, 1989).

Podjetje mora najprej ugotoviti, v katero smer se bo razvijalo in raslo, saj se strategije razlikujejo predvsem v izbiri vrste storitev in porabnikov. Podjetje se lahko osredotoči na obstoječe uporabnike in obstoječe storitve ali pa odloči za razvoj novih storitev in nove porabnike (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 272). Podobnega mnenja sta tudi Crawford in Di Benedetto (2006, str. 58), ki dodajata, da ko postanejo obstoječe priložnosti nezanimive za podjetje, se lahko le-to usmeri na nove trge, kjer lahko išče nove priložnosti v novi lokaciji, novih storitvah, v tem, da prepozna hitro rastoče potrebe porabnikov in prilagodi svojo ponudbo le-tem ali pa se preusmeri v novo panogo.

### **3.2.2 Oblikovanje in ocenjevanje idej**

Za uspešen razvoj storitve je pomembna dobra ideja, ki bo na eni strani zadovoljila obstoječo potrebo in hkrati imela dovolj velik tržni delež, da bo ustvarila želeni dobiček. Posledično to pomeni, da mora imeti podjetje neprestano na voljo neko »množico« idej, izmed katerih lahko nato izlušči tisto najprodnjejšo. Tako Potočnik (2000, str. 102) kot tudi Devetak (2000, str. 103) se strinjata, da naj se podjetje pri zbiranju idej opira tako na lastne zaposlene, kupce kot tudi ostale deležnike. Kot je razvidno iz spodnje slike, pridobivanje idej izvira predvsem iz dveh virov, in sicer notranjih ter zunanjih. Notranje vire predstavljajo strokovnjaki, odgovorni za razvoj novih izdelkov/storitev (R&D, trženjski oddelek), izvajalci in kontaktno osebje, ki je v

stalnem stiku s porabniki ter posledično pozna njihove potrebe, hkrati pa tudi njihova mnenja o konkurenčnih storitvah. Med zunanje vire sodijo ideje, ki nam jih posredujejo kupci (predvsem končni in vodilni uporabniki), dobavitelji, prodajalci, različne raziskovalne inštitucije in panožna združenja, prav tako pa tudi ideje, ki temeljijo na različnih znanstvenih dognanjih, ali pa preprosto posnemanje idej konkurentov, zaradi česar je pomembno, da podjetje vseskozi spremlja dogajanje na trgu in delo konkurentov (Potočnik, 2000, str. 102–103; Crawford & Di Benedetto, 2006, str. 95–96).

Slika 3: Prikaz virov idej za razvoj novih storitev



Vir: G. Devetak, *Evropski marketing storitev*, 2000, str. 103.

Najpogostejši tehniki zbiranja idej naj bi bili identificiranje potreb in »viharjenje možganov« (Potočnik, 2000, str. 102–103), vendar Crawford in Di Benedetto (2006, str. 30) ter Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 272–273) menijo, da je treba imeti nek ustaljen način, ki bo omogočal konstanten razvoj novih storitev in zbiranje idej. Podjetje lahko to doseže preko oddelka za razvoj, »nabiralnikov idej« za zaposlene in porabnike, rednih sestankov razvojnih skupin, raziskovalnih in fokusnih skupin za zaposlene in porabnike ali pa s formalnimi konkurenčnimi analizami, ki bodo identificirale nove storitve. Avtorici Zeithaml in Bitner (1996, str. 273) odsvetujeta zgolj naključno zbiranje idej in razvoj novih storitev.

Vsaka nova ideja mora biti podprta z argumenti, saj jo bodo le tako sprejeli tudi odgovorni v podjetju. Crawford in Di Benedetto (2006, str. 84) dodajata, da je tu zelo pomemben pozitiven pristop vodstva, ki mora najprej spodbuditi zaposlene k iskanju dobrih idej, nato pa odstraniti vse ovire, ki zavirajo kreativnost. Zaposleni morajo čutiti podporo vodstva, ne pa strah pred napakami. Poleg tega navajata tudi nekaj načinov, kako spodbuditi kreativnost, in sicer svetujeta druženje med zaposlenimi z različnih oddelkov, razvoj ekip, ki bodo med seboj tekmovali v razvoju novega izdelka, kot tudi učenje iz že obstoječih izdelkov in pa posebne nagrade. Prav tako svetujeta hranjenje preteklih ali neizrabljenih idej in projektov, ki so lahko odlično izhodišče za razvoj novih izdelkov ali storitev.

Ko smo zbrali ideje, sledi še pregled in ocenjevanje idej, ki ga lahko opravijo končni uporabniki ali tehnično osebje ali oboje, odvisno od ideje (Crawford & Di Benedetto, 2006, str. 30). Palmer

(2005, str. 52) dodaja, da je glavni namen te faze izločiti ideje, ki so neustrezne, ter da je končna odločitev pogosto sprejeta na podlagi primerjave posameznih idej. Scheuing in Johnson (1989) opozarjata, da naj se ne izločijo ideje, ki so nenavadne, kajti kljub temu da sta ključna kriterija izvedljivost in dobičkonosnost, je treba vzeti v ozir tudi ostale kriterije, da ne zavržemo potencialno dobre ideje. Po besedah Slimškove (2001, str. 19) je pri novih idejah treba natančno preučiti njihovo tehnično izvedljivost, potrebna vlaganja, stroške izvedbe kot tudi dobičkonosnost. Prav tako je treba razmisliti o vplivu nove storitve na organiziranost podjetja, kako lahko jo bo konkurenca posnemala, kakšno kakovost lahko zagotovimo z resursi, ki jih imamo na razpolago, ali sploh imamo vse potrebne vire, ali bo dobičkonosna in kako se bodo nanjo odzvali porabniki.

### **3.2.3 Oblikovanje koncepta in evalvacija**

Koncept naj bi bil besedni opis ali prototip, ki jasno pove, kaj se bo spremenilo in kakšne prednosti/slabosti bo prinesel porabniku (Crawford & Di Benedetto, 2006, str. 93). Avtorici Zeithaml in Bitner (1996, str. 273) opozarjata, da je proces oblikovanja koncepta pri storitvah zaradi njihove neoprijemljivosti in istočasne proizvodnje ter posredovanja storitev nekoliko zahtevnejši in bolj zapleten. Iz tega razloga poudarita, da je treba vključiti različne zaposlene, razrešiti številne dileme in narediti številne ponovitve storitve, da pridemo do končne oblike storitve, ki bo primerna za končnega porabnika. Na tej stopnji se nemalokrat izkaže, da so pričakovanja zaposlenih glede končne storitve zelo različna.

Nato sledi ocenjevanje (in testiranje) koncepta, v katerega vključimo tako zaposlene kot tudi porabnike, da vidimo, če razumejo namen storitve, če so ji naklonjeni in če prinese pričakovane koristi (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 273). Podobno velja tudi za izdelke, kjer je po mnenju avtorjev Crawford in Di Benedetto (2006, str. 191–192) namen testiranja tudi oceniti prodajo in pa nakupne namene porabnikov. Poleg tega ta korak pomaga izločiti slabe ideje in hkrati razviti lastnosti, ki prinašajo zelene koristi za porabnika tako pri razvoju izdelkov kot storitev, s čimer se strinjata tudi Scheuing in Johnson (1989).

### **3.2.4 Poslovna analiza**

Za ideje, ki uspešno prestanejo fazo izbire in ocenjevanja, sledi faza izdelave poslovne analize. Različni avtorji (Potočnik, 2000, str. 105; Zeithaml & Bitner, 1996, str. 273; Scheuing & Johnson, 1989) so si enotni, da je tu najprej potrebna ocena trga, se pravi, kolikšen je obseg trga, za kakšno vrsto storitve gre (nadomestek, popolna novost, stalna ali sezonska), kakšne prihodke in stroške pričakujemo ter posledični dobiček, prav tako pa tudi operativna izvedljivost. Zavedati se moramo, da vsaka storitev zahteva določeno vrsto usposabljanja, posodobitev sistemov, spremembe prostorov (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 273–274). Trženjski oddelek mora razmisliti, ali bo obseg prodaje dovolj velik, da bo prinesel zadovoljiv dobiček, ter hkrati, ali je podjetje sposobno izvesti storitev v pričakovanem/zelenem obsegu (Potočnik, 2000, str. 105–106). Glavni namen poslovne analize naj bi bil pomagati vodstvu pri sprejemu končne odločitve o uvedbi storitve na trg ali ne (Scheuing & Johnson, 1989). Vendar Kurevija (2007, str. 28)

ugotavlja, da je nadaljevanje razvoja storitve odvisno od njenega namena. V primeru, da je glavni cilj ustvarjanje dobička, potem se v primeru prenizke dobičkonosnosti podjetje ne bo določilo za nadaljnji razvoj. V kolikor pa je nova storitev pomembna za podjetje iz dolgoročnega strateškega vidika (povečanje tržnega deleža, ohranjanje zvestobe strank), bo podjetje z razvojem nadaljevalo kljub kratkoročni izgubi.

### 3.2.5 Razvoj in testiranje storitve

Podobno kot oblikovanje koncepta, tudi razvoj nove storitve predstavlja nekoliko večji izziv kot razvoj novega izdelka zaradi specifične narave storitev. Razvojna faza izdelka namreč privede do prototipa in testiranja, ki pa je v primeru storitev zaradi njihovih lastnosti nemogoče. Namen te faze je izdelati sistematski načrt oziroma oris poteka storitvenega procesa (angl. *blueprint*), katerega glavni cilj je osvetliti vlogo kupca v storitvenem procesu in poudariti pomen osredotočanja na njegove potrebe med zaposlenimi. Prav tako celostni pregled razvojnega procesa nove storitve zaposlenim omogoči lažjo in hitrejšo prilagoditev nalog kot tudi zagotovi bolj kakovostno in učinkovito med-oddelčno sodelovanje v času razvoja nove storitve (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2007). Vendar je mogoče izdelati tako celosten načrt le ob pomoči vseh deležnikov, ki so vpleteni v sam proces storitve in ob številnih poskusih, ki nam omogočijo odkriti in odpraviti morebitne vrzeli v postopku (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 274).

V prvi vrsti je treba pridobiti naklonjenost vodstva, ki bo podpiralo razvoj inovacije in se osredotočalo na njen dolgoročni uspeh. Poleg tega je treba seznaniti osebe z načrtovano novostjo, saj je razvoj nove storitve veliko tesneje povezan s samim izvajanjem kot pa razvoj izdelka s proizvodnjo, zaradi česar razvoj nove storitve tudi pogosteje privede do sprememb v procesih izvajanja in spretnostih zaposlenih. To pa pomeni, da je treba zagotoviti skladnost nove storitve z obstoječimi sistemi in procesi, hkrati pa poskrbeti za ustrezno usposobljenost osebja. Iz tega razloga poudarjajo pomen sodelovanja med posameznimi oddelki, uspešno preprečevanje konfliktov in boja za premoč ter predvsem motiviranje in vzpostavitev pozitivnega odnosa do novosti, saj predstavljajo organizacijske neskladnosti in nenaklonjenost novostim veliko hujšo oviro za razvoj novih storitev kot izdelkov. Medtem ko pripravljenost na organizacijske spremembe in s tem povezan pozitiven odnos do novosti predstavljata za proizvodna podjetja konkurenčno prednost, je za storitvena podjetja to nujen pogoj za uspešen razvoj novih storitev (Nijssen et al., 2006). Posebno pozornost je treba posvetiti malenkostim, ki se sicer zdijo nepomembne, saj lahko ravno zaradi teh še tako odlična storitev propade. Tvrsten primer je ponudnik telekomunikacijskih storitev, ki je ob uvedbi nove ponudbe za svoj največji segment uporabnikov pozabil na zadostno količino telefonskih operaterjev, ki bi sprejeli njihove klice, ter tako ne le ogrozil obstoj tega segmenta, pač pa tudi izgubil delež prodaje (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 274).

Glede na to, da se zaposleni, ki sodelujejo pri takih projektih, pogosto znajdejo v dilemi, ali zasledovati cilje projekta ali oddelka, je treba dobro razmisliti o uvedbi ustreznega načina vodenja glede na posamezen projekt. Iz tega razloga je nujno oblikovati mešane ekipe strokovnjakov iz različnih oddelkov, ki še vedno opravljajo redne naloge ter hkrati delajo na



projektu. V primeru, ko pričakujemo, da bo nestrinjanje s spremembo zelo visoko, oblikujemo posebno ekipo, ki dela le na projektu, v primeru, da gre le za manjše spremembe na izdelku (storitvi), pa ne oblikujemo ekipe, temveč posameznikom dodelimo posamezne dolžnosti (Crawford & Di Benedetto, 2006, str. 305–307).

Poleg navedenega Scheuing in Johnson (1989) ter Potočnik (2000, str. 106–108) poudarjajo, da je za uspešen razvoj treba razmisliti tako o tehnološkem kot tudi trženjskem razvoju ideje. To pomeni, da je poleg oblikovanja storitve treba razmisliti tudi o oblikovanju procesov in sistemov, ki bodo skrbeli za nemoteno izvajanje storitve, saj so skladnost med kulturo in sistemi podjetja ter inovacijo zelo pomembni za zagotavljanje uspeha (De Brentani, 2001; Johne & Storey, 1998). Ugotoviti moramo, ali imamo na voljo zadostno število ljudi, ali lahko novo storitev vključimo v obstoječi storitveni proces ali bodo morda potrebna dodatna denarna sredstva. Poleg tega moramo imeti ustrezen trženjski program, kar pomeni, da je treba ne eni strani razmisliti o trženjskem spletu storitve, imenu in blagovni znamki storitve ter poprodajnih storitvah, na drugi strani pa tudi o ustrezni usposobljenosti osebja, ki mora biti dobro seznanjeno z lastnostmi in naravo storitve, če želi ustrezno informirati potencialnega kupca (Scheuing & Johnson, 1989; Potočnik, 2000, str. 106–108).

### **3.2.6 Testiranje na trgu**

Medtem ko je za nove izdelke testiranje pred končno uvedbo izdelka na trg nujno, je to pri storitvah nekoliko težje izvedljivo. Kot navajata Crawford in Di Benedetto (2006, str. 336–343), se prvotno testiranje izdelka izvede med uporabniki ali zaposlenimi (alfa test (zaposleni), beta test (uporabniki na izbranih lokacijah), gama test (končni uporabniki) in je njihov glavni namen ugotoviti, ali dejansko rešijo problem in ustrezno zadovoljijo porabnikovo potrebo. Ob uvedbi izdelka na trg sledi ponovno testiranje v obliki navidezne prodaje, nadzorovane prodaje ali polne prodaje. Glavni namen je predvsem ugotoviti povpraševanje, posebne potrebe dobaviteljev ali prodajalcev in pa nakupovalne navade kupcev.

Vendar slednjega žal ne moremo aplicirati na storitve, kjer je ponudba pogosto tesno povezana z izvedbo, kar pomeni, da jih je nemogoče testirati brez konkretne izvedbe. Testiranje nekaterih storitev je namreč težko omejiti na določeno območje, kot lahko to storimo pri izdelkih, lahko pa omejimo izbor porabnikov, tako da na primer testiramo odziv porabnikov na elemente trženjskega spleta med zaposlenimi in njihovimi družinskimi člani (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 274–275), oziroma, kot pravita Scheuing in Johnson (1989), lahko v določenih primerih storitev ponudimo le v določenih podružnicah omejenemu številu strank. Podobno lahko testiramo tudi spremembe v ceni ali promociji, kjer lahko obstoječe uporabnike seznanimo s hipotetičnimi spremembami in spremljamo njihov odziv in pripravljenost za nakup nove storitve (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 274–275; Scheuing & Johnson, 1989).

Poleg tega Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 274–275) opozarjata na pomembnost testiranja funkcionalnosti storitve pri dejanski uporabi (angl. *pilot run*), kot je na primer testiranje uporabe bankomata, klicanje v klicni center in podobno. Kajti medtem ko testiranje izdelka pri

uporabnikov preveri sprejemljivost le-tega, s pomočjo funkcionalnega testa odkrijemo morebitne nepravilnosti v samem delovanju storitve, hkrati nam test pomaga, da dopolnimo znanja, ki smo jih pridobili tekom testiranja koncepta (Scheuing & Johnson, 1989). S pomočjo tovrstnega testa podjetje lahko odpravi določene pomanjkljivosti še pred uvedbo storitve na trg, si prihrani morebitne težave ter zavaruje svoj ugled (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 274–275).

Glavi razlog, zakaj naj bi se ponudniki odločili za testiranje storitev/izdelkov, je v stroških, saj so stroški testa še vedno nižji od stroškov, ki nastanejo ob uvedbi slabega in nezadovoljivega izdelka na trg. Obstaja sicer nevarnost, da konkurenca kopira izdelek, vendar se proizvajalci lahko zaščitijo tako, da uporabijo tehnologijo, ki onemogoča oziroma oteži posnemanje, poleg tega posnemanje ne prinaša dolgoročnih koristi, saj privede do cenovne konkurence in izniči dobičke (Crawford & Di Benedetto, 2006, str. 415–420).

### **3.2.7 Uvedba izdelka/storitve na trg**

V tej fazi podjetje končno uvede novo storitev na trg in jo predstavi porabnikom, pri čemer zasleduje dva cilja:

- da osebje, ki bo odgovorno za kakovost storitve, sprejme storitev in zagotovi njeno nemoteno izvajanje na dolgi rok; iz tega razloga je treba že prej vključiti zaposlene v razvoj in oblikovanje storitve, saj bodo tako pristopili k novi pridobitvi z večjim navdušenjem, poleg tega pa bo lažje izvedljivo tudi interno trženje storitve;
- izvedba nadzora vseh vidikov storitve v času njene uvedbe in skozi njeno celotno življenjsko obdobje; treba je spremljati vsako malenkost, prav tako tudi stroške in izvedbo (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 275).

### **3.2.8 Ocena storitve po uvedbi na trg**

Tudi ko je storitev že na trgu, to ne pomeni, da bo ostala nespremenjena, ravno nasprotno, uvajanje sprememb mora postati del ustaljene prakse. Informacije, ki jih zberemo od porabnikov po uvedbi storitve na trg, predstavljajo dragocen podatek, ki nam lahko koristi pri izboljšanju izvajanja storitve, boljšem delovanju osebja ali pa boljšem trženjskemu spletu. Pri vseh nadaljnjih spremembah v ponudbi nam kot izhodišče vedno služi sistematski načrt storitve, ki smo ga razvili v začetku (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 275).

## **3.3 DEJAVNIKI USPEHA**

Številni avtorji (Johne & Storey, 1998; Menor, Tatikonda, & Sampson, 2002; Lusch, Vargo & O'Brien, 2007; De Brentani, 1995; Froehle, Roth, Chase, & Voss, 2000) se strinjajo, da je razvoj novih storitev nujen za rast podjetij in doseganje konkurenčne prednosti. Za podjetja, ki delujejo v zapletenem poslovnem okolju in se trudijo zadovoljiti potrebe in želje vse zahtevnejšega porabnika, so ravno nove storitve tiste, ki prispevajo k povečanju in raznolikosti ponudbe kot

tudi boljši kakovosti storitev. Razvoj novih storitev je tvegan in zapleten proces (De Brentani, 1995), kjer pa uspeh ni odvisen le od njihove narave, pač pa predvsem od odziva porabnikov, zaradi česar je že v začetku treba dobro razmisliti o sami storitvi in procesu razvoja. Slednji pogosto zahteva visoke vložke finančnih, tehnoloških in človeških virov, kar lahko v primeru neuspeha privede do visokih strateških in finančnih izgub (Easingwood & Storey, 1993). Kljub vsemu mora razvoj potekati hitro, saj lahko le tako podjetje ohrani svoj konkurenčni položaj na trgu (De Brentani, 1995). Glede na to, da se storitve zaradi svojih lastnosti (neoprijemljivosti, minljivosti, heterogenosti, istočasne izvedbe in porabe) razlikujejo od izdelkov (Ordanini & Maglio, 2009), prihaja tudi do razlik v razvojnem procesu, organizacijski strukturi in življenjskem ciklu storitev (Jimenez-Zarco, Martinez-Ruiz, & Gonzales-Benito, 2006). Zato je treba za uspeh storitev razviti drugačne vrste dejavnosti in nalog, ki pogosto niso prenosljive na izdelke in včasih celo veljajo le za določeno vrsto storitev (Johnes & Storey, 1998).

V nadaljevanju si bomo tako najprej pogledali model petih kategorij, ki so ga razvili Jimenez-Zarco et al. (2006), in predstavlja glavne dejavnike uspeha nove storitve, ki so razvrščeni v skupine na podlagi različnih kriterijev. Zaradi boljše ponazoritve so omenjeni dejavniki predstavljeni tudi v Tabeli 2.

*Tabela 2: Dejavniki uspeha pri razvoju nove storitve*

SKUPEN DEJAVNIK	POSAMEZNI DEJAVNIKI
<b>1. Organizacijska kultura</b>	<b>Tržna usmerjenost</b> (naravnost k porabnikom; dobri odnosi s porabniki; sposobnosti, znanje in orientiranost; trženjsko znanje; med-funkcijsko usklajevanje in sodelovanje) <b>Inovacijska kultura</b> <b>Pristop h kakovosti</b> <b>Podpora vodstva</b>
<b>2. Trženjski dejavnik</b>	<b>Trženjska uspešnost in učinkovitost</b> (trženjska podpora; trženjska uspešnost in učinkovitost; kakovostna izvedba trženjskih aktivnosti; učinkovitost komunikacijske strategije; podpora posrednikov; močen sloves in ugled podjetja; osebje; kakovostne trženjske raziskave; sodelovanje porabnikov)
<b>3. Dejavniki storitve</b>	<b>Prednost v diferenciaciji storitve</b> (superiornost izdelka; tehnološke prednosti) <b>Sinergije storitev/podjetij</b> (skladnost trženjskih, tehnoloških, finančnih in človeških virov; strokovno znanje in izkušnje o storitvi)
<b>4. Tržni dejavnik</b>	<b>Tržni potencial</b> (privlačnost; rast trga; privlačnost pozicioniranja podjetja) <b>Skladnost storitve s potrebami trga</b> (potrebe, želje, zahteve porabnikov).
<b>5. Organizacijski proces</b>	<b>Razvojni proces</b> (formalen, kompleksen in uspešen razvojni proces; uspešne predrazvojne aktivnosti; hitrost razvoja in uvedbe na trg; uspešen proces uvedbe na trg; kakovost izvajanja storitve) <b>Sistem merjenja uspešnosti</b>

*Vir: A. I. Jimenez-Zarco et al., Factors in New Service Performance: A Research Agenda, 2006, str. 270–271.*

### 3.3.1 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja načela, filozofijo, smernice razvoja, strategijo, dejavnosti, kognitivne procese in sistem vedenja v podjetju, zato njen velik vpliv na uspeh razvoja nove storitve niti ne preseneča (Jimenez-Zarco et al., 2006).

Kot prikazuje Slika 4, organizacijsko kulturo sestavljajo štiri elementi: tržna usmerjenost, inovacijska kultura, organizacijsko učenje in komunikacija s kupci (Liu, 2009).

Slika 4: Štiri dimenzije organizacijske kulture razvoja nove storitve



Vir: S. Liu, *Organizational culture and new service development performance: Insight from knowledge intensive business service*, 2009, str. 375.

- **Inovacijska kultura:** Inovacijska kultura je ključna za preživetje in obstoj podjetja na trgu. Kot navajata De Brentani in Ragot (1996), morajo podjetja poskrbeti za okolje, ki bo spodbujalo inovativnost pri zaposlenih, to pa je po mnenju Liu (2009) možno doseči z razvojem enotnega sistema vrednot in prepričanj, ki v zaposlenih vzbuja željo po razvoju novih storitev. Vendar zgolj to ne zadostuje, saj sta že Cooper in Kleinschmidt (1995) opazila, da so pomemben del inovacijske kulture tudi spodbujanje timskega dela, nagrade, avtonomija pri reševanju napak, spodbujanje novih idej ter potrebni viri za razvoj novih projektov. Liu (2009) zaključa, da je za uspešen razvoj inovacij ključna podpora vodstva.
- **Tržna usmerjenost:** Večina avtorjev (Jimenez-Zarco et al., 2006; Liu, 2009; De Brentani & Ragot, 1996; Narver & Slater, 1990) verjame, da tržna usmerjenost pomeni proizvajati izdelke oziroma storitve, ki za kupca ustvarijo dodano vrednost. To pomeni tako zbiranje in širjenje informacij o porabnikih kot tudi njihovo vključevanje v razvojni proces. Na podlagi zbranih informacij in skozi sodelovanje med različnimi oddelki nato podjetje razvije izdelek/storitev, ki kupcu nudi dodano vrednost. Tržna usmerjenost tako omogoča podjetjem,

da ustvarijo in vzdržujejo bazo s podatki o željah in potrebah kupcev in trga ter se nanje pri razvoju novih izdelkov tudi odzovejo. Na eni strani je to način za podjetja, da komunicirajo s svojimi porabniki, na drugi strani pa jim nudi možnost, da dobijo in delijo informacije o trgu (Ordanini & Maglio, 2009); na ta način podjetje seveda tudi širi svoje znanje o trgu, zato je tržna naravnost tudi neke vrste organizacijsko učenje (Jimenez-Zarco et al., 2006). De Brentani in Ragot (1996) še dodata, da je bistvo tržne usmerjenosti razvoj izdelka, ki zadovolji kupčeve potrebe bolje od konkurence. Izpostavita, da tu ne gre le za storitev, ampak za celoten proces, ki ga nato porabnik dojema kot unikatnega z dodanimi koristi in postavlja podjetje v položaj vodilnega na trgu.

- **Organizacijsko učenje in komunikacija s kupci:** Po navedbah avtorjev Ordanini in Maglio (2009) naj bi bile uspešne inovacije posledica kombinacije znanj z različnih področij, saj je formalen proces razvoja nove storitve zaradi njihove narave težje izvedljiv in je zato sodelovanje med zaposlenimi, ki razvijajo storitev, in tistimi, ki jo izvajajo, toliko pomembnejše. Iz tega razloga je nujno, da podjetje poskrbi za ustrezne priložnosti in spodbude za učenje, spodbuja radovednost in komunikacijo, sodelovanje in timsko učenje ter vzpostavi sisteme, ki bodo omogočali delitev znanja (Liu, 2009). Kajti, kot pravita Edvardson in Olsson (1996), se pri razvoju storitve ustvarjajo predvsem predpogoji za njen obstoj in razvoj, ne pa sama storitev, zaradi česar tudi njen razvoj sovpada z njenim izvajanjem. Ordanini in Maglio (2009) nato nadaljujeta, da se storitve spreminjajo skladno z njihovim izvajanjem in je interakcija med osebjem in porabniki še toliko pomembnejša. Medsebojna komunikacija namreč omogoča podjetjem, da od porabnikov pridobijo koristne informacije in posledično razvijejo takšno storitev, kot si jo želijo porabniki. Liu (2009) meni, da komunikacija s porabniki pozitivno vpliva na razvoj inovacij in da način komunikacije, ki lahko poteka na različne načine (osebno, po telefonu, elektronski pošti itd.), odseva tudi vrednote in norme podjetja.

Poleg tega je v storitvenih podjetjih prisotna sploščena oblika organizacije, saj gre pri razvoju storitev večinoma za razvoj procesov in konceptov (ne tehnologij), zaradi česar se znanje lahko prenaša iz obrobja organizacije (kontaktnega osebja) ali iz centra (vodstvo), vendar pa ima vsak svoje prednosti in slabosti. Vodenje »od zgoraj navzdol« zagotavlja več kontrole, vendar manj stika s kupci, medtem ko vodenje »od spodaj navzgor« lahko pripelje do neskladij in upočasnih procesov zaradi vključevanja osebja, a hkrati omogoča pristnejši stik s trgom (Ordanini & Maglio, 2009).

Poleg zgornjih dveh elementov pa Jimenez-Zarco et al. (2006) omenjajo še dva:

- **Pristop h kakovosti:** Tretji element organizacijske kulture je pristop h kakovosti, ki je za razvoj storitve zelo pomemben, saj usmerja razvoj in oblikovanje storitve kot tudi strategije in dejavnosti potrebne za razvoj le-te. Kakovost je povezana z dobičkonosnostjo, saj pomeni večji tržni delež, boljšo produktivnost, večjo prodajo kot tudi ustvarjanje ovir za konkurente. Podjetja lahko dosežejo uspeh na več načinov, in sicer tako, da razvijejo unikatni izdelek, ki ga opremijo z oprijemljivimi dokazi, ki pričajo o njegovi kakovosti, ter si tako pridobijo prednost prvega in zgradijo sloves. Drugi način je z razvojem hitrega, učinkovitejšega in

zanesljivega procesa izvajanja storitve (De Brentani, 1991). Podjetja se morajo zavedati, da pri storitvah ni pomembna le kakovost same storitve, pač pa tudi njenega izvajanja, in da šele kakovostna storitev kot celota prispeva k večjemu dobičku (Storey & Easingwood, 1996). Kljub vsemu je doseganje kakovosti lahko včasih tudi tvegano, zato je nujna podpora vodstva, uvajanje politike kakovosti, razvoj strateških programov, izboljšanje odnosov s porabniki ter prilagoditev storitev porabnikom (Jimenez-Zarco et al. 2006).

- **Podpora vodstva:** Številni avtorji (De Brentani & Ragot, 1996; De Brentani, 2001; Nijssen et al., 2006) ugotavljajo pomen aktivnega sodelovanja vodstva pri razvojnem procesu. Naloga vodstva je, da obvladuje razvojni proces in skrbi za učinkovit razvoj, tako da usmerja ekipo z jasnimi cilji ter s spodbujanjem k medsebojni integraciji in komunikaciji (Edgett, 1994). Iz tega sledi, da kakovostno vodenje ne pomeni le planiranja razvoja nove storitve in njene uvedbe na trg, marveč tudi motiviranje in spodbujanje zaposlenih s primerno izvedenim internim trženjem nove storitve (De Brentani, 1991). De Brentani (2001) dodaja, da za uspešen razvoj novih storitev ali uvedbo izboljšav na že obstoječih storitvah ne zadošča le podpora vodstva, pač pa je potrebno vključevanje izkušenih vodij ter medoddelčno sodelovanje. Tovrstna spodbuda ter nagrajevanje kreativnosti sta še posebej pomembna, ko gre za razvoj večjih inovacij, kjer ne poznamo trga in so tveganja visoka.

### 3.3.2 Trženjski dejavniki

Po mnenju Storeyja in Easingwooda (1996) med trženjske dejavnike spadajo trženjska strategija, znanje zaposlenih, podpora distribucijskim sistemom in sistem za vodenje operativnih zadev; na drugi strani sem prištevamo tudi trženjske zmožnosti podjetja, osebje, vire za tržne raziskave in sposobnost komuniciranja ter odnosov s porabniki. Najpomembnejši del trženjske strategije predstavljata komunikacija s kupci in podpora posrednikov. Kupci namreč predstavljajo za podjetje ključen del storitve, saj informacije, ki jih posredujejo, vplivajo na naravo storitve, prav tako tudi sodelujejo pri oblikovanju in izvedbi storitve. Hkrati je to za podjetje odlična priložnost, da predstavi prednosti svoje storitve porabnikom, zaradi česar je nujna vzpostavitev dobrih odnosov in ustrezna komunikacija, ki je mogoča le ob ustrezni usposobljenosti kadra (De Brentani & Ragot, 1996). Poleg tega lahko odnosi s porabniki pripomorejo k izgradnji ugleda in slovesa podjetja (Jimenez-Zarco et al., 2006).

Inovacijske sposobnosti podjetja so odvisne tudi od njihove iznajdljivosti, kako priti do novega znanja in idej; le-te se lahko dobijo interno od zaposlenih ali pa eksterno s pomočjo mreženja (Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996). Zunanji deležniki, kot so dobavitelji, konkurenti, institucije in kupci, so lahko bogat vir idej, ki lahko prispevajo k znižanju stroškov, tveganj in negotovosti, ki so povezane z razvojnim procesom novih storitev, s tem, ko delijo svoje znanje, informacije, sodelujejo, odpirajo nove trge in podobno (Ordanini & Maglio, 2009). Se pravi, različni odnosi, ki jih ima podjetje z zunanjimi deležniki, lahko prispevajo k razvoju inovacij, vendar pa Lusch et al. (2007) tu opozarjajo, da lahko tovrstne inovacije vplivajo na kakovost osnovne storitve. Kajti porabnikova izkušnja je rezultat interakcije s številnimi ponudniki storitev, vendar vsi ti le omogočajo izvajanje osnovne storitve in lahko v primeru nekakovostne ponudbe tudi ogrozijo njen obstoj ali ugled. Kot primer velja omeniti hotelske storitve, kamor

spadajo še restavracije, transferji z/na letališče, turistične agencije in ostalo. Ponujanje novih storitev s pomočjo zunanjih izvajalcev je enostavnejše in pogostejše, vendar predstavlja dvorezen meč, saj se lahko slaba izkušnja z enim izmed ponudnikov odraža tudi na slabšem ugledu ponudnika osnovne storitve.

### **3.3.3 Dejavniki storitev**

V tretjo kategorijo dejavnikov, ki vplivajo na uspeh storitve, spadata superiorna storitev in sinergija med storitvijo in podjetjem. Superiorna storitev ponudnik razvije tako, da ponudi storitev, ki še ne obstaja na trgu, ali pa storitev, ki zadovolji porabnikove potrebe bolje od konkurenčnih. Tovrstne storitve uporabnik zazna kot inovativne, unikatne, takšne, ki nudijo edinstvene koristi (De Brentani & Ragot, 1996). Johne in Storey (1998) dodajata, da so ravno izboljšave storitev in nudenje novih, dodatnih storitev pogosto bolj smiselne kot pa izboljšanje celotnega izdelka. Izboljšave storitev namreč omogočijo ponudniku, da ponudi isti izdelek na različne načine po različnih cenah in različnim skupinam kupcev. Prav tako je to tudi način, kako se čim bolj približati potrebam in željam različnih skupin porabnikov.

Poleg izboljšav na obstoječih storitvah pripomore k boljšemu uspehu tudi sinergija med novimi storitvami in obstoječimi sistemi v podjetju, kar pomeni, da lahko podjetje pri razvoju inovacije koristi že obstoječe načine izvajanja storitev, človeške in trženjske vire, obstoječo tehnologijo in znanja ter sposobnosti (Storey & Easingwood, 1996). Govorimo lahko o dveh vrstah sinergij, in sicer: a) sinergije med inovacijo in trgom, ki se nanaša na izkoristek obstoječih trženjskih sposobnosti in virov; ter b) sinergije med inovacijo in tehnologijo, ki pomeni izkoristek obstoječih tehnoloških sposobnosti in virov (Jimenez-Zarco et al., 2006).

### **3.3.4 Tržni dejavniki**

Sledeča skupina vsebuje dejavnike, ki se nanašajo na trg, in vanjo spadata dve ključni skupini, to sta tržni potencial in sinergija med podjetjem in trgom. Storey in Easingwood (1996) uvrščata med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na prvo, se pravi tržni potencial, pozicioniranje podjetja na trgu, zvestobo kupcev in njihovo zadovoljstvo z obstoječimi znamkami, seznanjenost z izdelčno skupino in pomanjkanje konkurence na trgu. Cooper in Kleinschmidt (1995) pravita, da tržni dejavnik pogosto odloča o dodeljevanju sredstev posameznim projektom. Edget (1994) tu dodaja, da je glavni problem pomanjkanja virov (finančnih in človeških) v tem, da se podjetja odločajo za preveliko število projektov naenkrat. Iz tega razloga svetuje, naj se podjetja odločajo za manjše število projektov, saj bodo na ta način lahko zagotovila kakovostno podporo skozi celoten proces razvoja, oblikovanja in uvedbe nove storitve. Vendar po mnenju avtorjev De Brentani in Cooper (v Jimenez-Zarco et al., 2006) tržni potencial ob prisotnosti ostalih dejavnikov naj ne bi imel tolikšnega vpliva na uspeh nove storitve, saj le-ta ni tako vezan na velikost trga, kot je uspeh izdelkov. Pri razvoju storitve so namreč razvojni stroški storitev nižji, hkrati pa je za zagotovitev uspeha potrebno manjše število kupcev. Prav tako je, po navedbah avtorjev Storey in Easingwood (1996), storitveni sektor bolj pripravljen in usposobljen za soočanje z ostro konkurenco, saj je zaradi podobnosti med izdelki in enostavnosti kopiranja,

ostra konkurenca del življenja. Kljub vsemu Edgett (1994) opozarja, da je dobro poznavanje trga in kupcev nujno zaradi zniževanja stroškov in izbire ustreznih aktivnosti. Ustrezne informacije o kupcih namreč pripomorejo tako k ustreznemu (pre)oblikovanju storitve že v začetku razvoja, ko so stroški še razmeroma nizki, kot tudi pri oblikovanju ustreznega načrta za uvedbo izdelka na trg, kajti uspeh storitve zagotavljajo dobro poznavanje trga in ustrezna ciljna usmeritev storitve.

Poleg že omenjenega, pomemben tržni dejavnik predstavlja tudi sinergija storitve s trgov. To pomeni predvsem dobro poznavanje želj in zahtev porabnikov ter uspešno prilagajanje le-tem. Podjetje mora najprej prepoznati potrebe kupcev ter nato najti ustrezne načine, da le-te zadovolji. V prvi vrsti mora podjetje za uspešno sinergijo s trgov imeti dobro razvite sisteme, s katerimi lahko spremlja porabnike in njihove spreminjajoče se navade in potrebe, ter jim pravočasno ponudi ustrezne rešitve (Jimenez-Zarco et al., 2006). Vendar Edgett (1994) pravi, da ne zadošča le, da podjetje ponudi storitev, ki zadovolji kupčevo potrebo, pač pa je treba to storitev tudi na ustrezen način izvesti. Poleg tega je pomembna tako podpora osebja, ki bo storitev predstavilo kupcu, kot tudi skladnost storitve s podobo podjetja. Podjetja, ki so uspešna pri razvijanju novosti, poskrbijo, da se njihova kultura in sistemi skladajo z inovacijo, saj lahko le tako nudijo maksimalno podporo razvoju nove storitve/izdelka (Nijssen et al., 2006).

### **3.3.5 Organizacijski procesi**

Jimenez-Zarco et al. (2006) pravijo, da organizacijski proces tvori dva glavna dejavnika, to sta razvojni proces in sistem merjenja uspešnosti nove storitve. Številni avtorji (Cooper, 1996; De Brentani, 1991, 1995; Edgett, 1994; Storey & Easingwood, 1996; Storey & Kelley, 2001; De Brentani & Ragot, 1996) se strinjajo, da mora biti razvojni proces storitve premišljen in natančno določen, kar pomeni, da vsebuje vse potrebne aktivnosti za uspešen razvoj in uvedbo storitve; po mnenju avtorjev Storey in Kelley (2001) pa tudi jasno zastavljene cilje. Edgett (1994) verjame, da tovrsten način razvoja storitve omogoča podjetjem, da še pravočasno zaustavijo neuspešne storitve in tako preprečijo nepotrebno izgubo dragocenih virov. Vendar za kakovosten razvoj storitve ne zadostuje le uspešno izpeljan proces razvoja in oblikovanja, temveč je treba razmisliti tudi o uvedbi na trg, ki mora biti povezana s samim razvojem storitve ter njene aktivnosti skrbno načrtovane in usklajene. Poleg tega je treba poskrbeti za pravilno izbiro trženjske strategije, ki bo usmerjena k izbranemu ciljnemu segmentu, pripraviti ustrezne trženjske materiale ter poskrbeti za zadostno količino resursov. Brez vsega tega je verjetnost za uspeh manjša in uspeh storitve nemalokrat prepuščen lokalnim podružnicam (Edgett, 1994).

Navkljub vsemu povedanemu velja, da razvojni proces ne sme biti »vklesan v kamen«, saj so po mnenju nekaterih avtorjev (Storey & Easingwood, 1996; Edgett, 1994) določene faze razvoja pomembnejše kot ostale in jih je zato treba izpeljati doslednejše kot ostale, da bi zagotovili uspešen razvoj storitve. Cooper (1996) navaja, da se pri razvoju novih izdelkov za hitrejšo uvedbo izdelka na trg, določene faze izpustijo oziroma posamezne dejavnosti izvedejo prej ali kasneje, vendar slednje velja le za projekte z nizkim tveganjem, medtem ko pri pomembnih in tveganih projektih svetuje natančen in dosledno izpeljan proces razvoja novega izdelka.



Podobno velja tudi za razvoj nove storitve, saj je, po navedbah De Brentanijeve (1991), učinkovito vodenje procesa razvoja nove storitve ključnega pomena za uspešen razvoj. To pomeni, da je treba vključiti ljudi z različnimi znanji in vzpostaviti sisteme in procese, ki bodo omogočili uspešno komunikacijo med zaposlenimi na različnih področjih. Podobno razmišljajo tudi ostali avtorji (Jimenez-Zarco et al., 2006; Crawford & Di Benedetto, 2006; Alam & Perry, 2002), ki pravijo, da morajo razvojno ekipo, ki jo vodi le en vodja, sestavljati strokovnjaki z različnih funkcijskih področij, saj, kot navajata Ordanini in Maglio (2009), večja integracija skrajša čas razvoja, zniža stroške, zviša dobičkonosnost, izboljša kakovost, skrajša čas uvedbe na trg in posledično izboljša dolgoročen uspeh storitve.

### **3.4 MERILA USPEŠNOSTI NOVIH STORITEV**

Kot že omenjeno, spada med organizacijske dejavnike uspeha nove storitve tudi sistem merjenja uspešnosti, saj za uspešen razvoj nove storitve ne zadostuje le seznam dejavnikov, ki pripomorejo k uspehu, pač pa je treba razviti tudi ustrezna merila, s katerimi bo moč izmeriti uspeh nove storitve. Vendar je za izbor ustreznih meril treba vzeti v ozir strategijo podjetja, saj je za bolj inovativna podjetja pomembna rast podjetja, medtem ko se podjetja z manj inovativno strategijo osredotočajo na razvojno učinkovitost. Na drugi strani seveda ne smemo pozabiti na cilj oziroma namen razvoja nove storitve, kajti če je namen razvoja nove storitve pridobiti izkušnje na dotičnem področju tehnologije, potem merjenje dobička tu zagotovo ni primeren kriterij za ugotavljanje uspešnosti storitve (Johnes & Storey, 1998; Storey & Kelley, 2001).

Številni avtorji (Johnes & Storey, 1998; Storey & Kelley, 2001; Storey & Easingwood, 1996) so tako prišli do zelo podobnih zaključkov, in sicer, da koristi uvedbe nove storitve presegajo zgolj finančne vidike in da je njen namen lahko zgolj izboljšanje tržnega položaja podjetja ali zmanjšanje konkurence in v tem primeru finančni dejavniki merjenja uspeha zagotovo niso objektivni dejavniki. Storey in Easingwood (1996) sta tako razvila 13 dejavnikov merjenja uspešnosti in jih nato združila v tri glavne merilnike uspešnosti:

- 1. Prodajna uspešnost** (prodaja, tržni delež, privabljanje novih kupcev).
- 2. Izboljšane priložnosti** (izboljšanje podobe podjetja, vstop na nove trge in razvoj platform za nove izdelke).
- 3. Dobičkonosnost** (kratkoročni dobiček, zvestoba strank, ki bo prinesla dolgoročni dobiček, izboljšanje dobičkonosnosti ostalih izdelkov podjetja).

Iz tega je razvidno, da uspeha nove storitve ne predstavljajo le finančne koristi (dobiček, prodaja, tržni delež), pač pa gre za večdimenzionalen koncept, ki ga je treba gledati (ocenjevati) z različnih vidikov (Storey & Easingwood, 1996).

## **4 VLOGA PORABNIKOV PRI RAZVOJU NOVE STORITVE**

Pojem »storitev« se je v zadnjem času zelo spremenil, kajti medtem ko so v preteklosti storitve definirali kot »tržno ponudbo«, se v zadnjih letih uveljavlja definicija »ustvarjanja vrednosti«.

Dandanes ni več v ospredju razlika med izdelki in storitvami, pač pa je pomembno, kaj lahko le-te ponudijo porabniku, poudarjeni sta so-ustvarjena vrednost in izkušnja porabnika, ki izhaja iz tega. Izoblikoval se je nov pojem storitve, ki v središče ne postavlja več same storitve, temveč porabnika, ki s sodelovanjem pri razvoju storitve ustvarja njeno dodano vrednost in rezultat tega procesa (Edvardsson, Kristensson, Magnusson, & Sundström, 2011). Zato ni presenetljivo, da so odnosi med izvajalcem storitve in porabnikom tesnejši kot pri izdelkih ter da zaradi narave storitve (neoprijemljivost, heterogenost, minljivost, neločljivost) igra usmerjenost h kupcu večjo vlogo, saj so porabniki navadno vpeti v samo izvajanje storitve, prav tako je tudi nakup storitve pogosto pogojen z zvestobo podjetju (Alam & Perry, 2002).

Rudawska (2011) poudarja pomen vpetosti kupca v razvoj nove storitve kot soustvarjalca, soizvajalca in porabnika storitve. Njeno stališče je, da dodano vrednost storitve poleg oprijemljivih elementov predstavljajo tudi čustveni elementi, to pa pomeni, da se ustvari dodana vrednost storitve šele s tem, ko se v njen razvoj in oblikovanje vključi porabnika. Le-ta lahko sodeluje s podajanjem mnenj in predlogov za izboljšanje storitve ali sodeluje pri izvajanju nove storitve ter tako s svojimi izkušnjami in znanjem prispeva k izboljšanju konkurenčnosti podjetja. Podjetje na ta način ustvari privlačnejšo ponudbo, prilagojeno porabnikovim potrebam, vzajemno sodelovanje pa ustvari čustveno vez med porabnikom in izvajalcem ter tako poveča verjetnost ponovnega nakupa in vračanje strank. Posledično se poveča tudi število storitev, ki za stranke predstavljajo »paket vrednosti« in ga pri konkurenci ne morejo dobiti, kar vodi do večjega dobička. Skupno oblikovanje ponudbe ne vpliva le na dobiček podjetja, pač pa tudi na ugled, saj zadovoljni porabniki širijo dober glas in pripeljejo nove kupce. Znanje, ki ga ponudnik storitve pridobi od porabnikov, prispeva k hitrejšemu in cenejšemu razvoju storitve, saj ni treba zbirati informacij na trgu, poveča poznavanje konkurenčne ponudbe, omogoča hitrejši razvoj novosti, predvsem pa porabniki rajši kupijo novost, ki so jo pomagali oblikovati. Podjetja se tako morajo zavedati, da so porabniki njihovo največje bogastvo in da je nenehno sodelovanje nujno za ustvarjanje dodane vrednosti storitve ali izdelka.

Za ponudnike storitev je tako vitalnega pomena, da razvijajo storitve, ki so skladne s potrebami porabnikov (Kelly & Storey, 2000; Storey & Easingwood, 1996), kar je mogoče le ob dobrem razumevanju in predvidevanju spreminjajočih se potreb porabnikov (Matthing, Sanden, & Edvardsson, 2004). Iz tega razloga številni avtorji (Alam, 2002; Edvardsson et al., 2011; Matthing et al., 2004) opozarjajo, da za razvoj popolnoma novih storitev, ki še ne obstajajo, ne zadošča le osredotočenost na vidne potrebe in želje kupcev, marveč je potrebno tudi njihovo aktivno vključevanje v razvojni proces in nenehno sodelovanje s porabniki. Naloga podjetja je ustvariti okoliščine, v katerih se porabnik zave, da potrebuje določeno storitve, saj se šele takrat zave svojih skritih (latentnih) potreb, ki predstavljajo dodano vrednost in vodijo v razvoj izdelkov in storitev, ki jih porabnik resnično potrebuje, vendar jih ni sposoben izraziti, saj jih še ni izkusil in se jih zato tudi ne zaveda (Sigala, 2012). Kajti, kot ugotavlja Slater (2001), poznavanje porabnikovih skritih pričakovanj in potreb ne vodi le v razvoj izdelkov še pred konkurenco, ampak v razvoj izdelkov in storitev, še preden se porabnik sam zave, da jih potrebuje. Vendar je za tovrstno sodelovanje nujen skrben in zaupljiv odnos, ki temelji na tržni usmerjenosti podjetja. Pristna interakcija s kupci omogoča organizaciji, da se uči o porabnikovih

potrebah in željah, o vplivih tehnologije in obstoječi konkurenci ter na podlagi pridobljenega znanja zgradi konkurenčno prednost. Poleg tega lahko ideje porabnikov predstavljajo vir konkurenčnosti, saj so pogosto bolj inovativne od idej razvojniki, ki so zaradi poznavanja tehnologij in vpetosti v obstoječe sisteme podjetja pogosto manj kreativni (Matthing, Sanden, & Edvardsson, 2004).

Ne le da vključevanje porabnikov omogoči razvoj storitev, ki so boljše in drugačne od konkurenčnih (Alam & Perry, 2002), ampak igra ključno vlogo tudi pri razvoju inovacij (Edvardsson et al., 2011). Raziskava, ki so jo izvedli Carbonell, Rodriguez-Escudero in Pujari (2009) med 807 srednje velikimi storitvenimi podjetji v Španiji, je namreč razkrila, da bolj kot je bila inovacija inovativna, večja je bila vpletenost porabnikov. Za ponudnika, ki razvija visoko inovativno storitev, je pomoč porabnikov zelo pomembna, saj mu pomagajo odgovoriti na številna vprašanja, ki se pojavljajo ob razvoju, zaradi česar tudi ne preseneča dejstvo, da so porabniki vključeni v vse faze razvoja. Še posebej so aktivno sodelovanje porabnika in povratne informacije z njegove strani koristni v zgodnji fazi razvoja, saj se tako izognemo odpravljanju morebitnih napak v prihodnosti ter prihranimo na času in stroških (Sigala, 2012). Kot glavni razlog za vključevanje porabnikov v razvoj inovativnih storitev navaja lažji in hitrejši razvoj storitev (v primerjavi z izdelki) ter manjše število patentov, kar nenazadnje vodi v večjo konkurenco v storitvenem sektorju, zaradi česar je vključevanje porabnikov še pomembneje (Atuahene-Gima, 1996; Rudawska, 2011). Številni avtorji (Alam, 2002; Edvardsson et al., 2011) verjamejo, da so porabniki bogat vir informacij o izdelkih in storitvah in da njihov prispevek pogosto odloča o uspehu ali propadu nove storitve. Poleg tega aktivno sodelovanje s porabniki in njihovo zgodnje vključevanje v razvoj storitev izboljša učenje v storitvenih podjetjih ter na ta način zmanjša verjetnost imitacije in nadvlado konkurenčnih organizacij (Matthing et al., 2004). Vendar kot že omenjeno, morajo podjetja za razvoj inovativnih storitev ustvariti primerne okoliščine, v katerih bi porabnik potreboval določeno storitev. Porabnik se bo na ta način zavedel svojih latentnih potreb, ki bodo nato vodile do unikatnih rešitev in idej (Sigala, 2010).

Sigala (2012) poudarja, da ne zadošča le pasivno vključevanje porabnikov preko izvajanja raziskav, pač pa mora biti porabnik aktivno vključen v vse faze razvoja nove storitve. Iz povedanega sledi, da je potreba po vključevanju porabnikov vse večja in v času, ko vloga tehnologije vse bolj narašča, so socialna omrežja eden izmed najučinkovitejših orodij za vključevanje porabnikov, ne le zaradi priljubljenosti spletnih omrežij, pač pa tudi zato, ker na ta način porabniki sami ustvarjajo vsebine. Socialna omrežja so namreč odlična priložnost za porabnike, da si izmenjajo ideje in izkušnje glede storitev, ki so jih izkusili v različnih okoliščinah, in skupaj pridejo do ustreznih rešitev. Tu igrajo pomembno vlogo vodilni porabniki, saj so oni tisti, ki v prvi vrsti širijo svoje izkušnje, znanje in preference glede določenega izdelka. Prav tako imajo velik vpliv na nastajanje, oblikovanje in širjenje idej o novih storitvah. Na drugi strani so tovrstna omrežja koristna tudi za podjetja, saj na ta način izboljšajo povezanost s porabniki, svoje storitve in procese ter predstavljajo učinkovito platformo za izboljšanje komunikacije s porabniki in vključevanje le-teh v zgodnje faze razvojnega procesa. V tovrstne interakcije je treba vključiti tudi osebje, ki pozna stranke in zmožnosti podjetja. Kajti osebje, ki ve, kako stranke uporabljajo določeno storitev, lahko zapelje pogovor v določeno smer ter hkrati

poskrbi, da porabniki razmislijo o uporabi posamezne rešitve/ideje v različnih okoliščinah. Tovrstni pogovori imajo t. i. učinek snežene kepe, saj s tem, ko porabniki razpravljajo o določeni storitvi, se tudi učijo in pridejo do novih idej hkrati pa omogočajo še ostalim porabnikom, da se seznanijo z dotično storitvijo in na ta način povečajo njeno priljubljenost (Sigala, 2012). Vendar sama mislim, da ima vsaka medalja dve plati in da lahko spletna omrežja povzročijo tudi veliko škode ugledu posameznega ponudnika v primeru slabo izvedene storitve in nezadovoljstva porabnika.

Ne glede na to, ali je porabnik ustvarjalec ali le sooblikovalec storitve, je treba razmisliti o njegovem usposabljanju, saj lahko nudi podporo novim storitvam le z ustreznim znanjem. Nepoznavanje storitve vodi v številne frustracije, ki nato pripeljejo do neželenih rezultatov in nezadovoljstva na strani kupca, zaradi česar sta trženjsko komuniciranje in usposabljanje porabnikov nujna (Lovelock & Wright, 1999, str 59–61). Matthing et al. (2004) dodajajo, da sta vlogi kupca kot ustvarjalca in porabnika storitve neločljivi, zaradi česar je vključitev porabnika v razvoj novosti nujna, čemur se pridružujeta tudi Lovelock in Wright (1999, str. 60), ki pravita, da bi morali kupce jemati kot »delne zaposlene«, ki lahko vplivajo na produktivnost in kakovost procesov in izdelkov. Lovelock in Wright (1999, str. 61) verjameta, da bodo kupci, ki sodelujejo pri procesu razvoja zadovoljnejši, vendar je za to potreben tudi primeren pristop, ki se ne razlikuje od ravnanja z zaposlenimi. Takšen pristop zahteva:

- izvedbo analize trenutnih vlog, ki jih imajo kupci v podjetju, in njihovo primerjavo z novimi;
- da se ugotovi, ali se porabniki zavedajo, kaj se pričakuje od njih, in ali imajo za to potrebne veščine;
- motivacijo kupcev s tem, da se jim zagotovi, da bodo za dobro opravljeno delo tudi nagrajeni;
- redne pohvale njihovega dela; v primeru, da je opravljeno delo nezadovoljivo, spremenimo njihovo vlogo oziroma postopke, v katere so vpleteni, ali razmislimo o njihovi zamenjavi.

Podobno kot Sigala (2012) tudi Edvardsson et al. (2011) verjamejo, da so za ustvarjanje dodane vrednosti storitve pomembne izkušnje porabnika, kajti porabniki se spreminjajo na podlagi dveh sklopov dejavnikov: znanja, motivacije in veščin na eni strani ter izkušenj in sprememb v njihovih potrebah, željah in preferencah na drugi strani. Porabnik, ki se je pogosto znašel v določeni situaciji ali pa že uporabil neko storitev, lažje poda boljše in izčrpnije informacije, ki bi bile v pomoč pri razvoju nove storitve. Glede na njihove izkušnje tako porabnike razdelimo v tri skupine: zelo izkušene, povprečne in »zelence«. Kot navaja Magnusson (2009), so zelo izkušeni porabniki podobni vodilnim uporabnikom v tem, da imajo zelo veliko znanja tako na področju tehnologije kot tudi uporabe posamezne storitve. Vendar lahko predobro poznavanje tehnologij zavre ustvarjalnost, kar pomeni, da so tovrstni porabniki bolj naklonjeni idejam, za katere vedo, da so izvedljive. V nasprotju z njimi povprečni porabniki s tem navadno nimajo težav, zaradi česar se jih tudi pogosteje vključuje v razvoj novih storitev. Dodatni razlog za ne vključevanje vodilnih porabnikov v razvoj novih storitev leži v vodstvu, ki pogosto ne želi uporabiti idej vodilnih porabnikov, ker se jim le-te zdijo dvoumne, preveč preproste ter manj vredne. Poleg tega k temu prispevajo pomanjkanje konkurence, dobro finančno stanje podjetja ali strah pred spremembami. Problem naj bi predstavljale tudi

komunikacijske prepreke med razvijalci novih storitev in porabniki ter posledično težja vključitev porabnikov v sam razvoj (Matthing et al., 2004). Nambisian (2002) kot glavne težave pri vključevanju porabnikov navaja sledeče: izbor pravih kupcev, iskanje primernih spodbud za njihovo sodelovanje in ugotavljanje porabnikovega znanja.

Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Magnusson, Matthing in Kristensson (2003), ki pravijo, da porabnikove ideje niso realizirane zato, ker niso izvedljive, hkrati pa navajajo še nekaj slabosti vključevanja porabnikov v razvoj nove storitve:

- porabnikove ideje izhajajo iz njihovih izkušenj, ki temeljijo na obstoječi ponudbi;
- zaradi nepoznavanja tehnologije so njihove ideje omejene;
- porabnikove želje in potrebe se lahko do uvedbe storitve na trg že spremenijo;
- porabniki težko predstavijo novo idejo izvajalcu storitve na njemu ustrezen način.

Kljub vsemu omenjeni avtorji podpirajo vključevanje porabnikov zaradi sledečih razlogov:

- za razvoj novih in tehnološko izvedljivih storitev je treba porabnike seznaniti s proizvodnimi in tehnološkimi zmožnostmi; njihove ideje so sicer potem manj izvirne, a izvedljive;
- inovativnost razvijalcev novih storitev je omejena zaradi poznavanja tehnologij, zaradi česar je vključevanje porabnikov nujno, če želijo razviti storitve, ki bodo imele visoko vrednost za porabnika;
- vključevanje porabnikov v razvoj nove storitve lahko prinese uspeh, vendar le, če je ustrezno vodeno.

Podobno kot prejšnji avtorji se je tudi Alam (2002) zavedal pomena vključevanja porabnikov v razvojni proces storitve, zaradi česar je izvedel raziskavo na primeru 12 storitvenih podjetij, v kateri je predstavil štiri ključne elemente vključevanja porabnikov v razvoj nove storitve: cilje, faze, intenziteto in načine vključevanja. Rezultati so pokazali, da ima vključevanje porabnikov v razvoj nove storitve šest različnih ciljev, da so lahko porabniki vpleteni v vse faze, da intenzivnost njihove vpletenosti variira ter da se uporabljajo različne metode vključevanja porabnikov v proces razvoja nove storitve.

Glavni cilj vključevanja porabnikov je zagotovo želja po razvoju uspešne storitve, ki bo imela višjo vrednost, ki pa ga dopolnjuje še šest manjših ciljev (Alam, 2002):

- nadpovprečna storitev, ki se bo razlikovala od konkurenčne in nudila porabniku dodano vrednost;
- skrajšan razvojni cikel;
- izobraževanje porabnikov o storitvi (uporaba, lastnosti);
- hitro širjenje novosti in boljše tržno sprejemanje;
- izboljšanje odnosov z javnostjo, kar naj bi spodbudilo sprejemanje nove storitve;
- izboljšanje odnosov z uporabniki in razvoj dolgoročnih odnosov.

Tako Alam (2002) kot tudi Alam in Perry (2002) verjameta, da morajo biti porabniki vključeni v vse faze razvoja, ampak poudarjata, da je prispevek porabnika ključen predvsem v treh fazah: oblikovanje idej, oblikovanje in testiranje storitve ter testna uvedba na trg. Prva faza je namenjena zbiranju idej, ki dajo neko okvirno obliko storitve in pripomorejo k boljšemu razumevanju trga in potreb porabnikov. Nato tekom faze oblikovanja se storitve izoblikujejo skladno s porabnikovimi željami in na koncu sledi testiranje končne storitve. Zadnja faza je pomembna predvsem zaradi povratne informacije, ki jo ponudnik dobi tekom porabnikove uporabe storitve. Porabnik je tako aktivno vključen v vse tri faze, zaradi česar je njegova prisotnost nujna (Alam, 2002).

Intenziteto vključenosti porabnika v razvoj nove storitve lahko razvrstimo v štiri kategorije (Alam, 2002):

1. pasivno sprejemanje informacij od porabnika, kjer je pridobivanje informacij odvisno od angažiranosti porabnika;
2. porabnik poda povratno informacijo v zvezi z različnimi razvojnimi stopnjami nove storitve na pobudo ponudnika storitve;
3. obsežna diskusija s porabniki, ki je vnaprej načrtovana in izpeljana s pomočjo fokusnih skupin ali poglobljenih intervjujev;
4. porabnik postane del razvojne skupine.

Podobno kot sta dejala že Lovelock in Wright (1999, str. 59) in Matthing et al. (2004), tudi številni managerji menijo, da bi morali kupce pogosteje obravnavati kot soustvarjalce in jih vključiti v razvojno ekipo. Vendar tega ne storijo, temveč se predvsem zanašajo na porabnikovo podajanje povratne informacije in diskusije s porabniki zaradi nižjih stroškov, lažjega vodenja in manjše porabe časa. Poleg tega intenzivnost vključitve variira med posameznimi fazami, saj so le-ti intenzivne vključeni v začetek (oblikovanje in ocenjevanje idej) in konec (oblikovanje storitve, trženje in uvedba na trg) razvojnega cikla, ker se le-ta zdi mnogim izvajalcem najpomembnejši del razvojnega procesa.

Vključevanje porabnikov v razvojni proces storitve vključuje sledeče načine: osebne intervjuje, obiske in udeležbo porabnikov na sestankih, viharjenje možganov, opazovanje nove storitve in podajanje povratne informacije, uporabo telefona, faksa in elektronske pošte ter fokusne skupine. Slednje so bile najmanj zaželeno zaradi visokih stroškov in časovno zamudnega izvajanja, medtem ko so bili najbolj priljubljeni intervjuji, obiski in udeležba porabnikov na sestankih zaradi lažjega in cenejšega načina pridobivanja povratne informacije s strani porabnika. Poleg tega velja, da je v fazah, kjer je vpletenost porabnika večja (zbiranje in ocenjevanje idej), možno uporabiti več načinov vključevanja porabnika v razvojni proces (Alam, 2002).

Sodelovanje s porabniki je kot vidimo nujno iz več razlogov. S pomočjo kupcev podjetja razvijejo boljše izdelke/storitve, ki jih nato porabniki hitreje sprejmejo zaradi čustvene vpletenosti in se zato tudi lažje odločijo za nakup. Za storitvena podjetja, ki ponujajo storitve, ki jih ni moč okusiti, videti, otipati ali preizkusiti, igra porabnik še večjo vlogo, saj njegova

vključenost vpliva na zvestobo podjetju, predstavlja večjo verjetnost nakupa, poleg tega pa tudi vpliva na ugled podjetja in pridobivanje novih strank. Iz tega razloga je nujno, da podjetja redno vključujejo porabnike v razvojni cikel svojih storitev, vendar morajo pri tem razmisliti o fazah, načinih in pogostosti vključevanja porabnikov, saj ima nepremišljeno izvajanje novih idej lahko nasproten učinek od želenega.

## **5 RAZVOJ NOVE STORITVE NA PRIMERU DELAVNICE ČUSTVENE INTELIGENCE**

**Čustvena inteligenca** ni nov pojem, saj so o njej pisali že stari grški filozofi, Shakespeare, Thomas Jefferson in ostali. Omenjali so jo tudi različni psihologi, vendar se je uveljavila šele v začetku 90. let 20. stoletja, ko sta Mayer in Salovey (1997) spregovorila o čustveni inteligenci kot človekovi sposobnosti procesiranja in uporabi čustvenih informacij za razumevanje odnosov med ljudmi. Dandanes pa številni avtorji (Bradberry & Greaves, 2008, str. 34; Singh, 2011; Mishra & Mohapatra, 2009) verjamejo, da je ravno čustvena inteligenca tista, ki omogoča ljudem, da uspejo tam, kjer drugi ne morejo, saj velja, da so za uspeh v poslovnem ali zasebnem življenju pomembnejši številni drugi dejavniki kot razumska inteligenca (Bradberry & Greaves, 2008, str. 36; Goleman, 1997, str. 15). Čustva namreč igrajo ključno vlogo v poslovnem življenju (Mishra & Mohapatra, 2009) in čustvena inteligenca predstavlja skrito prednost, ki pripomore k sprejemanju številnih dobrih odločitev (Cooper, 1997) ter izboljšuje uspešnost in produktivnost (Mishra & Mohapatra, 2009). Poleg tega višja čustvena inteligenca omogoča ljudem, da razvijejo močnejše osebne odnose ter so uspešnejši pri reševanju konfliktnih situacij, kar prispeva k boljšim odnosom tako na poslovni kot zasebni ravni (Cooper, 1997).

### **5.1 OPREDELITEV ČUSTVENE INTELIGENCE**

Čustveni inteligenci se posveča vse več pozornosti, v zadnjih letih pa je doživela pravi razcvet na številnih področjih, kot so psihologija, zdravstvo ipd. Vse večji pomen se pripisuje povezavi med miselnimi procesi in čustvi ter njihovem vplivu na uspeh v življenju (Jamali et al., 2008). Kajti, kot pravita Mishra in Mohapathra (2009), nekateri posamezniki uspejo v življenju navkljub povprečni inteligenci, medtem ko se tisti z visoko inteligenco borijo vse življenje. Na podlagi tega lahko sklepamo, da so za uspeh v življenju ostali dejavniki pomembnejši kot sam inteligenčni količnik. Ljudje z visoko čustveno inteligenco so uspešnejši na poslovnem področju, so bolj prilagodljivi, bolj vodijo in tudi bolje delujejo v skupini (Jamali et al., 2008).

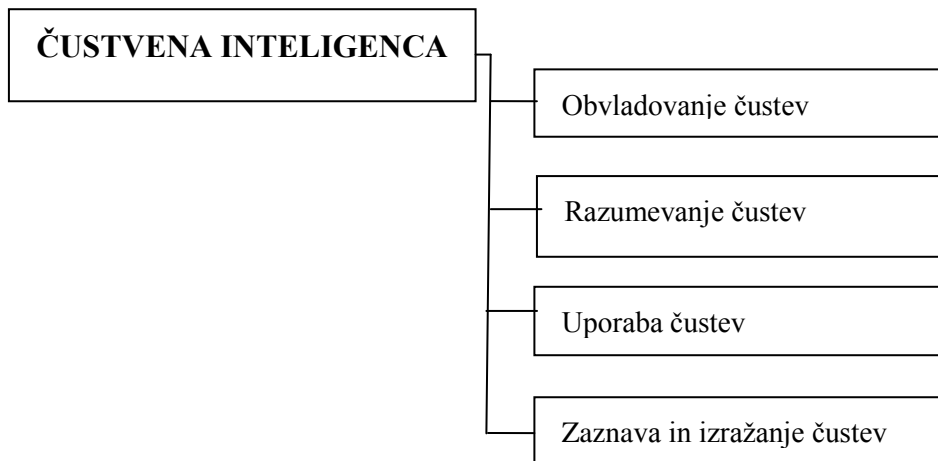
Enotne opredelitve čustvene inteligence ni, vendar, kot navajata Stys in Brown (2004), se čustvena inteligenca najpogosteje opisuje iz dveh vidikov, in sicer na podlagi mešanega modela in modela sposobnosti. Mayer, Caruso in Salovey (2000) to utemeljijo z dejstvom, da je čustvena inteligenca pogosto opisana kot pojem, ki ne predstavlja le sposobnosti zaznave, asimilacije, razumevanja in obvladovanja čustev, temveč tudi motivacijo, lastnosti in dispozicije posameznika, ki niso povezane s sposobnostmi, ter osebno in družbeno obnašanje posameznika. Glede na to, da gre za kombinacijo različnih idej, govorimo o t. i. mešanem konceptu čustvene inteligence. Po drugi strani pa se čustvena inteligenca opisuje tudi kot koncept sposobnosti, saj

predstavlja del razumske inteligence, ki je sestavljena iz različnih skupin miselnih sposobnosti, ki so povezane s procesiranjem informacij. Čustvena inteligenca v povezavi z ostalimi inteligencami (družbeno, praktično, osebnostno) skrbi za procesiranje čustvenih informacij in s tem posledično vpliva na določene človekove sposobnosti.

### 5.1.1 Model sposobnosti

Edina, ki sta razvila **model sposobnosti**, sta bila John Mayer in Peter Salovey leta 1990. Njun model temelji na modelu inteligence, saj sta menila, da uveljavljeni načini merjenja inteligence ne zmorejo zajeti razlik med posamezniki v izražanju, zaznavanju in obvladovanju čustev (Salovey & Mayer, 1990). Verjela sta, da čustvena inteligenca temelji na miselnih sposobnostih, ki omogočajo razumevanje, zaznavanje in upravljanje čustev ter uporabo pridobljenih informacij za usmerjanje lastnega razmišljanja in dejanj. Obvladovanje čustev naj bi po njunem mnenju vplivalo tudi na osebnostno in intelektualno rast (Mayer & Salovey, 1997; Mishra & Mohapatra, 2009). Slika 5 prikazuje Salovey-Mayerjev model, ki je razdeljen na štiri veje: **zaznava in izražanje čustev** (sposobnost zavedanja in izražanja čustev), **uporaba čustev** (sposobnost ločevanja med posameznimi občutki in sposobnost prepoznavanja tistih, ki vplivajo na miselne procese), **razumevanje čustev** (sposobnost razumevanja več čustev hkrati in njihov medsebojni vpliv) in **obvladovanje čustev** (sposobnost občutenja ali izločitve posameznih občutkov glede na dano situacijo). Hkrati predstavlja tudi razmerja med posameznimi čustvenimi procesi, saj so na dnu lestvice najosnovnejši, kot sta zaznavanje in izražanje čustev, najvišje pa najzahtevnejši proces, kot je zavestno obvladovanje čustev.

Slika 5: Štiri veje čustvene inteligence



Vir: D. J. Mayer, P. Salovey & R. D. Caruso, *Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence*, 2000, str. 269.

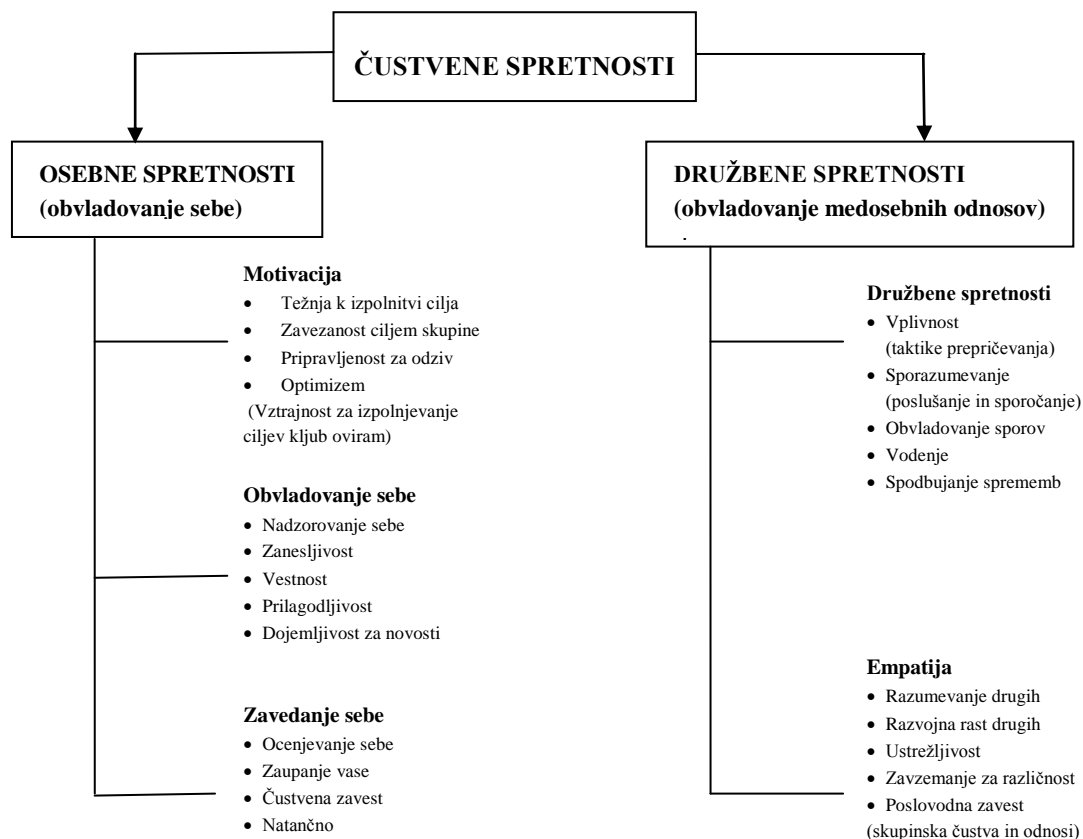


### 5.1.2 Mešani model

V nasprotju z zgoraj omenjenima avtorjema je Bar-On razvil **mešani model**, ki temelji na teoriji osebnosti (Stys & Brown, 2004), saj je menil, da čustvena inteligenca ni povezana z miselnimi procesi, pač pa da so ostale spretnosti in sposobnosti tiste, ki omogočajo posamezniku, da se uspešno spopade z zahtevami in pritiski iz okolja (Mishra & Mohapatra, 2009). Bar-On je bil prvi, ki je razvil in uporabil izraz »čustveni količnik« za merjenje čustvene inteligence ter slednjo opredelil kot sklop čustvenih in družbenih spretnosti, ki določajo, kako dobro razumemo sebe in ostale, kako dobro izražamo lastna čustva ter kako dobro se spopadamo z razmerami v okolju. Njegov model tako sestoji iz **čustvenih in družbenih spretnosti**, ki so razdeljene v pet skupin: **sposobnost razumevanja lastnih čustev, sposobnost razumevanja čustev drugih, prilagodljivost, spopadanje s stresnimi situacijami ter razpoloženje**, kar je prikazano v Prilogi 2. Bar-On poudarja, da biti čustveno in družbeno inteligenten pomeni uspešno obvladovanje osebnih, družbenih in okoljskih sprememb, tako da se uspešno spopademo z nepredvidenimi situacijami in učinkovito rešujemo probleme ter sprejemamo odločitve. Da bi to dosegli, je treba obvladovati čustva in razviti optimističen in pozitiven pristop, ki nam bo pomagal obrniti čustva sebi v prid. Bar-On namreč predpostavlja, da so posamezniki z višjo čustveno inteligenco uspešnejši pri premagovanju zahtev iz okolja in bolje delujejo pod pritiskom (Bar-On, 2005). Poleg tega slednji verjame, da se čustvena inteligenca razvije skozi čas in da jo je mogoče z vajo, terapijo in različnimi programi še izboljšati, zato tudi njegov model poudarja posameznikov potencial za uspeh ter sam proces razvoja, ne pa končni rezultat (Stys & Brown, 2004).

Podobno kot Bar-On je tudi Goleman razvil **mešani model**, ki vključuje **čustvene in miselne sposobnosti**, saj je menil, da sta čustvena inteligenca in razum ločeni, a ne nasprotujoči si sposobnosti (Goleman, 1997, str. 62). Njegov model čustvene inteligence, ki je predstavljen na Sliki 6, je sestavljen iz osebnostnih in družbenih spretnosti, kjer prve narekujejo upravljanje z lastnimi čustvi, druge pa odnose z drugimi ljudmi. Le-te se naprej delijo na pet dimenzij: **zavedanje sebe, motivacija, obvladovanje sebe, empatija in družbene spretnosti**. Teh pet razsežnosti se nato deli na 25 spretnosti, ki so priučene in vplivajo na delovno storilnost posameznika. Nihče sicer ne obvladuje vseh spretnosti, vendar je za izjemno storilnosti priporočljivo osvojiti vsaj šest spretnosti na vseh petih področjih čustvene inteligence (Stys & Brown, 2004; Goleman, 1997, str. 38–42). Golemanov model namreč izhaja iz teorije učinkovitosti in posameznikovih sposobnostih (Jamali et al., 2008) ter preučuje vpliv miselnih sposobnosti in osebnostnih značilnosti na posameznikovo učinkovitost na delovnem mestu (Stys & Brown, 2004). V tem pogledu se Golemanov model najbolj razlikuje od ostalih dveh modelov (Mayer & Salovey, 1997; Bar-On, 2005), saj vsebuje izključno spretnosti, ki se navezujejo na delovno uspešnost (Jamali et al., 2008). Po njegovem mnenju je za izjemno delovno storilnost čustvena inteligenca celo pomembnejša kot inteligenčni kvocient in spretnosti, kot so obvladovanje čustev, uspešna komunikacija, skupinsko delo in vodenje, danes še bolj izpostavljene kot nekoč (Goleman, 1997, str. 17–21).

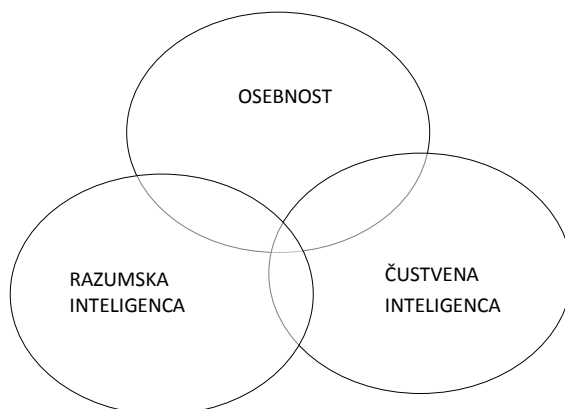
Slika 6: Zgradba čustvenih spretnosti



Vir: D. Goleman, *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*, 2001, str. 41–42.

Poleg naštetih avtorjev in modelov sem se odločila, da predstavim še dva novejša avtorja, saj podobno kot Goleman tudi Bradberry in Greaves (2008, str. 36–38) verjameta, da lahko s pojmom čustvena inteligenca pojasnimo, zakaj ljudje z enakim inteligenčnim količnikom dosežejo različne ravni uspeha v življenju. Po njunem mnenju tvorijo celoto posameznika trije elementi: **razumska inteligenca**, **osebnost** in **čustvena inteligenca**, ki se sicer med seboj razlikujejo, vendar vsi skupaj vplivajo na naše delovanje in razmišljanje. Verjameta, da so ti trije elementi medsebojno neodvisni, saj nekdo, ki je (razumsko) inteligenčen, ni nujno tudi čustveno inteligenčen. Prav tako velja, da imajo ljudje z različnimi osebnostmi različno raven razumske in čustvene inteligenca. Izmed treh je edino čustvena inteligenca prilagodljiva sposobnost, ki jo je moč spreminjati, saj inteligenčni količnik ni prilagodljiv, osebnosti pa ni moč spreminjati. Njihov medsebojni odnos je prikazan na Sliki 7.

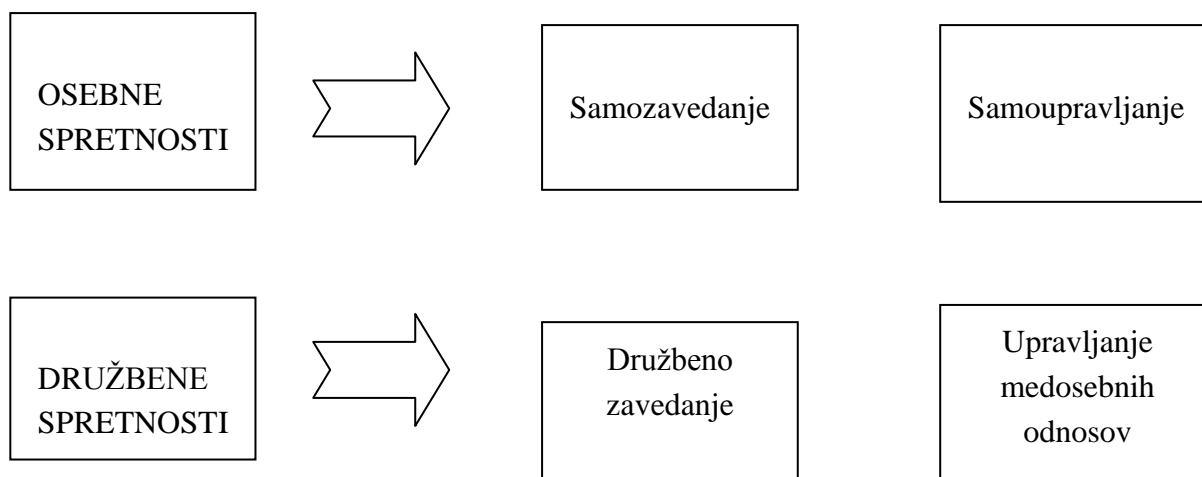
Slika 7: Merjenje posameznika



Vir: T. Bradberry & J. Greaves, *Čustvena inteligenca: kratek vodnik*, 2008, str. 38.

Njuna opredelitev čustvene inteligence je zelo podobna Golemanovi (2001, str. 41–42), saj ravno tako govorita o dveh skupinah osnovnih spretnosti: **osebne in družbene spretnosti**. Te nato razdelita v štiri sposobnosti: samozavedanje in samoupravljanje ter družbeno zavedanje in upravljanje medosebnih odnosov, kot je predstavljeno na Sliki 8.

Slika 8: Glavne sposobnosti čustvene inteligence



Vir: T. Bradberry & J. Greaves, *Čustvena inteligenca*, 2008, str. 42.

## OSEBNE SPRETNOSTI

Med osebne spretnosti spadata spretnosti **samozavedanja** in **samoupravljanja**, ki se dotikata posameznika in njegovega ravnanja s čustvi. Medtem ko se prva nanaša na dobro poznavanje in razumevanje lastnih nagnjenj in čustev, se druga dotika ustreznih reakcij posameznika v različnih okoliščinah in interakcijah. Obe spretnosti sta tesno povezani, saj nam odkrito zavedanje lastnih čustev omogoči usmeriti vedenje v pozitivno smer. Goleman (2001, str. 41) tu

doda še spretnost **motivacije**, ki vpliva na posameznikovo predanost cilju, na njegovo iniciativnost in optimizem ter na vztrajno premagovanje ovir.

## DRUŽBENE SPRETNOSTI

Družbene spretnosti sestavljata **družbeno zavedanje in upravljanje medosebnih odnosov**, ki se dotikata področja komunikacije in odnosov z ostalimi udeleženci (Bradberry & Greaves, 2008, str. 40), oziroma **empatija in družbene spretnosti**, kot ju imenuje Goleman (2001, str. 42). Medtem ko družbeno zavedanje (empatija) predstavlja sposobnost vživljanja v položaj drugega, upravljanje medosebnih odnosov združuje vse tri sposobnosti čustvene inteligence – samozavedanje, samoupravljanje in družbeno zavedanje, saj je za uspešno komunikacijo in učinkovito reševanje sporov potrebno zavedanje lastnih in tujih čustev (Bradberry, 2008, str. 40).

### 5.2 POMEN ČUSTVENE INTELIGENCE V VSAKDANJEM ŽIVLJENJU

Pomen čustvene inteligence vse bolj narašča. Kot navaja Singh (2011), naj bi se organizacije vse bolj zavedale pomena čustev, sposobnosti obvladovanja konfliktnih situacij, vplivnega vodenja, sposobnosti motiviranja, timskega dela ter empatije, prilagodljivosti in optimizma. Te lastnosti so nadvladale tradicionalno akademsko izobrazbo, zaradi česar je porasel tudi pomen čustvene inteligence (v nasprotju z razumsko inteligenco).

Bradberry in Greaves (2008, str. 114–115) pravita, da so čustva pogosto odločilen dejavnik pri sprejemanju odločitev, zaradi česar imajo velik pomen tudi za razvoj posameznikove kariere. Sposobnost zavedanja in upravljanja lastnih čustev nam omogoči, da lažje sprejemamo določene odločitve in uporabimo nove oblike vedenja. Podobnega mnenja je tudi Singh (2011), ki meni, da čustvena inteligenca vpliva na obnašanje na delovnem mestu, in kot primer navaja boljše vodstvene sposobnosti, boljše medosebne odnose ter uspešnejše soočanje s stresnimi situacijami in organizacijskimi spremembami, kar posledično vodi do boljše delovne uspešnosti. Khokhar in Kush (2009) dodajata, da so ljudje z višjo čustveno inteligenco sposobni prepoznati različna čustva, zaradi česar so tudi manjkrat vpleteni v spore (Singh, 2011), saj se zavedajo, da se težavam ne gre izogibati in da je spore treba reševati, ko so le-ti še dovolj majhni, da jih lahko rešimo (Bradberry & Greaves, 2008, str. 115).

Ruestow (2008) je v svoji raziskavi odkrila velik vpliv, ki ga ima čustvena inteligenca vodij na zadovoljstvo podrejenih s svojim delovnim mestom in na njihovo učinkovitost. Dobro razvite sposobnosti čustvene inteligence, kot sta samozavedanje in upravljanje, so namreč nujne za učinkovito komunikacijo in ustrezno reševanje sporov. Goleman (1997, str. 47) dodaja, da dobri odnosi med podrejenim in vodjem temeljijo na zavedanju čustev, poslušanju in primernem odzivu, kar pomeni, da na zadovoljstvo podrejenih vpliva sposobnost vodje, da zna oceniti, kako se podrejeni počuti na delovnem mestu, in da v primeru nezadovoljstva tudi ustrezno ukrepa (Mayer et al., 2000). Podobno tudi George (2000) in Singh (2011) poudarjata vlogo vodstva, saj menita, da so ravno vodilni kadri tisti, ki lahko največ prispevajo k razvoju čustvene inteligence med zaposlenimi. Njihova naloga je ustvariti okolje, ki bo zaposlenim omogočalo razvoj

spretnosti za boljše zavedanje lastnih čustev in čustev drugih ter hkrati spodbujalo odprto in iskreno komunikacijo. Kajti zavedanje čustev in njihovega vpliva na posameznika lahko pripomore k učinkovitejšemu reševanju sporov, medsebojno zaupanje in sodelovanje pa prispevata k učinkovitejšemu skupinskemu delu (Singh, 2011). Iz tega sledi, da visoka čustvena inteligenca vodi vpliva ravno tako na odnose med nadrejenimi in podrejenimi ter zadovoljstvo slednjih z delovnim mestom kot tudi na odnose med samimi zaposlenimi (George, 2000).

Dodaten razlog, ki govori v prid čustveni inteligenci na delovnem mestu, je uspešnejše delovanje organizacije, saj spretnosti čustvene inteligence prispevajo k izboljšanju etičnih vrednot med zaposlenimi, kot so učinkovito in marljivo opravljanje dolžnosti, predanost organizaciji, zanesljivost ter medsebojno zaupanje (Singh, 2011), vse to pa vpliva na boljšo organizacijsko učinkovitost (Adeoye & Toubelli, 2011). Salami (2008) pravi, da naj bi bili ljudje z višjo čustveno inteligenco bolj predani organizaciji, predvsem zato, ker naj bi bolje razumeli in upravljali čustva, imeli boljši odnos do sebe in drugih, kar vpliva tudi na njihov odnos do sodelavcev, nadrejenih, dela in organizacije. Podobno kot Ruestow (2008) tudi Adeoye in Toubelli (2011) verjameta, da je učinkovito upravljanje odnosov zelo pomembno za delovanje v organizacijah, še posebno v tistih, kjer uspeh temelji na skupinskem delu, sodelovanju in dobrih medosebnih odnosih, saj lahko dobri prijateljski odnosi predstavljajo tudi psihološke koristi v časih krize. Visoka čustvena inteligenca ne vpliva le na medosebne odnose, temveč ima veliko vlogo tudi pri sprejemanju odločitev, kot so odpoved ter menjava službe. Zaradi pozitivnega pristopa so ljudje z visoko čustveno inteligenco vztrajnejši, bolj kreativni in prilagodljivi ter tako lažje razrešijo kritične situacije in tudi redkeje odnehajo. Poleg tega imajo bolj razvite sposobnosti za soočanje s težkimi situacijami, kar pomeni, da se lažje soočajo z negativnimi situacijami in posledicami kot posamezniki z nizko čustveno inteligenco. Vse našteje lastnosti vodijo do večje vztrajnosti na delovnem mestu ter manjše verjetnosti odpovedi (Adeoye & Toubelli, 2011).

Kljub vsemu ne smemo pozabiti, da se upravljanje odnosov dotika tudi ostalih deležnikov, saj kot pravi Cooper (1996) je dobičkonosnost podjetja odvisna tako od kakovosti odnosov na delu, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju in pripadnosti zaposlenih, kot tudi na odnosih s kupci in dobavitelji. Kupci dandanes pogosto nastopajo kot sooblikovalci dodane vrednosti izdelkov/storitev, pri čemer ne gre zanemariti vpliva njihovih čustev in dejanj na nakupno izkušnjo. Slednje velja predvsem za storitve, kjer je porabnik aktivno vpleten v izvajanje le-te, kar pomeni, da lahko z obvladovanjem lastnih čustev pripomore k zelenemu izidu (Mok, Tsarenko, & Gabbott, 2008). Čustvena inteligenca ne pomeni le boljšega zavedanja lastnih čustev in čustev drugih ter boljšega prepoznavanja in komuniciranja lastnih čustev glede na dano situacijo, pač pa tudi vzdrževanje pozitivnega razpoloženja in premagovanje negativnih nagnjenj skozi uravnavanje lastnih čustev in čustev drugih (Salovey & Mayer, 1990). To pomeni, da se ob slabo izvedeni storitvi porabniki z visoko čustveno inteligenco lažje soočijo z neprijetnimi občutki, boljše nadzorujejo svoje vedenje, razvijejo empatijo do izvajalca storitve, vse to pa vodi v pozitiven pristop in prepreči morebitna razočaranja in čustvene izbruhe (Mok et al., 2008).

Čustvena inteligenca je večplasten pojem, ki nam lahko prinese številne prednosti tako na zasebnem kot poslovnem področju. Zavedanje in upravljanje lastnih čustev nam omogoča, da prilagodimo svoje vedenje glede na dano situacijo in preprečimo morebitna nepotrebna nesoglasja. Lasten nadzor nad čustvi nam skupaj s sposobnostjo prepoznavanja čustev drugih omogoči, da lažje razumemo položaj drugega, smo bolj prilagodljivi ter razvijemo boljše medosebne odnose. Predvsem pa nam višja čustvena inteligenca omogoča da razvijemo pozitiven in optimističen odnos, ki nam bo pomagal, da bomo vztrajali na poti do prave rešitve tudi takrat, ko se bomo znašli v navidezno brezizhodni situaciji. Čustvena inteligenca namreč ne pomeni biti učinkovitejši, povezovalen in odločen le na delovnem področju, pač pa lahko vse zgoraj opisane prednosti apliciramo tudi na vsakodnevno življenje. Vzdrževati moramo namreč odnose s partnerji, prijatelji, sorodniki, voditi in usmerjati skozi življenje svoje otroke ter vztrajati in upati, da lahko premagamo številne padce, vse to pa je ob visoko razviti čustveni inteligenci lažje izvedljivo.

## **6 EMPIRIČNA RAZISKAVA O KONCEPTU DELAVNICE ČUSTVENE INTELIGENCE PRI PORABNIKIH**

Teoretična spoznanja s področja razvoja novih izdelkov in storitev ter spoznanja o pomenu čustvene inteligence v zasebnem in poslovnem življenju ljudi sem dopolnila še z intervjujem, ki sem ga opravila z direktorico jezikovne šole Mint IH, Mojco Hergouth Koletič. Na podlagi vseh omenjenih dejstev in dodatnega pregleda raziskav s področja čustvene inteligence, ki so bile opravljene v Sloveniji, sem nato oblikovala vprašalnik, ki mi je pomagal tako pri izvedbi empirične raziskave kot tudi najti odgovore na zastavljena vprašanja. V nadaljevanju bom predstavila strukturo raziskave, njen namen in cilje ter rezultate. Na podlagi slednjih bom nato podala lastno mnenje in predloge glede razvoja in uvedbe delavnice čustvene inteligence.

### **6.1 OPREDELITEV PROBLEMA**

Razvoj nove storitve je tvegan in zapleten proces, ki mora biti dobro premišljen in jasno načrtan, še preden se sploh lotimo samega razvoja, kaj šele uvedbe nove storitve. Tega se zaveda tudi direktorica jezikovne šole Mint IH, Mojca Hergouth Koletič. Verjame, da je za uspešno delovanje na trgu nujna inovativnost in širitev ponudbe, ki mora biti na eni strani skladna z že obstoječo ponudbo šole ter na drugi strani s potrebami trga. Omenjena šola se namreč že več kot 15 let ukvarja z izvajanjem jezikovnih tečajev, a se hkrati zaveda, da je potrebno osnovno dejavnost neprenehoma dopolnjevati z novimi storitvami, kar se kaže tudi v njihovi raznovrstni ponudbi (aktivne poletne počitnice za otroke, poletni konverzacijski tečaji za odrasle, seminarji in delavnice za učitelje ipd.). Posledično so se odločili za izvajanje delavnic poslovnih veščin, med katere spada tudi delavnica čustvene inteligence. Slednja je enkrat že bila izvedena pod vodstvom angleško-govorečega izvajalca, ki je hkrati tudi uveljavljen predavatelj v Angliji. Namen delavnice je bil ponuditi večšine čustvene inteligence, ki bi bile hkrati obogatene z jezikovno komponento. Delavnica je bila po njenih navedbah uspešna, vendar se je zaradi zasičenosti trga s tovrstnimi ponudniki in negotovosti glede želja porabnikov odločila, da z rednim izvajanjem še malo počaka, saj je želela prej ugotoviti potrebe trga.

Kot navajajo Ragot in De Brentanijeva (1996) ter Ordanini in Maglio (2009), je za uspešen razvoj nove storitve tržna naravnost eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Biti seznanjen z željami in potrebami porabnika navajajo kot enega ključnih elementov, če želimo razviti storitev, ki bo uspešna. Le-te pa so dandanes nujne, če želijo podjetja preživeti, saj se večina managerjev zaveda, da se ne morejo zanašati zgolj na eno vrsto izdelkov/storitev. Zaradi vse višjih pričakovanj kupcev glede raznolikosti, kakovosti in količine ponudbe so inovacije postale eden izmed ključnih dejavnikov konkurenčnosti (Jimenez-Zarco et al., 2006). Iz tega razloga avtorici Ragot in De Brentani (1996) poudarjata, da je nujno, da ponudniki poznajo potrebe svojih porabnikov, saj jim le tako lahko ponudijo storitev, ki bo presegla konkurenčno ter hkrati nudila dodano vrednost. Dodajata, da je izvedba predhodne raziskave še pred uvedbo nove storitve na trg nujna, ker se ponudnik na ta način seznanja z željami, potrebami in problemi porabnika, kar mu omogoči, da razvije visoko inovativno storitev.

V Sloveniji sicer obstajajo številni ponudniki delavnic čustvene inteligence, vendar pa kljub temu nisem našla podatka, da bi bila na tem področju opravljena kakšna pomembnejša raziskava s strani večjih raziskovalnih agencij, ki bi govorila o pomenu čustvene inteligence za posameznika in udeležbi posameznikov na tovrstnih delavnicah. Glede na to, da že vrsto let sodelujem z omenjeno šolo in da se želim tudi sama podrobneje seznaniti tako s področjem razvoja novih storitev kot tudi s področjem čustvene inteligence, sem se odločila, da izkoristim to priložnost za izdelavo svoje magistrske naloge.

## **6.2 OPREDELITEV NAMENA IN CILJA RAZISKAVE**

Namen raziskave je najprej ugotoviti, kako pomembne se zdijo slovenskemu porabniku veščine čustvene inteligence za uspeh na zasebnem ali poslovnem področju ter katera področja čustvene inteligence se jim zdijo najpomembnejša in bi si jih zato želeli tudi dodatno razviti ali okrepiti z udeležbo na tovrstnih delavnicah. Hkrati želim ugotoviti, kako koristna bi se porabnikom sploh zdela udeležba na tovrstnih delavnicah. Kot je že bilo povedano, ima čustvena inteligenca lahko celo večji vpliv na uspeh posameznika kot inteligenčni kvocient. Prav tako tudi številne slovenske raziskave (predstavljene v nadaljevanju) dokazujejo, da so prvine čustvene inteligence izredno pomembne za delovanje in uspešno komunikacijo na delovnem mestu. Vendar, kot ugotavlja Zaklanova (2010), je poznavanje in posledično tudi uporaba teh veščin med slovenskim prebivalstvom še dokaj slabo razvita, zaradi česar tudi želim ugotoviti, kako visoko slovenski porabnik sploh vrednoti veščine čustvene inteligence. Uvedba nove storitve na trg mora v prvi vrsti predstavljati dodano vrednost za kupca, saj bo le tako uspešna tudi za podjetje, kajti porabnik bo pripravljen kupiti le tisto storitev, ki mu bo prinesla dodano korist in zadovoljila njegovo potrebo. To pa pomeni, da igra pri odločitvi o nakupu veliko vlogo tudi način financiranja, ki je odvisen od vrste delavnice (interni ali odprti tip). Iz tega razloga je eden zmed namenov vprašalnika ugotoviti, v kolikšni meri na odločitev o udeležbi vpliva vrsta delavnice in kako visoko jih porabniki vrednotijo.

Prav tako me zanimajo dejavniki, ki bi vplivali na nakup delavnice. Kot že povedano, je za uspeh nove storitve treba dobro poznati potrebe porabnikov, hkrati pa so tu še številni drugi dejavniki, ki vplivajo na eni strani na nakupno odločitev, na drugi strani pa tudi na uspeh nove storitve. Iz tega razloga se mi jih zdi smiselno vključiti v raziskavo, saj lahko podjetju pri oblikovanju storitve pomaga, da se osredotoči na tiste elemente, ki so za porabnika resnično pomembni in tako izoblikuje storitev, ki bo presegla konkurenčne. Kot navajata avtorici Ragot in De Brentani (1996), porabniki nemalokrat predstavljajo ključni del ponudbe, saj je narava storitev pogosto odvisna od informacij, ki jih podajo porabniki. Skladno s tem želim ugotoviti, kateri so tisti elementi, ki za porabnika predstavljajo neko dodano vrednost in bi jezikovni šoli zagotovili večjo udeležbo na delavnicah. Predvsem je poudarek na dejavniku tujega predavatelja, saj le-ta predstavlja dodano vrednost za podjetje in kot takšen lahko prinese podjetju korist le v primeru, da ima tudi v očeh porabnika enako vrednost.

Jezikovna šola Mint IH je do sedaj izvedela le eno t. i. odprto delavnico čustvene inteligence, na kateri so sodelovali poslovni partnerji iz različnih slovenskih podjetij, ki pa so se delavnice udeležili brezplačno. Za nadaljevanja odprtih delavnic (udeležiti se jih lahko kdorkoli in so samoplačniške) se v jezikovni šoli niso odločili zaradi previsokih stroškov in strahu pred nezanimanjem porabnikov in posledično slabo udeležbo. Vendar razmišljajo o nadaljevanju t. i. internih delavnic (organizirane v podjetju za zaposlene in tudi financirane s strani podjetja), eno so v tem času tudi že izvedli v enem izmed ljubljanskih podjetij ter imeli s samo izvedbo zelo pozitivne izkušnje.

Tako lahko rečem, da je primarni cilj raziskave ugotoviti, ali obstaja na slovenskem trgu dovolj veliko zanimanje tako za večšine čustvene inteligence kot tudi za izvajanje tovrstnih delavnic s pomočjo tujega predavatelja ter tako odgovoriti na že v začetku zastavljeno raziskovalno vprašanje. Poleg tega želim ugotoviti, kateri so tisti elementi ponudbe, ki prepričajo porabnike pri izboru ponudnika storitve ter katere vsebine in kakšen tip delavnic čustvene inteligence bi bile najprimernejše za porabnike.

### **6.3 METODOLOGIJA**

Empirične raziskave lahko izvedemo s pomočjo kvantitativnih ali kvalitativnih metod. Pri prvih gre za zbiranje primarnih podatkov, ki jih pridobimo sami neposredno pri viru informacij s pomočjo anket, opazovanj ali poskusov. Zbrane podatke nato obdelamo z različnimi statističnimi metodami. Kvalitativne raziskave temeljijo na sekundarnih podatkih, ki so bili zbrani iz že obstoječih virov, zaradi česar predstavljajo cenejši in lažje dostopen vir informacij za raziskovalca. Tovrstne raziskave so primerne takrat, ko želimo pridobiti nek splošen vtis o določeni tematiki in se izvajajo v obliki (poglobljenega) intervjuja, diade ali skupinske diskusije (Fendre, 2008, str. 63).



### 6.3.1 Način zbiranja podatkov

Moja raziskava temelji na kvantitativni metodi, saj sem se odločila, da jo izvedem s pomočjo raziskovalnega instrumenta v obliki anketnega vprašalnika. Anketa je način zbiranja primarnih podatkov s pomočjo strukturiranega vprašalnika. Vrste vprašanj se razlikujejo, saj poznamo vprašanja odprtega in zaprtega tipa, kar pomeni, da pri prvih vprašani sam formulira odgovore, pri zadnjih pa izbira med podanimi odgovori, zaradi česar so le-ta tudi lažja za obdelavo in zato primernejša za kvantitativne raziskave. Anketo lahko izvede anketar ali anketiranec sam. Samoizpolnjevanje sicer ne dopušča možnosti pojasnjevanja odgovorov in zato zahteva veliko mero pazljivosti pri sestavi vprašalnika, vendar prihranimo veliko časa in stroškov na ta način, se izognemo vplivu anketarja na odgovore anketiranca ter zagotovimo anonimnost (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 82).

Svojo raziskavo sem dopolnila tudi s kvalitativnimi metodami, saj sem še pred oblikovanjem vprašalnika pregledala že obstoječo literaturo, da bi ugotovila, kakšni so bili izsledki že izvedenih raziskav na slovenskem trgu. Večje raziskave, ki bi bila izvedena s strani pomembnejših raziskovalnih agencij, žal nisem našla, sem pa našla kar nekaj magistrskih oziroma diplomskih nalog na temo čustvene inteligence. Dognanja nekaterih slovenskih in tujih raziskav predstavljam v nadaljevanju.

Fendre (2008, str. 34) v svojem magistrskem delu »Čustvena inteligenca – pot do poslovne odličnosti« proučuje vpliv pomena čustev na delovno okolje in organizacijsko klimo. Po njegovem mnenju namreč čustva bistveno vplivajo na odnose v delovnem okolju, na uspeh posameznika in posledično tudi na uspeh samega podjetja, kar je potrdil tudi v svoji raziskavi, kjer je preučeval povezanost med poznavanjem pojma čustvena inteligenca ter poslovno odličnostjo podjetja. Ugotovil je namreč, da so posamezniki, ki poznajo svoja čustva in se znajo nanje tudi primerno odzvati, uspešnejši pri svojem delovanju na delovnem mestu kot tudi pri vodenju ostalih zaposlenih. Ljudje z visoko razvito čustveno inteligenco so namreč ustvarjalni, se ne bojijo sprememb, imajo ustrezno razvit občutek za pravičnost in sposobnosti delovanja v skupini. Vse našete vrednote omogočijo posamezniku, da bolje razume sebe in ostale, se lažje spopada z izzivi na delovnem mestu ter na ta način usmerja podjetje na pot poslovne odličnosti (Fendre, 2008, str. 82–83).

Močnikova (2010, str. 41–42) je v svoji magistrski nalogi proučevala poznavanje pojma čustvene inteligence, vpliv le-te na odnose med zaposlenimi in poslovno klimo v podjetju ter čustveno inteligentnost vodij. Raziskava je bila opravljena med 27 zaposlenimi v neprofitni organizaciji in 23 zaposlenimi v profitni organizaciji. Njen namen je bil ugotoviti, kako dobro zaposleni zaznavajo in uporabljajo svoja čustva na delovnem mestu in pri vodenju ljudi v omenjenih organizacijah ter kakšen je vpliv čustvene inteligence na delovno klimo. Izsledki raziskave so pokazali, da kar 82 % ljudi meni, da pozna pojem čustvene inteligence. Slednjega v večji meri (približno 55 % vprašanih) povezujejo z uspešnim uravnavanjem čustev in ohranjanjem medosebnih odnosov ter osebnim zadovoljstvom, samozavestjo in hitro prilagodljivostjo novim situacijam. Nekoliko manjši odstotek vprašanih (približno 30 %) povezuje čustveno inteligenco s

sposobnostjo empatije in ustreznim vodenjem podrejenih. Poleg tega je Močnikova (2010, str. 94–95), podobno kot Fendre (2008), ugotovila pozitiven vpliv čustvene inteligence na vodenje ljudi in poslovno klimo v organizaciji. Prav tako je raziskava pokazala pozitivno povezanost med čustveno inteligenco in zadovoljstvom na delovnem mestu, kar pomeni, da so ljudje z visoko stopnjo čustvene inteligence bolj zadovoljni na delovnem mestu kot tisti z nizko stopnjo.

Zaklanova (2010, str. 16) je v svoji magistrski nalogi preučevala vpliv čustvene inteligence na delovno klimo v javni upravi in nekaterih večjih slovenskih podjetjih. Njen glavni namen je bil ugotoviti, kako čustvena inteligenca vpliva na delovno okolje in kako lahko učinkovito obvladovanje čustev pripelje do boljših odnosov na delovnem mestu ter posledično do boljših poslovnih rezultatov. Rezultati so pokazali, da vprašani povezujejo čustveno inteligenco predvsem z učinkovitim obvladovanjem lastnih čustev in uspešnim delovanjem v skupini, zlasti na vodilnih položajih. Poleg tega so potrdili velik pomen čustvene inteligence na delovnem mestu, saj le-ta odlikuje najboljše zaposlene, predvsem je pomembna lastnost vodij, ker ne vpliva le na delovno klimo, pač pa tudi na kariero podrejenih. Kot najpomembnejši element čustvene inteligence so izpostavili samoobvladovanje čustev in uspešno reševanje kriznih situacij (Zaklan, 2010, str. 46–47). Vendar je avtorica na podlagi omenjene raziskave ugotovila, da veččin čustvene inteligence še vedno ne poznamo in obvladamo dovolj dobro, zaradi česar je tudi njihova uporaba slabša. Njen zaključek je, da bi kakovostno ravnanje s čustvi pripomoglo k večjemu zadovoljstvu, uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih ter posledično tudi k večji uspešnosti celotne organizacije (Zaklan, 2010, str. 71).

Izvedenih je bilo tudi kar nekaj raziskav v tujini, med katerimi bi izpostavila le nekatere. V podjetju Johnson & Johnson Consumer and Personal Care Group so izvedli raziskavo, v kateri je 400 zaposlenih s pomočjo posebnega vprašalnika ocenjevalo približno 350 vodij. Namen raziskave je bil ugotoviti tiste sposobnosti, ki ločijo visoko sposobne vodje od povprečnih. Rezultati so pokazali, da so imeli najuspešnejši vodje veliko bolj razvite spretnosti čustvene inteligence, med katerimi so izstopale predvsem spretnosti samoobvladovanja, samoupravljanja, družbene spretnosti in organizacijske sposobnosti. Poleg tega so dokazali, da je podobno kot tehnično znanje, mogoče razviti tudi spretnosti čustvene inteligence s sistematičnim pristopom k razvoju spretnosti osebnega in družbenega zavedanja, sposobnosti samoupravljanja in razvojem družbenih spretnosti. Vendar so družbene in čustvene spretnosti izgrajene že zgodaj v otroštvu in se nato z leti le še utrdijo in postanejo del naše samopodobe, to pa pomeni, da je za doseganje sprememb in rast na osebnem področju potrebna velika mera pozornosti in truda (Cavallo & Brienza, 2006).

Cherniss (1999) v svojem članku navaja 19 razlogov, kako lahko višja čustvena inteligenca vpliva na uspeh na delovnem mestu. Kot prvi primer navaja ameriško letalsko družbo US Air Force, ki kot merilo pri izboru novih kandidatov uporablja tudi spretnosti čustvene inteligence. Ugotovili so namreč, da je nivo čustvene inteligence višji pri uspešnih kandidatih in tako uvedli spretnosti čustvene inteligence kot eno izmed meril za izbor. Na ta način se je tudi izbor uspešnih kandidatov povečal kar za trikrat. Podobna zgodba se odvija tudi v podjetju L'Oreal, kjer izbirajo bodoče kadre na podlagi spretnosti čustvene inteligence, saj so ugotovili, da so le-ti pri prodaji

veliko uspešnejši od tistih s slabše razvitimi spretnostmi čustvene inteligence. Raziskovalna agencija Egon Zehnder je opravila raziskavo med 515 poslovodji in ugotovila, da višja čustvena inteligenca zagotavlja večjo možnost uspeha kot predhodne izkušnje in visok inteligenčni količnik. Izmed tistih vodij, ki so bili uspešni, jih je kar 74 % imelo visoko razvito čustveno inteligenco, med neuspešnimi pa je bil ta odstotek le 24 %. Do podobnih odkritij je prišel tudi eden najbolj znanih avtorjev na področju čustvene inteligence, Goleman (1997, str. 211–223), ki je ugotovil povezavo med čustveno inteligenco in kariernim razvojem posameznika. V raziskavah, ki jih je opravil v ameriškem podjetju Bell Laboratories je ugotovil, da so inženirji, ki so dosegli najboljše rezultate, imeli poleg primerljivih tehničnih znanj tudi bolj razvite sposobnosti čustvene inteligence.

Na podlagi povedanega lahko zaključimo, da čustvena inteligenca postaja vse pomembnejša v življenju posameznika in na delovnem mestu. Čustvena inteligenca omogoča boljše delovanje posameznika ter posledično boljše odnose in organizacijsko klimo. Iz tega razloga je še toliko pomembnejše, da se predvsem vodje zavedajo njenega pomena in se tudi izražajo na tem področju ter konstantno razvijajo in izpopolnjujejo spretnosti čustvene inteligence. Vodja je namreč tisti, ki usmerja zaposlene, pomaga v trenutkih krize in skupaj z zaposlenimi ustvarja delovno klimo ter prispeva k kariernemu razvoju posameznika.

Pri oblikovanju vprašalnika (Priloga 3) mi je bila v pomoč še ena oblika kvalitativnega raziskovanja, in sicer globinski intervju (Priloga 4), ki sem ga opravila z direktorico jezikovne šole Mint IH, Mojco Hergouth Koletič. Globinski intervju spada med kvalitativne metode raziskovanja in v nasprotju z anketami ni strukturiran, pač pa je določena le tema za pogovor, kar pomeni, da se vprašani prosto izražajo. Pri izvajanju si spraševalec navadno pomaga z raziskovalnim inštrumentom v obliki opomnika z odprtimi vprašanji, ki vključujejo teme, ki so ključne za namen in problem raziskave. Tovrstna metoda je primerna predvsem takrat, ko želimo izvedeti več o mnenju posameznika o določeni zadevi, saj lahko na ta način pridemo do zelo podrobnih in natančnih odgovorov ali pa do zelo izčrpnih in raznolikih informacij. Podjetja to metodo pogosto uporabljajo za zbiranje različnih informacij o razvoju novih storitev (konkurenca, distribucijska mreža, izvajanje ipd.) (Bregar et al., 2005, str. 82). Z izvedbo globinskega intervjuja z direktorico jezikovne šole Mint IH sem tako prišla do številnih informacij, ki so mi nato koristile pri oblikovanju vprašalnika. Tekom intervjuja sem izvedela, da so se za izvedbo delavnic odločili zaradi širjenja ponudbe, vendar so le-te še vedno predstavljale sinergije z obstoječo ponudbo (jezikovnimi tečaji), saj jih je izvajal tuji predavatelj (Anglež). Le-ta je tudi predstavljal dodano vrednost za šolo, ne le po mnenju direktorice marveč tudi po mnenju udeležencev. Pomembno je tudi dejstvo, da je bila ta delavnica do sedaj izvedena le enkrat, saj direktorica verjame, da je trg trenutno zasičen s tovrstnimi ponudniki hkrati pa podjetja namenjajo manj denarja za tovrstna izobraževanja. Kljub temu si želijo podrobnejše raziskave, ki bi jim omogočila podrobnejši vpogled v stanje na trgu, kar je bil tudi povod za moje raziskovalno delo.

Na podlagi zbranih sekundarnih in primarnih podatkov se je bilo treba odločiti o načinu zbiranja podatkov za raziskavo. Kot že rečeno, je anketiranje ena izmed metod kvantitativnega

raziskovanja, ki pa lahko poteka na več načinov (osebno, telefonsko, spletno anketiranje, anketiranje po navadni ali elektronski pošti). Odločila sem se za spletni vprašalnik, ki sem ga oblikovala s pomočjo spletne strani Ika spletne ankete, kjer so se nato tudi zbirali odgovori sodelujočih. V primerjavi z anketiranjem preko spletne pošte nudijo spletni vprašalniki več prilagodljivosti, interaktivnosti, so bolj osebni, nudijo možnost avtomatskega preskakovanja odgovorov ter so tudi vizualno privlačnejši. Glavne prednosti tovrstnega anketiranja so hitro zbiranje velikega števila odgovorov, saj lahko hkrati odgovarja več respondentov, nizki stroški, kar omogoča geografsko bolj razpršen vzorec, ter hitra analiza podatkov, saj spletna stran sama vodi statistiko odgovorov, ki jih je nato mogoče izvoziti v ustrezen program ter obdelati. Vendar ima tovrstno raziskovanje tudi številne slabe plati, med katerimi velja omeniti omejitve pri oblikovanju vprašanj, saj morajo biti le-ta ustrezno oblikovana, da bodo omogočala tako pravilno razumevanje na strani vprašanih kot tudi obdelavo rezultatov. Poleg tega pri tovrstnih raziskavah nimamo možnosti nadzora nad tem, kdo in kako rešuje vprašalnik (večkratno reševanje vprašalnika), kot tudi ne nad izborom sodelujočih, saj je le-ta omejen na tiste, ki imajo dostop in so hkrati večji uporabe interneta, zaradi česar so tovrstni vzorci pogosto nereprezentativni in rezultati pristranski (Malhotra, 2009, str. 197–198). Kljub temu z vse bolj razširjeno uporabo interneta narašča uporaba spletnih vprašalnikov, zato sem se tudi jaz odločila, da zastavljeno raziskovalno vprašanje »Ali obstaja med slovenskimi porabniki dovolj veliko zanimanje za izvajanje delavnic čustvene inteligence s pomočjo tujega predavatelja, ki bi upravičilo razvoj in uvedbo nove storitve za jezikovno šolo Mint IH?« preverim s pomočjo spletnega vprašalnika oziroma spletnega anketiranja.

### **6.3.2 Opredelitev populacije in vzorca**

Ko je določen način zbiranja podatkov, se je treba odločiti še o tem, koga bomo vključili v našo raziskavo. V tem primeru govorimo o populaciji, saj populacijo predstavljajo vsi člani določene skupine, ki jo preučujemo. A populacija je pogosto žal prevelika, da bi lahko anketirali vse člane, zato se osredotočimo le na en del. To je naš vzorec, kjer opazujemo le en del enot in na podlagi le-tega nato sklepamo o celotni populaciji (Košmelj & Rovar, 2007, str. 32).

V moji raziskavi so ciljno populacijo predstavljali zaposleni prebivalci Slovenije in študentje zato, ker sem mnenja, da je tovrstna delavnica zanimiva predvsem za ljudi, ki so že zaposleni ali pa bodo to postali, prav tako pa mnogo študentov že dela v času študija (redno ali občasno). Čustvena inteligenca namreč postaja vse pomembnejša na delovnem mestu, zato se tudi del vprašalnika nanaša na delovno področje in je posledično tudi najprimernejši za sedanje ali bodoče delojemalce. Poleg tega pri takih zadevah igra pomembno vlogo tudi kupna moč, ki je upokojeanci ali brezposelni nimajo oziroma je nižja. Kot vzorčni okvir mi je služil nabor elektronskih naslovov, do katerih sem dostopala preko zasebne ali službene elektronske pošte, kar pomeni, da so vzorec predstavljali sodelavci, slušatelji na jezikovnih tečajih, znanci in prijatelji, ki so že zaposleni in sem jih prosila za sodelovanje v raziskavi ter posredovanje vprašalnika še ostalim zaposlenim kolegom. Zbiranje odgovorov je tako temeljilo na metodi snežne kepe, kot raziskovalni instrument pa sem uporabila spletno anketo, zaradi česar so bili v izbor vključeni le lastniki elektronskih naslovov. Glede na to, da enote niso bile izbrane v vzorec

naključno, govorimo o neverjetnostnemu vzorčenju, kjer velja, da se uporablja predvsem takrat, ko je na voljo malo časa in sredstev, ter da je navadno omejeno, saj so enote v vzorec izbrane poljubno in tako zavzamemo le del populacije (vendar ni nujno) (Bregar et al., 2005, str. 34–37). Pri vzorčenju sem uporabila tehniko samoizbire enot, saj so se prejemniki spletnega vprašalnika sami odločili, ali bodo sodelovali v raziskavi ali ne, ter skušala vključiti različne starostne skupine iz različnih geografskih področij z različno izobrazbo in položajem v podjetju.

### **6.3.3 Sestava vprašalnika ter izvedba anketiranja**

Kot navaja Fendre (2008, str. 66–67) je nujno, da še preden se lotimo oblikovanja vprašalnika, temeljito premislimo o njegovi vsebini in informacijah, ki jih želimo zbrati, saj bomo le tako lahko oblikovali primerna vprašanja. Prav tako je pomemben tudi način zbiranja informacij, saj je v primeru, ko anketiranec odgovarja sam, treba zelo dobro razmisliti o vprašanjih, ki morajo biti čim bolj preprosta in jasno razumljiva. Poskrbeti moramo, da bo vprašalnik anketirance motiviral, zaradi česar je treba razmisliti o zaporedju, dolžini in vrsti vprašanj. Tekom anketiranja namreč začne zbranost popuščati in zato je zaželeno, da uvrstimo težja vprašanja na začetek, lažja, med katere spada tudi demografija, pa na konec ankete. Vsak vprašalnik je pred dejansko izvedbo potrebno tudi testirati, ker na ta način ugotovimo morebitne nepravilnosti, nejasnosti in jih lahko še pravočasno popravimo ter zagotovimo boljše rezultate in večjo odzivnost. Testiranje navadno izvedemo med manjšo skupino ljudi, ki je po lastnostih čim bolj podobna našemu vzorcu.

Kot že omenjeno, sem do podatkov, ki so služili kot osnova za oblikovanje vsebinskega dela vprašalnika, prišla s pomočjo prebiranja že obstoječih raziskav na področju čustvene inteligence in intervjuja, ki sem ga opravila z gospo Mojco H. Koletič. Na podlagi zbranih informacij sem želela oblikovati kratek in enostaven vprašalnik, ki bo vprašane spodbudil k odgovarjanju, ne pa jih odvrnil. Vprašalnik tako sestoji iz vsebinskega in demografskega dela. Prvi del predstavlja 11 vprašanj, ki se navezujejo na področje čustvene inteligence in njeno pomembnost za posameznika hkrati pa tudi na udeležbo na tovrstnih delavnicah ter njihovo izvedbo. Uporabila sem le vprašanja zaprtega tipa, saj anketirancem omogočajo hitro odgovarjanje, izvajalcu pa hitrejšo obdelavo podatkov. Glede na to, da je vprašalnik zasnovan tako, da meri stališča vprašanih, sem se odločila za 5-stopenjsko lestvico, ki vprašanim omogoča dokaj jasno izražanje strinjanja ali nestrinjanja z določenim vprašanjem. Prav tako je tudi analiza podatkov, ki sledi, lažja kot pa pri odprtem tipu vprašanj. Vsebinskemu delu je nato sledil demografski del, saj ga, kot že rečeno, navadno uvrstimo na konec ankete zaradi padca zbranosti vprašanih tekom izpolnjevanja vprašalnika.

Pred vsako izvedbo je treba vprašalnik še testirati, da se preveri smiselnost in razumljivost vprašanj. Ko sem sestavila prvi vprašalnik, sem ga najprej preverila pri svoji mentorici, nato pa poslala v testiranje še nekaterim znancem različnih spolov, starosti in profilov. Testiranje se je izkazalo kot zelo koristno, saj se je pojavilo kar nekaj vprašanj, poleg tega sem tudi sama odkrila še nekaj nepravilnosti oziroma pomanjkljivosti. Sledil je nov vprašalnik in ponovno testiranje, ki pa je dalo boljše rezultate. Na podlagi povratnih informacij sem nato vprašalnik še nekoliko

izboljšala, preverila z mentorico in nato začela z raziskavo. Na spletni strani En Klik Anketa – 1ka spletne ankete sem oblikovala spletni vprašalnik in povezavo do vprašalnika razposlala preko elektronske pošte znancem, sodelavcem in prijateljem ter jih prosila za pomoč pri reševanju in nadaljnjem posredovanju vprašalnika. Za spletno obliko vprašalnika sem se odločila zaradi enostavnejše in hitreje izvedbe ter nižjih stroškov. Raziskava je trajala približno dva tedna, in sicer od 16. marca 2013 do 5. aprila 2013.

#### **6.3.4 Oprelitev in utemeljitev raziskovalnih hipotez**

Petrides, Furnham in Martin (2004) navajajo, da naj bi bila »razumskost« moška domena in »čustvenost« ženska. Podobno razmišljajo tudi ostali avtorji (Fernandez-Berrocal, Cabello, Castillo & Extremera, 2012), ki pravijo, da so ženske bolj čustvene, da znajo bolje operirati s čustvi ter so zato tudi bolj čustveno inteligentne. Na podlagi povedanega verjamem, da se ženske bolj zavedajo lastnih čustev in jih tudi lažje izražajo, zato predpostavljam, da pripisujejo lastnostim čustvene inteligence (zavedanje sebe in lastnih čustev; obvladovanje čustev; vztrajnost pri doseganju cilja; razumevanje drugih (empatija); sposobnost navezovanja stikov; sposobnost delovanja v skupini) večji pomen, moški pa relativno manjšega. Posledično tudi predpostavljam, da se bodo ženske bolj verjetno udeležile delavnice o čustveni inteligenci. Prvi dve hipotezi sta tako sledeči:

H1a: Ženske pripisujejo lastnostim čustvene inteligence večji pomen kot moški.

H1b: Verjetnost za udeležbo na delavnicah (samoplačniških ali internih) bo večja pri ženskah kot pri moških.

Razmere, v katerih trenutno živimo, nas silijo k nenehni tekmovalnosti v boju za preživetje. Tako v zasebnem kot poslovnem življenju so velikokrat najuspešnejši ravno tisti, ki so sposobni ohraniti »trezno glavo« in reševati težke in nepredvidljive situacije na miren način, se pravi z ustreznim obvladovanjem čustev. Po navedbah avtorice Singh (2011) naj bi organizacije pri zaposlovanju iskale predvsem tiste kadre, ki imajo razvite veščine, kot so obvladovanja lastnih čustev in motivacije, skupinsko delo, vplivno vodenje in sočutje, se pravi tipične lastnosti čustvene inteligence, ki postaja v primerjavi z razumsko inteligenco vse pomembnejša. Kljub temu, da vprašani morda ne bodo prepoznali sposobnosti kot veščin čustvene inteligence, verjamem, da se zavedajo pomena, ki ga ima obvladovanje teh veščin za uspešno delovanje na zasebnem ali poslovnem področju, ter tako postavljam naslednjo hipotezo:

H2: Verjetnost udeležbe na delavnici, ki bi prispevala k razvoju ene izmed sposobnosti čustvene inteligence, bo višja od 3.

Trenutna gospodarska situacija v Sloveniji od marsikoga zahteva, da skrbno razporeja s svojimi financami in dobro premisli, kako bo potrošil denar. Slednje je omenila tudi direktorica šole, ki pravi, da se je kupna moč ljudi v zadnjih letih poslabšala, kar se pozna predvsem pri nakupu t. i. razkošnih dobrin, kamor spadajo tudi delavnice namenjene osebnostnemu razvoju, kar je bil eden izmed glavnih razlogov, zakaj se šola ni odločila za nadaljnji razvoj in izvedbo delavnice

čustvene inteligence. Po njenih besedah naj bi se cene tovrstnih delavnic gibale od 100 EUR naprej, delavnica, ki so jo na šoli že izvedli, je stala malo več kot 300 EUR. Predvidevam, da je bil eden izmed razlogov za nezanimanje (pre)visoka cena, zato menim, da bi se bili porabniki bolj pripravljeni udeležiti tovrstnih delavnic, če bi bila cena nižja oziroma, če bi bile tovrstne delavnice organizirane v okviru podjetja. Posledično postavljam sledeči hipotezi:

H3a: Porabniki se bodo bolj pripravljeni udeležiti interne delavnice kot samoplačniške.

H3b: Večina porabnikov bo za delavnico čustvene inteligence namenila med 101 in 250 EUR.

Kot navajata Batool in Khalid (2009), naj bi čustvena inteligenca vplivala na vsa področja življenja in prispevala k večjemu uspehu v življenju. Jamali et al. (2008) dodajajo, da je v zadnjih letih čustvena inteligenca pridobila na priljubljenosti, saj smo spoznali, da so koristi razumske inteligence precenjene. Poleg tega je k povečanemu zanimanju prispevalo tudi dejstvo, da se je čustvene inteligence moč naučiti, medtem ko pri razumski inteligenci to ni mogoče. Prav tako o povečanem zanimanju za to področje pričajo navedbe ge. Hergouth-Koletič, ki je dejala, da so se v preteklosti te stvari »prodajale za med«. Tako postavljam svojo naslednjo hipotezo:

H4: Več kot 50 % vprašanih se je že udeležilo delavnice čustvene inteligence v preteklosti.

Kot navaja Goleman, v enem izmed svojih intervjujev (Richter, 2006), ljudje pogosto zmotno mislijo, da je uspeh v življenju odvisen le od čustvene inteligence, vendar poudarja, da uspeh zagotovi šele tandem obeh, razumske in čustvene inteligence, saj nam prva omogoči dobiti določeno delovno mesto, druga pa uspeti potem, ko smo enkrat tam. Prav tako je napačno prepričanje, da čustvena inteligenca pomeni zgolj biti prijazen. Ravno čustveno inteligenten vodja je tisti, ki se zna uspešno soočiti s konfliktnimi in nepredvidljivimi situacijami ter jih uspešno razrešiti (Richter, 2006). Singh (2011) dodaja, da čustvena inteligenca prispeva k večji prilagodljivosti, prevzemanju odgovornosti, vseživljenjskemu učenju in rasti ter večji predanosti ekipi in organizaciji. Podobno kot Zaklanova (2010) tudi sama verjamem, da je poznavanje čustvene inteligence in njenih koristi za življenje med slovenskim prebivalstvom slabo, ter predvidevam, da z udeležbo na teh delavnicah zagotovo pridemo do novih, koristnih spoznanj. Tako postavljam naslednjo hipotezo:

H5: Porabniki, ki so se že udeležili delavnice, bodo svoje vtise ocenili z oceno, višjo od 3.

Po navedba De Brentanijeve (2001) naj bi enega izmed najpomembnejših dejavnikov izbora ponudnika storitve predstavljalo dobro usposobljeno osebje, saj imata ravno njihova strokovnost in pozitivna naravnost pomemben vpliv na porabnikovo mnenje o kakovosti storitve. Vendar direktorica jezikovne šole na drugi strani verjame, da uspeh nove storitve zagotavlja njena drugačnost, ki jo v tem primeru predstavlja tuji predavatelj. Meni, da bi navkljub poplavi obstoječih ponudnikov z izvajanjem delavnic čustvene inteligence uspela ravno zaradi izvajanja v tujem jeziku, ki bi prineslo porabniku novo, še nepoznano izkušnjo. Na podlagi povedanega sem izpeljala sledeči hipotezi:

H6a: Dejavnika, ki se dotikata kontaktne osebja (dobri odnosi in ustrezna komunikacija s porabniki; ustrezno usposobljeno osebje), spadata med najpomembnejša dejavnika izbora ponudnika storitve in se bosta zato uvrstila na prvi 2 mesti.

H6b: Porabnikom je pri izbiri delavnice pomemben tuji izvajalec.

V nadaljevanju sledi predstavitev izsledkov raziskave, s pomočjo katerih bom lahko potrdila ali ovrgla navedene domneve.

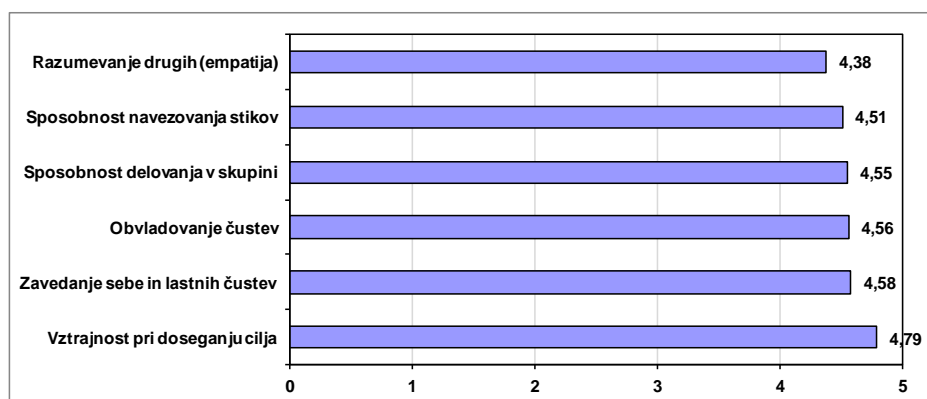
## 6.4 REZULTATI RAZISKAVE

Povezava do spletne ankete je bila posredovana anketirancem preko elektronskih naslovov in v njej je sodelovalo 121 vprašanih, vendar je zaradi uporabljene metode snežene kepe težko oceniti splošno odzivnost vprašanih. V nadaljevanju bom tako najprej predstavila demografijo vprašanih, nato bo sledila predstavitev rezultatov vsebinskega dela vprašalnika. Obdelava podatkov je bil narejena s pomočjo programa SPSS.

V raziskavi je sodelovalo bistveno več pripadnic ženskega (72 %) kot moškega (28 %) spola, med katerimi je bilo kar 65 % vprašanih starih od 21 do 40 let. Po izobrazbeni strukturi so bili to večinoma visoko izobraženi ljudje, saj jih je skorajda 70 % imelo višjo ali visoko izobrazbo, nekateri med njimi celo znanstveni magisterij ali doktorat; nikogar ni bilo, ki bi imel dokončano le osnovnošolsko izobrazbo. Po statusu so prevladovali ljudje zaposleni na ne-vodilnih položajih (73,5 %), medtem ko je bilo med vprašanimi tistih, ki so zaposleni na vodilnih položajih, le slabih 11 %. Tabelarna ponazoritev rezultatov je predstavljena v Prilogi 5 (Tabele 1-4).

Kot rečeno, v nadaljevanju sledijo rezultati vsebinskega dela vprašalnika. Že takoj na začetku sem želela ugotoviti, kako pomembne se zdijo vprašanim posamezne lastnosti čustvene inteligence, in sicer: zavedanje sebe in lastnih čustev, obvladovanje čustev, vztrajnost pri doseganju cilja, razumevanje drugih (empatija), sposobnost navezovanja stikov, sposobnost delovanja v skupini.

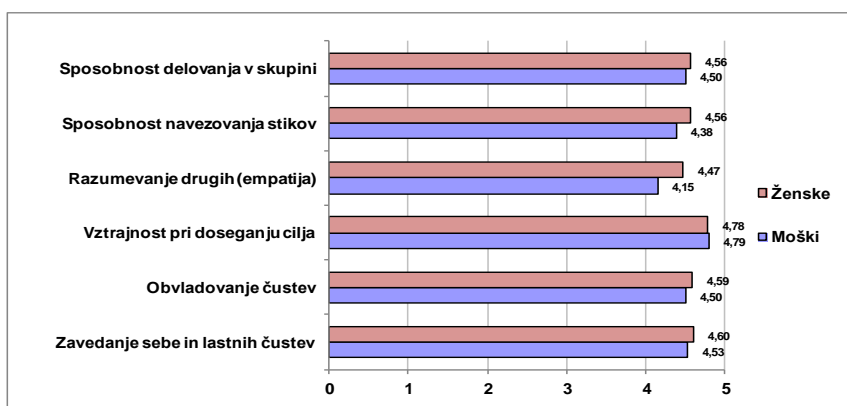
*Slika 9: Pomen lastnosti ČI v življenju*





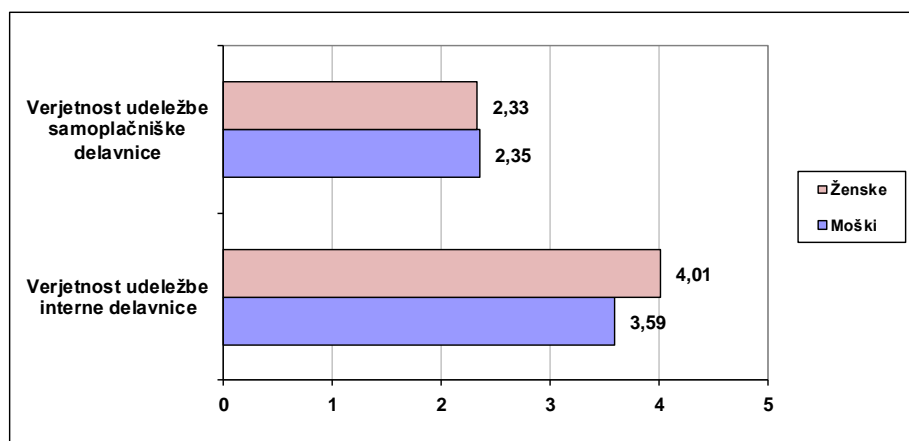
Vprašani so vsako izmed lastnosti ocenili na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »popolnoma nepomembno« in 5 »zelo pomembno«. Kot je razvidno iz Slike 9, se vprašanim zdi najpomembnejša lastnost »vztrajnost pri doseganju cilja«, čeprav ostale ne zaostajajo dosti. Najslabše se je uvrstila lastnost »razumevanje drugih (empatija)«. Hipotezo o razlikah med spoloma (H1a) sem preverila s pomočjo testa neodvisnih vzorcev za vsako proučevano lastnost čustvene inteligence posebej (Priloga 5, Tabela 6). Na podlagi opravljenih testov neodvisnih vzorcev lahko v večji meri zavrnamo hipotezo H1a, saj se je izkazalo, da moški in ženske zelo podobno vrednotijo večino lastnosti čustvene inteligence, kar je razvidno iz Slike 10. Slednje potrjujejo tudi rezultati izpisa, saj ni statistično značilnih razlik med spoloma pri petih izmed šestih proučevanih lastnostih. Edina izjema je razumevanje drugih (empatija), kjer obstajajo statistično značilne razlike med spoloma ( $p < 0,05$ ): ženske v povprečju pripisujejo večji pomen tej lastnosti kot moški (srednja vrednost pri ženskah 4,47; pri moških je 4,15). Zanimivo je, da je do enakih ugotovitev prišel tudi Goleman, ki je v svojem intervjuju dejal, da so ženske uspešnejše na področjih, ki se dotikajo empatije in usklajenega delovanja (Richter, 2006). Slednje področje bi posredno lahko povezali s sposobnostjo delovanja v skupini, kjer pa moja raziskava ni pokazala statistično značilnih razlik med spoloma.

Slika 10: Pomen lastnosti glede na spol



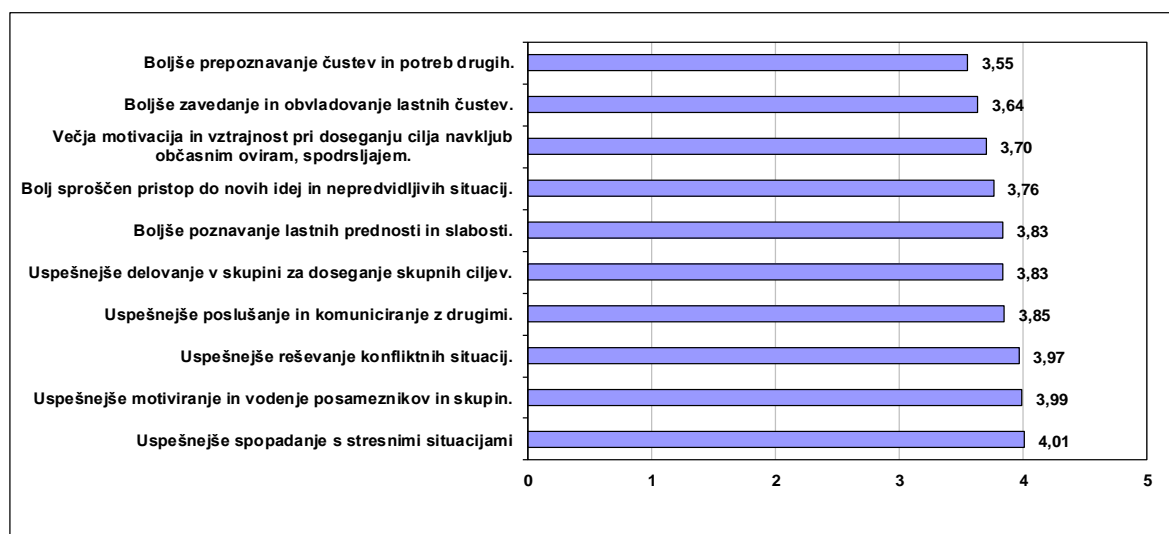
Glede na moja predvidevanja o večjem vrednotenju lastnosti čustvene inteligence med ženskami sem predvidevala, da bodo ženske tudi bolj naklonjene udeležbi na delavnici (hipoteza H1b). Vprašanje je bilo zastavljeno tako, da so vprašani izbirali med 5 ponujenimi možnostmi, pri čemer je 1 pomenila »zagotovo ne« in 5 »zagotovo da«. Na podlagi Slike 11 lahko vidimo, da niti moški niti ženske nimajo pretirane želje po udeležbi na samoplačniških delavnicah, medtem ko je pri udeležbi na delavnicah internega tipa manjša razlika, ki kaže, da naj bi se bile ženske (4,01) bolj pripravljene udeležiti tovrstnih delavnic kot moški (3,59). Vendar na podlagi t-testa ugotavljam, da ni statistično značilnih razlik med skupinama in v tem primeru zavrnam hipotezo H1b. Pripravljenost za udeležbo na delavnicah je torej neodvisna od spola (Priloga 5, Tabela 8).

Slika 11: Verjetnost udeležbe



Naslednje vprašanje je anketirance spraševalo po verjetnosti udeležbe na delavnici, ki bi bila usmerjena v razvoj določenih sposobnosti. Za vsako izmed 10 podanih lastnosti so udeleženci ocenili verjetnost udeležbe na delavnici s pomočjo 5-stopenjske lestvice, pri čemer je 1 pomenila »zagotovo ne« in 5 »zagotovo da«.

Slika 12: Sposobnosti čustvene inteligence

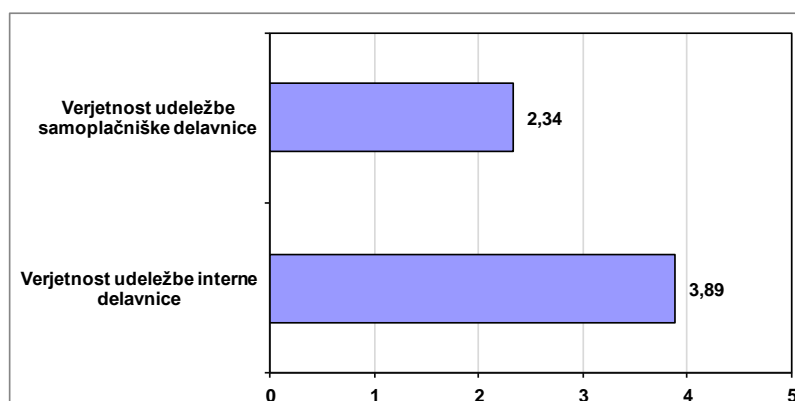


Kot je razvidno iz Slike 12, so si povprečne ocene zelo blizu, vendar so se na prva tri mesta uvrstile tiste, s katerimi se najpogosteje srečujemo v delovnem okolju, in sicer »uspešnejše spopadanje s stresnimi situacijami«, »uspešnejše motiviranje in vodenje posameznikov in skupin« ter »uspešnejše reševanje konfliktnih situacij«. Rezultati niso presenetljivi, saj poslovno okolje danes od zaposlenih zahteva veliko mero vzdržljivosti in uspešnega premagovanja ovir, prav tako se pogosto poraja tudi vprašanje motivacije ravno zaradi pritiskov in pričakovanj sodelavcev in nadrejenih. Poleg tega so to spretnosti, ki posamezniku pomagajo, da uspešno krmili na poti skozi življenje. Hipotezo o verjetnosti udeležbe na delavnici, ki bi prispevala k razvoju ene izmed sposobnosti čustvene inteligence (H2), sem preverila s pomočjo t-testa za vsako proučevano sposobnost posebej. Na podlagi rezultatov t-testa ( $p < 0,05$ ) zavrnamo ničelno

hipotezo in potrdimo hipotezo H2, kar pomeni, da je bila verjetnost udeležbe na delavnici pri vseh proučevanih sposobnostih v povprečju ocenjena z oceno, višjo od 3 (Priloga 5, Tabela 10). Ne morem sicer trditi, da se vprašani zavedajo koristi čustvene inteligence, ki nas, kot pravi Goleman (2001, str. 338), nauči, kako uporabljati in ravnati s čustvi, da bomo dosegli želeni cilj. Kljub temu lahko trdim, da obstaja zanimanje za različna področja čustvene inteligence, ki potrjuje smiselnost izvedbe tovrstnih delavnic, vendar, kot bomo videli v nadaljevanju, obstajajo druge omejitve.

Glavni problem oziroma dejavnik pri sprejemu odločitve o udeležbi namreč ostaja financiranje. Glede na pogovor, ki sem ga opravila z go. Hergouth-Koletič, ter trenutno gospodarsko situacijo v državi, menim, da se ljudje za tovrstna izobraževanja odločajo predvsem v primerih, ko so le-ta financirana s strani podjetij, saj za večino predstavljajo tovrstne delavnice t. i. luksuzne dobrine, ki si jih privoščijo šele potem (če si jih lahko), ko končajo z nakupom nujnih dobrin. Iz tega razloga sem tudi sama želela ugotoviti, kakšno bi bilo dejansko zanimanje med vprašanimi v primeru, da bi delavnico financirali sami in v primeru, da bi delavnico financiralo podjetje. Vprašani so tu izbirali med petimi podanimi odgovori, pri čemer je 1 pomenila »zagotovo ne« in 5 »zagotovo da«. Primerjava povprečnih ocen udeležbe in pripadajočih intervalov zaupanja je pokazala, da obstajajo statistično značilne razlike med udeležbo na internih in udeležbo na samoplačniških delavnicah ( $p < 0,05$ ). Vprašani so mnogo bolj naklonjeni udeležbi na interni kot samoplačniški delavnici; povprečje prve je 3,89, medtem ko pri drugi znaša 2,34, pri čemer se intervala zaupanja za obe povprečni oceni ne prekrivata, s čimer lahko potrdim hipotezo H3a (Priloga 5, Tabela 12). Glede na to, da se odgovori »morda« nato v realnosti zelo pogosto spremenijo v »ne«, menim, da je pripravljenost za udeležbo na samoplačniških delavnicah zelo nizka oziroma je praktično ni, medtem ko je udeležba na internih delavnicah bolj verjetna.

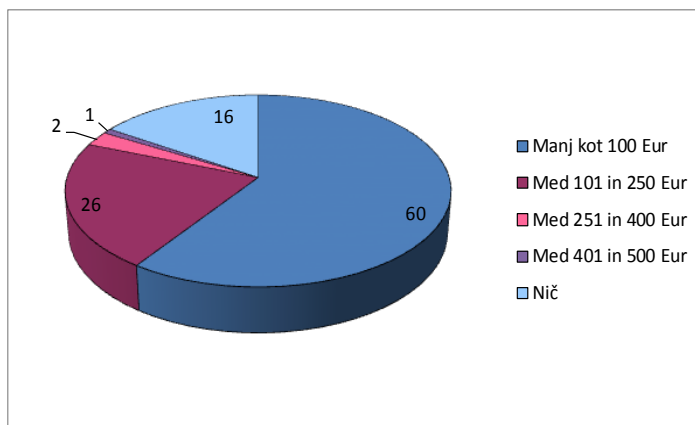
*Slika 13: Verjetnost udeležbe na delavnici*



V primeru, da bi se podjetje Mint IH odločilo za uvedbo odprtega tipa (samoplačniških) delavnic, predstavlja pomemben podatek tudi znesek, ki bi ga posameznik bil pripravljen plačati. Iz tega razloga je bilo naslednje vprašanje namenjeno temu – ugotoviti, koliko bi bili vprašani kot samoplačniki pripravljeni odšteti za takšen tip izobraževanja. V hipotezi H3b sem predpostavila, da bo večina porabnikov za delavnico čustvene inteligence namenila med 101 in 250 EUR. Kot prikazuje Slika 14, bi 60 % vprašanih bilo pripravljeno odšteti manj kot 100 EUR,

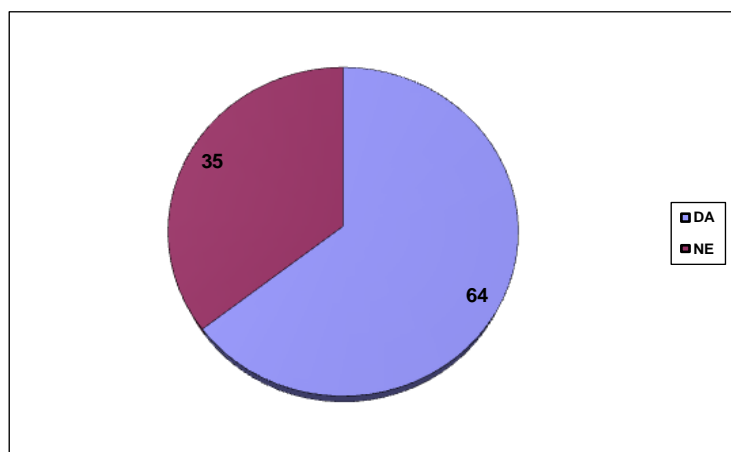
kar pomeni, da hipotezo H3b zavrnamo. Poleg tega je zgovoren podatek, da 16 % vprašanih ne bi bilo pripravljeno odšteti nič za tovrstno delavnico, kar še dodatno potrjuje že ugotovljeno, namreč, da uvedba samoplačniških delavnic ne bi bila pametna poteza, saj ne bi bile dobičkonosne.

Slika 14: Višina plačila (v %)



Dve vprašanji sta se nanašali na pretekle izkušnje vprašanih z delavnicami čustvene inteligence, kjer sem želela ugotoviti, koliko ljudi se je že kdaj udeležilo delavnic, ki bi razvijale veščine čustvene inteligence, ter pridobiti povratno informacijo glede njihove izkušnje. Kot je prikazano na Sliki 15, se je 64 % vprašanih že udeležilo delavnice čustvene inteligence v preteklosti, kar potrjuje hipotezo H4 ter hkrati kaže zanimanje za to področje.

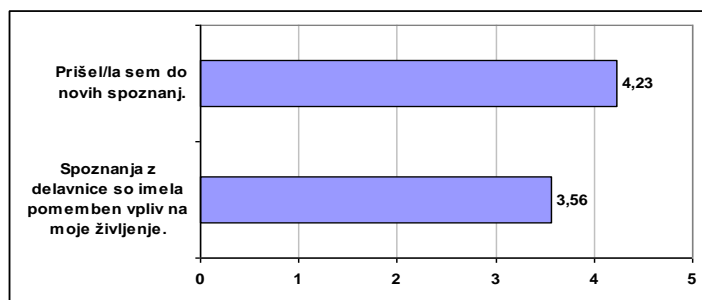
Slika 15: Pretekle izkušnje z delavnicami ČI (v %)



Zanimiv je tudi podatek, da je več kot 50 % vprašanih izjavilo, da so bile izkušnje z delavnico pozitivne in da so prišli do novih spoznanj, če že niso imele pomembnega vpliva. To kaže na to, da so se ljudje naučili nečesa novega in da so se jim vsebine zdele koristne. V hipotezi H5 sem predpostavila, da bosta obe trditvi ocenjeni z oceno, višjo od 3, kar so potrdili tudi rezultati t-testa ( $p < 0,05$ ), zato lahko hipotezo H5 sprejmemo (Priloga 5, Tabela 14). Vendar povprečne vrednosti, predstavljene na Sliki 16, hkrati kažejo na to, da prva trditev »Prišel sem do novih

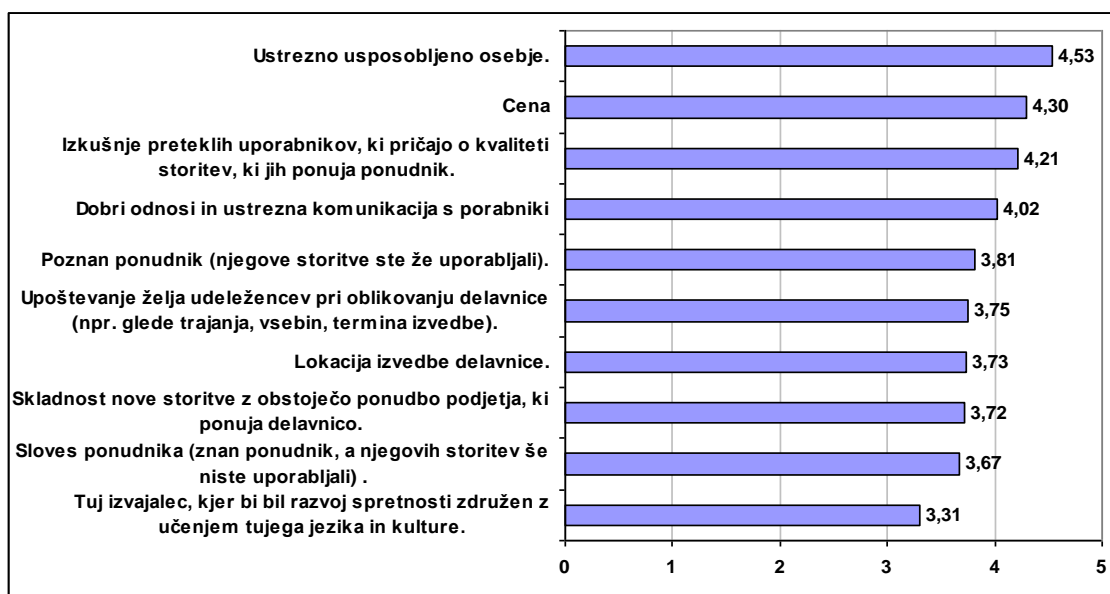
spoznanj« drži za večji odstotek vprašanih kot druga trditve »Spoznanja z delavnice so imela pomemben vpliv na moje življenje«. Kljub temu menim, da visoka pretekla udeležba na delavnicah čustvene inteligence in pozitivne izkušnje udeležencev pričajo o naklonjenosti in zanimanju ljudi za področje čustvene inteligence ter pozitivnih učinkih tovrstnih delavnic, kar daje morebitni uvedbi delavnic čustvene inteligence pozitiven predznak.

Slika 16: Vtisi po udeležbi na delavnici



Na izbiro ponudnika storitve imajo velik vpliv številni dejavniki, zato sem želela preveriti, kateri so tisti dejavniki, ki bi najbolj prispevali k odločitvi o izbiri ponudnika delavnic čustvene inteligence. Podanih je bilo 10 dejavnikov uspeha, ki so jih vprašani ocenili na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »sploh ne bi vplival« in 5 »zelo bi vplival«.

Slika 17: Dejavniki odločitve o izbiri ponudnika

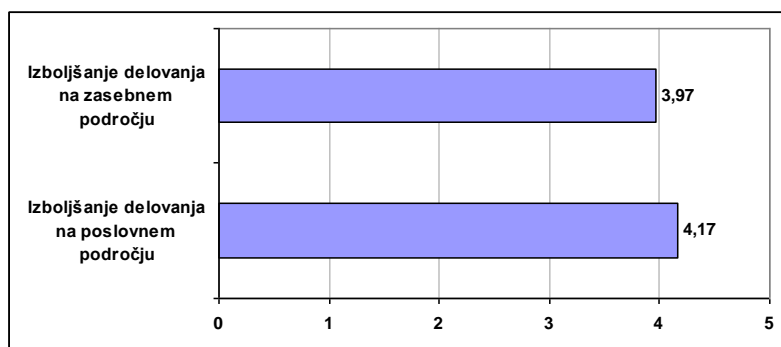


Kot je razvidno iz Slike 17, so se med prve tri dejavnike uvrstili »ustrezno usposobljeno osebje«, »cena« in »izkušnje preteklih uporabnikov, ki pričajo o kakovosti storitev, ki jih ponuja ponudnik«. »Dobri odnosi in ustrezna komunikacija s porabniki«, ki predstavljajo osnovno

nalogo kontaktnega osebja, so se uvrstili na četrto mesto. Razlike med posameznimi dejavniki sem ugotavljala na podlagi primerjave intervalov zaupanja za povprečno oceno. Analiza je pokazala, da se intervali zaupanja za povprečno oceno pri dejavniku »ustrezno usposobljeno osebje« prekrivajo z intervali zaupanja za povprečno oceno pri dejavniku »cena«. Prav tako se intervali zaupanja za povprečno oceno pri dejavniku »dobri odnosi in ustrezna komunikacija s porabniki« prekrivajo z intervali zaupanja za povprečno oceno pri dejavnikih »cena«, »izkušnje preteklih porabnikov, ki pričajo o kakovosti storitev, ki jih ponuja ponudnik«, »poznani ponudnik (njegove storitve ste že uporabljali)«, »upoštevanje želja udeležencev pri oblikovanju delavnice«, »lokacija in izvedba delavnice« ter »skladnost nove storitve z obstoječo ponudbo podjetja, ki ponuja delavnico«. S tem deloma sprejemam hipotezo H6a o kontaktnem osebju (ustrezno usposobljeno osebje, dobri odnosi in ustrezna komunikacija s porabniki) kot najpomembnejšem dejavniku izbora ponudnika (Priloga 5, Tabela 16), saj sta se oba dejavnika (dobri odnosi in ustrezna komunikacija s porabniki; ustrezno usposobljeno osebje) izkazala kot pomembna, vendar se nista uvrstila v sam vrh. Podjetju Mint IH zato svetujem, da pri oblikovanju ponudbe vzame v ozir tudi ostale dejavnike, kjer bi izpostavila predvsem ceno in izkušnje preteklih uporabnikov, ki pričajo o kakovosti storitev, ki jih ponuja ponudnik, saj sta se uvrstila zelo visoko. Po drugi strani se je dejavnik »tuj izvajalec« s povprečjem 3,31 uvrstil najslabše med proučevanimi dejavniki. Čeprav je povprečna ocena za tujega izvajalca statistično značilno višja od 3 in lahko sprejemam hipotezo H6b (Priloga 5, Tabela 18), raziskava kaže, da je ta dejavnik izbire med vsemi proučevanimi dejavniki najmanj pomemben. Na podlagi povedanega lahko sklepam, da so porabnikom poleg kakovostnih odnosov pomembni tudi ostali dejavniki ter, da tuji izvajalec žal nima večjega vpliva na njihov izbor ponudnika storitve. Slednje predstavlja koristen napotek za direktorico šole, ko se bo le-ta odločala o uvedbi delavnice, saj se predstave in želje porabnikov očitno razlikujejo od predstave direktorice, ki verjame, da je ravno tuji predavatelj tisti, ki bo pritegnil porabnike.

Kot smo že ugotovili, se zdijo področja čustvene inteligence vprašanim zanimiva, kar so potrdili tudi odgovori na vprašanje o smiselnosti udeležbe na delavnici čustvene inteligence za izboljšanje delovanja na zasebnem in/ali poslovnem področju. Vprašani so odgovarjali s pomočjo 5-stopenjske lestvice, kjer je 1 pomenila »popolnoma nekoristno« in 5 »zelo koristno«.

*Slika 18: Korist delavnice ČI*



Kot je razvidno iz Slike 18, je »izboljšanje delovanja na zasebnem področju« doseglo povprečno oceno 3,97 ter »izboljšanje delovanja na poslovnem področju« povprečno oceno 4,17, kar ne preseneča, saj je kar 79 % vprašanih menilo, da lahko tovrstne delavnice pripomorejo k izboljššanemu delovanju na zasebnem področju. Še nekoliko večji, 85 %, pa je bil delež tistih, ki verjamejo, da lahko večšine čustvene inteligence prispevajo k večjemu uspehu na poslovnem področju. Prav tako je bil spodbuden podatek o zelo nizkem odstotku tistih, ki verjamejo, da udeležba na delavnici čustvene inteligence ne bi izboljšala njihovega delovanja na zasebnem (7 %) ali poslovnem (5 %) področju (Priloga 6).

Raziskava je podala tudi ugotovitve glede promocije in termina izvedbe delavnice. Porabniki si zagotovo želijo, da bi delavnica potekala med tednom, kjer si tesno sledita 2-dnevni termin po 4 ure (36 %) in 1-dnevni termin po 8 ur (31 %). Kot najboljši način obveščanja so porabniki izbrali elektronsko pošto (51 %), ki ji je sledilo obveščanje preko kadrovske službe (31 %). Vsi rezultati so prikazani tudi grafično v Prilogi 7.

## **7 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA GLEDE NADALJNJEGA RAZVOJA DELAVNICE ČUSTVENE INTELIGENCE**

Eden izmed razlogov, da sem se odločila izdelati nalogo na temo čustvene inteligence, je tudi ta, da verjamem, da igrajo čustva pomembno vlogo v vsakdanjem življenju tako poslovnem kot zasebnem. Goleman (2001, str. 40–42), eden izmed največjih strokovnjakov na področju čustvene inteligence, deli področja čustvena inteligence v 5 glavnih skupin (zavedanje sebe, obvladovanje čustev, spodbujanje sebe, empatija in družbene spretnosti) in verjame, da so vsa področja enakovredna in enako pomembna za doseganje uspeha v življenju. Slednje se je izkazalo tudi v raziskavi, kjer so si ocene posameznih lastnosti sledile zelo tesno. Na prvo mesto se je uvrstila »vztrajnost pri doseganju cilja«, ki je verjetno posledica razmer, v katerih živimo. Na eni strani nas težke ekonomske in gospodarske razmere učijo, da »preživijo« le tisti, ki ne odnehajo zlahka, na drugi strani pa je tudi poslovni svet postal v zadnjih letih izredno tekmovalen, kjer štejejo le rezultati. Slednje je pogosto mogoče doseči le ob zadostni meri vztrajnosti in predanosti cilju. Na zadnje mesto so vprašani postavili razumevanje drugih (empatijo), ki priča o introvertiranosti družbe in dejstvu, da se nam za uspeh v življenju zdijo najpomembnejši predvsem tiste lastnosti, ki prispevajo k boljšemu poznavanju in razumevanju samega sebe. Pri slednji je bilo tudi opaziti največjo razliko med moškimi in ženskami, kar potrjuje Golemanovo teorijo, da je empatija stvar žensk (Richter, 2006). Slednje služi kot koristen napotek šoli, ki bo zagotovo uspešnejša, če se bo osredotočila na lastnosti, ki so jih vprašani uvrstili v sam vrh.

Navkljub mnenju Zaklanove (2010, str. 46–47), da je poznavanje čustvene inteligence med slovenskimi prebivalci slabo, kar se odraža tudi v slabši uporabi teh veščin, sama menim, da se zavedanje o pomenu čustvene inteligence v vsakdanjem življenju izboljšuje. Raziskava je namreč pokazala, da sta se skoraj dve tretjini vprašanih že udeležili delavnic na to temo, prav tako pa izrazili visoko pripravljenost za udeležbo na delavnicah, ki bi prispevale k razvoju

posameznih lastnosti čustvene inteligence. Na podlagi tega sklepam, da se ljudje vse bolj zavedajo pomena teh veščin ter njihovega pozitivnega vpliva na delovanje v zasebnem in poslovnem življenju. Glede na to, da je večina tistih, ki so se že udeležili delavnic čustvene inteligence, izjavila, da so prišli do novih spoznanj, verjamem, da se jim tovrstne teme zdijo zanimive in koristne. Vendar ostaja glavni problem financiranje, saj se je izkazalo, da bi se velika večina vprašanih odločila za udeležbo na delavnici, ki bi jo organiziralo in financiralo podjetje. Tu je prišlo do manjših razhajanj med spoloma, saj so ženske pokazale nekoliko več pripravljenosti kot moški, medtem ko so si bili pri samoplačniških delavnicah praktično enotni v mnenju, da se teh delavnic ne želijo udeležiti; to dodatno potrjuje dejstvo, da bi bili za delavnico pripravljeni odšteti manj kot 100 EUR, kar, glede na slabo ekonomsko situacijo v Sloveniji, niti ne preseneča. Kot je dejala tudi sama direktorica, ga. Hergouth Koletič, predstavljajo takšne delavnice za marsikoga razkošje, ki si ga v teh časih ne more več privoščiti, saj denar raje porabi za dobrine, ki so višje na seznamu prioritete. To pomeni, da bi šola, če bi že uspela pritegniti dovolj veliko število udeležencev (ob številnih ostalih ponudnikih tovrstnih storitev), še vedno težko pokrila honorar in ostale stroške tujega predavatelja in organizacije delavnice ob tako nizki ceni delavnic. Do podobnih ugotovitev je prišla tudi sama direktorica ob izvedbi tovrstne delavnice junija 2012, zaradi česar so se potem na šoli tudi odločili, da začasno ukinejo izvajanje delavnic odprtega tipa, saj bi bili stroški previsoki.

Kot pravijo Menor et al. (2002), postajajo zunanji dejavniki pri razvoju novih storitev vse pomembnejši, saj storitve predstavljajo vrsto interakcij med udeleženci, procesi in fizičnimi elementi. Iz tega razloga je še kako pomemben podatek o tem, kateri so tisti elementi, ki bodo najbolj vplivali na porabnikovo odločitev o nakupu, še posebej pri razvoju novih storitev. Izsledki raziskave so pokazali, da številni dejavniki vplivajo na njihovo odločitev o izboru ponudnika, vendar imajo močan vpliv na izbor predvsem kakovostni odnosi s porabniki, cena storitve in kakovost preteklih storitev. Slednje niti ne preseneča, saj motivacija ter znanje in usposobljenost osebja pogosto vplivata na porabnikove zaznave o kakovosti storitev. Osebe za marsikoga predstavlja sinonim za storitev, to pa pomeni, da interakcije, ki jih porabniki izkusijo z zaposlenimi, pogosto vplivajo na njihovo vrednotenje storitve (Edvardsson & Olsson, 1996). Podobno velja tudi za ceno, kjer visoke ocene potrjujejo predhodne domneve o nizki pripravljenosti porabnikov za plačilo delavnic. Za jezikovno šolo Mint IH tako velja, da mora poskrbeti za primerno usposobljeno osebje, tako izvajalca kot tudi kontaktno osebje, ki bo skrbelo za ustrezno informiranje udeležencev in ostalo podporo. Glede na to, da so se zelo visoko uvrstili odnosi s porabniki, bo moralo podjetje poskrbeti za ustrezno motivacijo in delovanje zaposlenih v obliki raznih nagrad in izobraževanj, ki bodo prispevala k njihovemu boljšemu delovanju ter posledično k večjemu zadovoljstvu porabnikov z osebjem in storitvijo. Poleg tega je naloga izvajalca poskrbeti, da bo porabnik čim aktivneje vključen v izvajanje storitve, kajti zaradi neločljivosti izvedbe in porabe, oba skupaj prispevata h končnemu uspehu, o čemer priča tudi raziskava, saj se je izkazalo, da je upoštevanje želja udeležencev pri oblikovanju delavnice pomembno tudi za porabnike. V primeru izvajanja delavnic čustvene inteligence bi to pomenilo interaktivno izvedbo delavnice, ki bi aktivirala vsa čutila sodelujočih in zahtevala njihovo popolno pozornost. Verjamem, da to v konkretnem primeru ne bi predstavljalo težav, saj, kot pravi direktorica šole, gre za uveljavljenega predavatelja z večletnimi izkušnjami na



področju izvajanja delavnic poslovnih veščin. Glavno vlogo pri uspehu storitve imajo porabniki in zato se mi zdi ključnega pomena, da se tudi v primeru internega tipa delavnic čim bolj vključi udeležence še pred začetkom izvedbe delavnic, saj večja vpetost porabnika v razvoj storitve omogoča razvoj pristnejših odnosov, ki predstavljajo eno izmed ključnih prednosti pri razvoju novih storitev (Ordanini & Maglio, 2009). Medsebojno sodelovanje bo tako na eni strani omogočilo oblikovanje delavnic po meri porabnikovih želja in pričakovanj (kolikor bo to mogoče) ter okrepilo njihovo željo po udeležbi na delavnici, na drugi strani pa tudi jezikovni šoli ob uspešni izvedbi zagotovilo dolgoročen uspeh nove storitve. Pri vsem tem ne gre pozabiti še na ostale dejavnike (lokacija, skladnost storitve z obstoječo ponudbo in sloves ponudnika) o katerih je direktorica že sama razmišljala, saj se je za izvedbo delavnice v angleškem jeziku odločila ravno zato, ker tuj jezik povezuje novo storitev z že obstoječo ponudbo jezikovnih tečajev. Prav tako tudi vseskozi gradi na slovesu šole, kar potrjujejo različne aktivnosti, organizacije dogodkov in sodelovanje na različnih konferencah, seminarjih in podobno.

Carbonell et al. (2009) navajajo, da mora podjetje dobro poznati zahteve in izkušnje porabnikov, saj lahko le tako razvije storitev, ki bo skladna z njihovimi potrebami in željami ter hkrati drugačna od konkurenčnih, zaradi česar jo bo porabnik dojemal kot boljšo (De Brentani, 2001). V primeru jezikovne šole Mint IH naj bi to »drugačnost« in hkrati dodano vrednost predstavljal tuji predavatelj in pa izvajanje veščin čustvene inteligence v tujem jeziku. Na žalost se je v raziskavi izkazalo, da je za številne vprašane ta dejavnik sicer pomemben, vendar ne v tolikšni meri, da bi se zaradi tega odločili za udeležbo delavnice čustvene inteligence na jezikovni šoli Mint IH. Vzrok za manjše zanimanje za tujega izvajalca bi bilo lahko slabo poznavanje tujega jezika in strah pred nerazumevanjem vsebine delavnic ali zgolj to, da bi delavnica izvedena v tujem jeziku zahtevala več miselnega napora in energije kot delavnica izvedena v materinem jeziku. Ena izmed možnosti bi bila, da šola s pomočjo tujega izvajalca poskrbi za ustrezno usposabljanje domačega (slovenskega) predavatelja, ki bi nato vodil te delavnice v slovenskem ali tujem jeziku. Vendar mislim, da vodenje delavnic v slovenskem jeziku ne bi bila pametna poteza, saj bi se z uvedbo slovenskega predavatelja izgubil še zadnji delček sinergije z obstoječo ponudbo jezikovnih tečajev, predvsem pa bi se s tem izničil element drugačnosti, ki delavnice razlikuje od ostalih ponudnikov na trgu. Ravno tako ne bi bilo smiselno izvajanje delavnic v tujem jeziku s pomočjo slovenskega predavatelja, saj, kot je ugotovila že sama direktorica šole, bi se ljudje neprestano zatekali k uporabi slovenskega jezika, kar bi izničilo dodano vrednost delavnic.

Glede na navedeno menim, da uvedba odprtega tipa delavnic čustvene inteligence ne bi bila pametna poteza za jezikovno šolo Mint IH, predvsem zaradi nizke pripravljenosti za plačilo in manjšega zanimanja za tujega predavatelja ter posledični nedobičkonosnosti. Kljub temu mislim, da bi se podjetju izplačala uvedba internega tipa delavnic v sodelovanju z že obstoječimi strankami (podjetji), ki uporabljajo njihove storitve že vrsto let. Poznan ponudnik oziroma kakovost ostalih storitev, ki jih ponuja, predstavlja velik vpliv na odločitve o izbiri ponudnika nove storitve, zaradi česar verjamem, da bi jezikovna šola najlažje uspela z uvedbo teh delavnic pri tistih, ki so že preizkusili njihove storitve. Storitve so namreč neoprijemljive in ravno zaradi tega ljudje raje posegamo po tistih, ki so na nek način že »preverjene« in za katere verjamemo

(na podlagi preteklih izkušenj s storitvijo ali ponudnikom), da bodo kakovostno izvedene. Za jezikovno šolo bi bilo takšno sodelovanje manj tvegano z vidika udeležbe, saj, kot je že bilo ugotovljeno, so se ljudje veliko bolj pripravljene udeležiti delavnic, ki so financirane s strani podjetja. Poleg tega bi bilo lažje pridobiti udeležence, saj bi bili to zelo verjetno nekdanji udeleženci tečajev, ki imajo željo/potrebo po izboljšanju znanja tujega jezika in bi zato tuji predavatelj zanje predstavljal dodano vrednost. Kot je že ugotovila ga. Hergouth-Koletič, bi delavnice čustvene inteligence pod taktirko tujega izvajalca omogočile udeležencem, da na neformalen način obnovijo znanje tujega jezika ter si hkrati pridobijo znanje oziroma veščine čustvene inteligence, ki so po mnenju večine še vedno uporabnejše na poslovnem kot zasebnem področju. Tovrstna izobraževanja se mi zdijo zelo primerna za t. i. »teambuildinge« oziroma enodnevne seminarje predvsem v večjih mednarodnih podjetjih, kjer ustrezno razvite komunikacijske veščine in tuj jezik zaradi komunikacije z različnimi, domačimi in tujimi, deležniki predstavljajo del vsakdana. Pri oblikovanju vsebine delavnic si podjetje lahko pomaga tudi z raziskavo, ki je pokazala, da si ljudje najbolj želijo vsebin, ki bi jih opremile z veščinami za uspešnejše reševanje stresnih situacij ter motiviranje in vodenje skupin/posameznikov. Prav tako velja v komunikaciji s porabniki poudariti pozitiven vpliv in koristi delavnic čustvene inteligence v zasebnem/poslovnem življenju, predvsem izboljšano sposobnost vztrajnosti, saj so slednji porabniki pripisali največji pomen. Ob odločitvi za izvajanje delavnic bi morala šola razmisliti tudi o terminu, kjer se je kot najbolj zaželeno izkazalo dvodnevno izvajanje delavnic, ki bi potekalo med tednom. Prav tako bi bilo treba zaposlene seznaniti z izvajanjem delavnic, kar bi bilo najbolj smiselno storiti preko elektronske pošte oziroma to nalogo prepustiti kadrovske službi.

Za zaključek bi omenila še omejitve raziskave, med katerimi sta najpomembnejši velikost in reprezentativnost vzorca. Le-ta je bil priložnostni in je vključeval 121 enot, kar pomeni, da, zaradi majhnosti vzorca in omejenega izbora anketirancev dobljenih ugotovitev ne morem posplošiti na celotno populacijo. Kljub vsemu verjamem, da so ugotovitve koristne za jezikovno šolo, saj nudijo šoli nekaj koristnih informacij v zvezi s porabnikovim dojemanjem in zanimanjem za vsebine čustvene inteligence kot tudi smernice glede vsebine in načina izvedbe delavnic. Seveda bi bilo v primeru izvedbe internih delavnic treba izvesti še dodatno raziskavo, ki bi bila glede na trenutno gospodarsko situacijo Slovenije zelo koristna, saj bi podala pomembne podatke o višini sredstev, ki bi jih bila podjetja pripravljena nameniti za takšno izobraževanje, in pa ostalih željah ter potrebah morebitnih udeležencev. Prav tako menim, da bi bilo zaradi izvajanja delavnice v tujem jeziku smiselno preveriti še znanje tujega jezika med prijavljenimi, saj bi se na ta način izognili morebitnim nesporazumom oziroma razočaranju na strani udeležencev ter neuspešni izvedbi delavnice na strani šole.

## **SKLEP**

Dandanes si ne znamo več predstavljati življenja brez storitev, saj se z njimi srečujemo na vsakem koraku. Razvoj novih storitev je nujen, če želijo podjetja obdržati konkurenčnost in kupce, vendar se je ob tem treba zavedati dejstva, da je uspešen razvoj nove storitve odvisen od številnih deležnikov. V prvi vrsti so to zaposleni, ki poskrbijo, da so vse trženjske aktivnosti med

seboj povezane in usklajene z ostalimi dejavnostmi v podjetju, enako pomemben dejavnik, če ne še bolj, pa predstavljajo porabniki. Za uspešen razvoj inovacij je še pred pričetkom razvojnega procesa treba natančno raziskati potrebe porabnikov ter nato na podlagi le-teh oblikovati razvojni proces, saj lahko le tako razvijemo uspešno storitev, ki bo zadovoljila porabnikove želje in izvajalcu prinesla želeni dobiček. Premalo raziskane potrebe porabnikov namreč pogosto predstavljajo enega izmed glavnih razlogov za propad novih storitev

Za podjetja je nujno, da vključijo porabnike v vse faze razvojnega procesa (ne le začetno), saj na ta način znižajo stroške, skrajšajo razvojni cikel ter preprečijo razvoj morebitnih neuspehov. Vendar morajo ponudniki storitev pristopati do porabnikov in njihovih idej z določeno mero objektivnosti, kajti vse ideje niso vedno izvedljive znotraj tehnoloških in operativnih zmogljivosti posameznih storitvenih podjetij. Pri tem seveda ne smejo pozabiti na svoje zaposlene, ki zaradi specifične narave storitev predstavljajo temeljni dejavnik pri njenem uspehu in morajo biti zato tudi ustrezno motivirani in izobraženi. Slednji namreč skrbijo za primerne odnose in komunikacijo s porabniki, ki pogosto vrednotijo storitve na podlagi odnosov s kontaktnim osebjem. Iz tega razloga so primerno razvite spodbude za zaposlene nujne, saj je uspeh storitve pogosto odvisen od kakovosti interakcij med porabniki in osebjem.

Teoretične vidike razvoja nove storitve sem v magistrskem delu predstavila na empiričnem primeru delavnice čustvene inteligence. Za čustveno inteligenco velja, da vse bolj pridobiva na pomenu, saj predstavlja veščine, ki lahko bistveno vplivajo na uspeh posameznika tako v zasebnem kot poslovnem življenju. Čustvena inteligenca na eni strani pomeni zavedanje in obvladovanje lastnih čustev, kar pripomore k bolj pozitivni naravnosti posameznika in uspešnejšemu soočanju z nepredvidljivimi in stresnimi situacijami, na drugi strani pa sposobnost prepoznavanja čustev drugih, kar vodi do boljše komunikacije in odnosov z ostalimi ter uspešnejšega reševanja sporov. Na podlagi povedanega lahko sklepamo, da krepitev čustveno inteligenčnih veščin prispeva k uspešnejšemu delovanju posameznika, ki se v poslovnem okolju kaže v obliki večje učinkovitosti in predanosti zaposlenih ter bolj kakovostnih oblikah vodenja in usmerjanja podrejenih. Prav tako nam obvladovanje tovrstnih veščin omogoča lažje soočanje z neprijetnimi situacijami, premagovanje negativnih stanj in ohranjanje pozitivnega odnosa ter na ta način še dodatno izboljša zasebne in poslovne odnose.

Glavni namen raziskave, ki sem jo izvedla, je bil ugotoviti, ali obstaja med slovenskimi porabniki zadostna mera zanimanja za delavnice čustvene inteligence, ki bi jih izvajal tuji predavatelj, da bi bila uvedba tovrstnih delavnic smiselna in dobičkonosna za jezikovno šolo Mint IH. Izkazalo se je, da med slovenskimi porabniki obstaja zanimanje za različna področja čustvene inteligence in da se jim obvladovanje teh veščin zdi koristno tako za poslovno kot zasebno področje. Vendar se je hkrati pokazalo, da ljudje niso naklonjeni samoplačniškemu tipu delavnic, prav tako se je tudi tuji predavatelj izkazal kot najmanj pomemben dejavnik pri izbiri ponudnika. Iz tega razloga bi bila za podjetje Mint IH bolj smiselna uvedba internega tipa delavnic v tistih podjetjih, s katerimi že sodeluje preko jezikovnih tečajev, saj le-ti jasno kažejo na njihovo potrebo/željo po znanju tujih jezikov in bi zato tudi bolj verjetno videli dodano vrednost v tujem predavatelju. Pri izvajanju delavnic bi bilo nujno poskrbeti za ustrezno

usposobljeno kontaktno osebje ter primernega izvajalca, ki bo izvedel delavnico na interaktiven način ter tako aktiviral udeležence v polni meri. Poleg tega bi bilo treba izvesti še dodatno raziskavo med podjetji, ki bi dokončno potrdila njihovo zanimanje in pa (finančno) pripravljenost glede izvajanja delavnic čustvene inteligence s tujim predavateljem. Pripravljenost posameznika na udeležbo je sicer ključnega pomena, saj uspeh izhaja iz notranje motivacije posameznika, vendar je recesija prizadela številna slovenska podjetja in močno okrnila njihovo plačilno sposobnost. To pomeni, da so se varčevanja začela najprej na področjih, ki niso nujna za preživetje podjetij, in izobraževanja, kot so delavnice čustvene inteligence, žal spadajo v to skupino. Raziskava, ki bi jo izvedli med slovenskimi podjetji, bi tako podala dokončne odgovore in jezikovni šoli Mint IH omogočila, da razvije uspešno novo storitev oziroma se izogne brezplodni investiciji.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adeoye, H., & Torubelli, V. (2011). Emotional Intelligence and Human Relationship Management as Predictors of Organisational Commitment. *Ife Psychologia*, 19(2), 212–226.
2. Alam, I. (2002). An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 250–261.
3. Alam, I., & Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *The Journal of Services Marketing*, 16(6), 515–534.
4. Bar-On, R. (2005). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 17,13–25.
5. Batool, S. S., & Khalid, R. (2009). Role of Emotional Intelligence in Marital Relationship. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 24(1/2), 43–62.
6. Bitner, J. M., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review* (50)3, 66–94.
7. Bradberry, T., & Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Založba Tuma.
8. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Carbonell, P., Rodriguez-Escudero, A. I., & Pujari, D. (2009). Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes. *Journal of Production Innovation Management*, 26(5), 536–550.
10. Cavallo, K., & Brienza, D. (2006). Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 2(1), 1–12.
11. Cherniss, C. (1999). The Business Case for Emotional Intelligence. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. Najdeno 3. Marca 2013 na spletnem naslovu [http://www.eiconsortium.org/reports/business\\_case\\_for\\_ei.html](http://www.eiconsortium.org/reports/business_case_for_ei.html).
12. Cooper, R. G. (1996). Overhauling the New Product Process. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 465–482.
13. Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). New product performance: Keys to success, profitability & cycle time reduction. *Journal of Marketing Management*, 11(4), 315–337.
14. Cooper, R. K. (1997). Applying Emotional Intelligence at Workplace. *Training & Development*, 51(12), 31–38.
15. Crawford, M., & Di Benedetto, A. (2006). *New Products Management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
16. De Brentani, U. (1991). Success Factors in Developing New Business Services. *European Journal of Marketing*, 25(2), 33–59.
17. De Brentani, U. (1995). New Industrial Service Development: Scenarios for Success and Failure. *Journal of Business Research*, 32(2), 93–103.
18. De Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, 18(3), 169–187.
19. De Brentani, U., & Ragot, E. (1996). Developing New Business-to-Business Professional Services: What Factors Impact Performance. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 517–530.

20. Devetak, G. (2000). *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Easingwood, C. J., & Storey, C. D. (1993). Marketplace success factors for new financial services. *The Journal of Services Marketing*, 7(1), 41–54.
22. Edgett, S. (1994). The Traits of Successful New Service Development. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 40–49.
23. Edvardson, B., & Olsson, J. (1996). Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal*, 16(2), 140–164.
24. Edvardsson, B., Kristensson, P., Magnusson, P., & Sundström, E. (2011). Customer integration within service development – A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions. *Technovation*, 32(7/8), 419–429.
25. *EnKlikAnketa – IKA spletne ankete*. Najdeno 5. januarja 2013 na spletnem naslovu <https://www.ika.si/>.
26. Fendre, B. (2008). *Čustvena inteligenca – pot do poslovne odličnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Fernandez-Berrocal, P., Cabello R., Castillo, R., & Extremera, N. (2012). Gender Differences in Emotional Intelligence: The Mediating Effect of Age. *Behavioral Psychology*, 20(1), 77–89.
28. Froehle, C. M., Roth, A. V., Chase, R. B., & Voss, C. A. (2000). Antecedents of New Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices. *Journal of Service Research*, 13(1), 3–17.
29. George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027–1055.
30. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
31. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
32. Jamali, D., Sidani, Y., & Abu-Zaki, D. (2008). Emotional intelligence and management development implications: Insights from the Lebanese context. *Journal of management development*, 27(3), 348–360.
33. Jimenez-Zarco, A. I., Martinez-Ruiz, M. P., & Gonzales-Benito O. (2006). Success Factors in New Service Performance: A Research Agenda. *The Marketing Review*, 6(3), 265–283.
34. Johne, A., & Storey, C. (1998). New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography. *European Journal of Marketing*, 32(3–4), 184–251.
35. Kasper, H., Helsdingen, P., & Vries, W. (1999). *Services Marketing Management*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
36. Khokhar, C. P., & Kush, T. (2009). Emotional Intelligence and Work Performance among Executives. *Europe's Journal of Psychology*, 5(1), 1–11.
37. Košmelj, B., & Rován, J. (2007). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
39. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
40. Kurevija, B. (2007). *Vključevanje porabnikov v proces razvoja nove zavarovalne storitve* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

41. Lee, Y-C., & Chen, J-K. (2009). A new service development integrated model. *The Service Industries Journal*, 29(12), 1669–1686.
42. List of countries by GDP sector composition (b.1.). *Wikipedia*. Najdeno 20. julija 2013 na spletnem naslovu [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_GDP\\_sector\\_composition](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_sector_composition).
43. Liu, S. (2009). Organizational culture and new service development performance: Insight from knowledge intensive business service. *International Journal of Innovation Management*, 13(3), 371–392.
44. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing. People, Technology, Strategy* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
45. Lovelock, C., & Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. New Jersey: Prentice Hall.
46. Lusch, R. F, Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18.
47. Magnusson, P. R. (2009). Exploring the Contributions of Involving Ordinary Users in Ideation of Technology-Based Services. *Journal of Production Innovation Management*, 26(5), 578–593.
48. Magnusson, P. R., Matthing, J., & Kristensson, P. (2003). Managing User Involvement in Service Innovation. Experiments with Innovating End Users. *Journal of Service Research*, 6(2), 111–124.
49. Malhotra, N. K. (2009). *Basic marketing research. A decision-making approach* (3rd edition). New Jersey: Prentice Hall.
50. Matthing, J., Sanden, B., & Edvardsson, B. (2004). New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 479–498.
51. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence. V P. Salovey & D. Sluyter (Ur.), *Emotional Development, Emotional Literacy, and Emotional Intelligence* (str. 3–31). New York: Basic Books.
52. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267–298.
53. Menor, L. J., Tatikonda, M. V., & Sampson, S. E. (2002). New Service Development: Areas for Exploitation and Exploration. *Journal of Operations management*, 20(2), 135–157.
54. Mishra, P. S., & Mohapatra, A. K. (2009). Emotional Intelligence in the Occupational Settings: A Literature-Based Analysis of the Concept and its Measurement. *South Asian Journal of Management*, 16(3), 86–103.
55. Močnik, J. (2010). *Čustvena inteligenca pri vodenju ljudi v profitni in neprofitni organizaciji* (magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
56. Mok, W-H., Tsarenko, Y., & Gabbott, M. (2008). A Measurement of Emotional Intelligence in Service Encounters. *Australasian Marketing Journal*, 16(1), 20–29.
57. Nambisian, S. (2002). Designing Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory. *Academy of Management Review*, 27(3), 392–413.
58. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

59. Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P. A. M., & Kemp, R. G. M. (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 241–251.
60. Noland, D. S. (2008). *Emotional Intelligence and New Product Development. Team Leader Success in the Lighting Industry* (Dissertation). Minneapolis: Capella University, School of Business & Technology.
61. OECD (2005). Innovation in science, technology and industry. Promoting Innovation in Services. Najdeno 24. novembra na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/sti/inno/promotinginnovationinservices.htm>.
62. Ordanini, A., & Maglio, P.P. (2009). Market Orientation, Internal Process, and External Network: A Qualitative Comparative Analysis of Key Decisional Alternatives in the New Service Development. *Decision Sciences*, 40(3), 601–625.
63. Palmer, A. (2005). *Principles of Services Marketing* (4th ed.). Maidenhead: McGraw-Hill.
64. Petrides, K. V., Furnham, A., & Martin, G. N. (2004). Estimates of Emotional and Psychometric Intelligence: Evidence for Gender-Based Stereotypes. *The Journal of Social Psychology*, 144(2), 149–162.
65. *Pomen marketinga za logistično podjetje*. Najdeno 24. decembra 2012 na spletnem naslovu [http://egradiva.fl.uni-mb.si/Poslovanje\\_logisticnih\\_podjetij/deveto.html](http://egradiva.fl.uni-mb.si/Poslovanje_logisticnih_podjetij/deveto.html).
66. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
67. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse* (2. izdaja). Ljubljana: GV založba.
68. Powell, W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
69. Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499–515.
70. Richter, L. (2006). Emotional Intelligence at Work: An Interview with Daniel Goleman. *Public Libraries*, 45(1), 24–28.
71. Rudawska, E. (2011). Customer as an active partner in creating offer in banking services. *International Journal of Management Cases*, 13(3), 50–58.
72. Ruestow, J. A. (2008). *The Effect of a Leader's Emotional Intelligence on Follower Job Satisfaction and Organisational Commitment: An Exploratory Mixed Methodology Study of Emotional Intelligence in Public Human Services* (Dissertation). Minneapolis: Capella University, School of Business & Technology.
73. Salami, S. O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10(1), 31–38.
74. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185–211.
75. Scheuing, E. E., & Johnson, E. M. (1989). A Proposed model for new service development. *Journal of Services Marketing*, 3(2), 25–34.
76. Sigala, M. (2012). Social networks and customer involvement in new service development (NSD). The case of [www.mystarbucksidea.com](http://www.mystarbucksidea.com). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 966–990.



77. Singh, K. (2011). Enhancing Ethics at Workplace through Emotional Intelligence: An Exploratory Study on Business Organizations in India. *International Journal of Business and Management Science*, 4(1), 51–73.
78. Slimšek, D. (2001). *Problematika uvajanja novih storitev v slovenski izvozni družbi* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Storey, C., & Easingwood, C. J. (1996). Determinants of New Product Performance: A Study in the Financial Services Sector. *International Journal of Service Industry Management*, 7(1), 32–55.
80. Storey, C., & Kelley, D. (2001). Measuring the Performance of New Service Development Activities. *The Service Industries Journal*, 21(2), 71–90.
81. Stys, Y., & Brown, S. L. (2004). *A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections*. Canada: Research Branch. Correctional Service of Canada.
82. Tang, J., & Murphy P. J. (2012). Prior Knowledge and New Product and Service Introductions by Entrepreneurial Firms: The Mediating Role of Technological Innovation. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 41–62.
83. *The World Factbook - Central Intelligence Agency. Europe: Slovenia*. Najdeno 20. julija 2013 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/si.html>.
84. Zaklan, Z. (2010). *Povezanost med čustven inteligenco in delovno klimo znotraj javne uprave ter v nekaterih večjih slovenskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
85. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.
86. Zomerdijsk, L. G., & Voss, C. A. (2011). NSD Process and Practices in Experiential Services. *Journal of Production Innovation Management*, 28(1), 63–80.



## **PRILOGE**



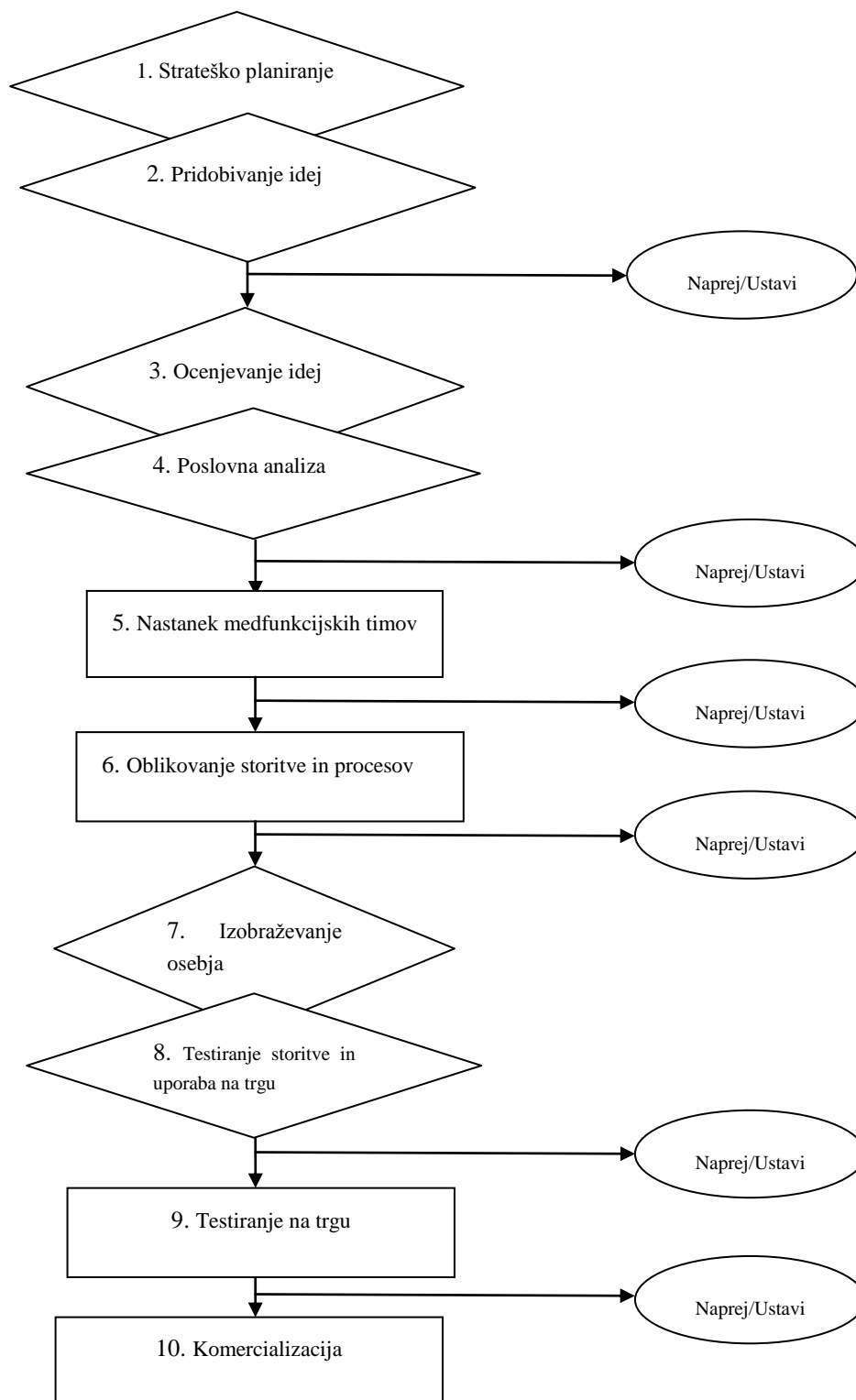
## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Paralelni model razvoja novih storitev .....	1
Priloga 2: Model Bar-On čustvene inteligence .....	2
Priloga 3: Vprašalnik.....	3
Priloga 4: Opomnik za intervju z direktorico jezikovne šole Mint IH, Mojco Hergouth Koletič ..	6
Priloga 5: Izpisi SPSS .....	10
Priloga 6: Koristi delavnice na poslovnem in zasebnem področju .....	16
Priloga 7: Termin izvedbe in način promocije .....	16



## Priloga 1: Paralelni model razvoja novih storitev

Slika 1: Paralelni model razvoja nove storitve



Vir: Prirejeno po I. Alam & C. Perry, *A customer-oriented new service development process*, 2002, str. 525.

## Priloga 2: Model Bar-On čustvene inteligence

Tabela 1: Model čustvene inteligence

<b>KLJUČNE KOMPONENTE ČI</b>	<b>SPRETNOSTI IN SPOSOBNOSTI</b>
<b>Sposobnost razumevanja lastnih čustev</b>	<b>Samozavedanje in samoizražanje</b>
Samozavedanje	Pravilno zaznavanje, razumevanje in izražanje sebe.
Zavedanje lastnih čustev	Zavedanje in razumevanje lastnih čustev.
Odločnost	Učinkovito in konstruktivno izražanje sebe in svojih čustev.
Neodvisnost	Biti samozadosten in čustveno neodvisen od ostalih.
Samouresničevanje	Prizadevati si za doseg lastnih ciljev in uresničitev lastnih potencialov.
<b>Sposobnost razumevanja čustev drugih</b>	<b>Družbeno zavedanje in medosebni odnosi</b>
Empatija	Zavedati se in razumeti občutke drugih.
Družbena odgovornost	Identificirati se z družbenimi skupinami in sodelovati z drugimi.
Medosebni odnosi	Razviti obojestransko zadovoljive odnose in se dobro povezovati z drugimi.
<b>Obvladovanje stresa</b>	<b>Obvladovanje in uravnavanje čustev</b>
Strpnost do stresa	Učinkovito in konstruktivno obvladovanje čustev.
Nadzor nad impulznimi odzivi	Učinkovito in konstruktivno nadzorovanje čustev.
<b>Prilagodljivost</b>	<b>Obvladovanje sprememb</b>
Testiranje resničnosti	Objektivno oceniti lastne občutke in razmišljati skladno z zunanjo resničnostjo
Prilagodljivost	Prilagoditi in uskladiti občutke in razmišljanje skladno z novonastalo situacijo.
Reševanje problemov	Učinkovito reševanje osebnih in medosebnih problemov.
<b>Splošno razpoloženje</b>	<b>Samomotivacija</b>
Optimizem	Biti pozitiven in gledati na svetlo plat življenja.
Sreča	Biti zadovoljen s seboj, ostalimi in življenjem na splošno.

Vir: Prirejeno po R. Bar-On, *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*, 2005, str. 21.



### Priloga 3: Vprašalnik

#### 1. Kako pomembne se vam zdijo sledeče lastnosti za uspeh na zasebnem in/ali poslovnem področju?

(Prosim, izberite oceno na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1=popolnoma nepomembne, 2=delno nepomembne, 3=niti nepomembne niti pomembne, 4= delno pomembne in 5= zelo pomembne.)

Zavedanje sebe in lastnih čustev	1	2	3	4	5
Obvladovanje čustev	1	2	3	4	5
Vztrajnost pri doseganju cilja	1	2	3	4	5
Razumevanje drugih (empatija)	1	2	3	4	5
Sposobnost navezovanja stikov	1	2	3	4	5
Sposobnost delovanja v skupini	1	2	3	4	5

#### 2. Kako verjetno bi se udeležili delavnice, ki bi prispevala k razvoju sledečih sposobnosti?

(Prosim, izberite oceno na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1=zagotovo ne, 2=verjetno ne, 3=ne vem, 4=verjetno da in 5=zagotovo da)?

Boljše zavedanje in obvladovanje lastnih čustev.	1	2	3	4	5
Boljše poznavanje lastnih prednosti in slabosti.	1	2	3	4	5
Uspešnejše spopadanje s stresnimi situacijami	1	2	3	4	5
Bolj sproščen pristop do novih idej in nepredvidljivih situacij.	1	2	3	4	5
Večja motivacija in vztrajnost pri doseganju cilja navkljub občasnim oviram, spodrseljajem.	1	2	3	4	5
Boljše prepoznavanje čustev in potreb drugih.	1	2	3	4	5
Uspešnejše poslušanje in komuniciranje z drugimi.	1	2	3	4	5
Uspešnejše reševanje konfliktnih situacij.	1	2	3	4	5
Uspešnejše motiviranje in vodenje posameznikov in skupin.	1	2	3	4	5
Uspešnejše delovanje v skupini za doseganje skupnih ciljev.	1	2	3	4	5

#### 3. Ste se že kdaj udeležili delavnice, ki bi prispevala k razvoju katere izmed zgoraj naštetih sposobnosti?

- a) Da
- b) Ne, preidite na 5. vprašanje.

#### 4. Kakšni so bili vaši vtisi po delavnici?

(Prosim, izberite oceno na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1=sploh ne drži, 2=delno ne drži, 3=niti ne drži niti drži, 4=delno drži n 5=popolnoma drži)

Prišel/la sem do novih spoznanj.	1	2	3	4	5
----------------------------------	---	---	---	---	---

Spoznanja z delavnice so imela pomemben vpliv na moje življenje.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

**5. Kako verjetno bi se udeležili delavnice, ki bi izboljšala razumevanje vaših in tujih čustev ter prispevala k uspešnejšemu delovanju, če bi vam v podjetju to omogočili?**

- a) Zagotovo da
- b) Verjetno da
- c) Morda
- d) Verjetno ne
- e) Zagotovo ne

**6. Kako verjetno bi se udeležili delavnice, ki bi izboljšala razumevanje vaših in tujih čustev ter prispevala k uspešnejšemu delovanju, če bi bili samoplačnik?**

- a) Zagotovo da
- b) Verjetno da
- c) Morda
- d) Verjetno ne
- e) Zagotovo ne

**7. Koliko bi bili kot samoplačnik pripravljeni odšteti za tovrstno delavnico?**

- a) Manj kot 100 EUR
- b) Med 101 in 250 EUR
- c) Med 251 in 400 EUR
- d) Med 401 in 500 EUR
- e) Več kot 501 EUR
- f) Nič

**8. Kako koristna bi se vam zdela udeležba na tovrstni delavnici za:**

(Prosim, izberite oceno na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1=popolnoma nekoristna, 2=delno nekoristna, 3=niti nekoristna niti koristna, 4=delno koristna in 5=zelo koristna)

... izboljšanje delovanja na zasebnem področju?	1	2	3	4	5
... izboljšanje delovanja na poslovnem področju?	1	2	3	4	5

**9. V kolikšni meri bi naslednji dejavniki vplivali na vašo odločitev o izbiri ponudnika tovrstne delavnice?** (Prosim, izberite oceno na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1=sploh ne bi vplivalo, 2=verjetno ne bi vplivalo, 3= niti ne bi vplivalo niti vplivalo, 4=verjetno bi vplivalo in 5=zelo bi vplivalo)

Poznan ponudnik (njegove storitve ste že uporabljali).	1	2	3	4	5
Sloves ponudnika (znan ponudnik, a njegovih storitev še niste uporabljali).	1	2	3	4	5

Lokacija izvedbe delavnice.	1	2	3	4	5
Cena.	1	2	3	4	5
Upoštevanje želja udeležencev pri oblikovanju delavnice (npr. glede trajanja, vsebin, termina izvedbe).	1	2	3	4	5
Dobri odnosi in ustrezna komunikacija s porabniki.	1	2	3	4	5
Izkušnje preteklih uporabnikov, ki pričajo o kakovosti storitev, ki jih ponuja ponudnik.	1	2	3	4	5
Ustrezno usposobljeno osebje.	1	2	3	4	5
Skladnost nove storitve z obstoječo ponudbo podjetja, ki ponuja delavnico.	1	2	3	4	5
Tuji izvajalec, kjer bi bil razvoj spretnosti združen z učenjem tujega jezika in kulture.	1	2	3	4	5

### 10. Kakšen termin izvedbe bi vam najbolj odgovarjal?

- a) Med tednom, 1 dan po 8 ur
- b) Med tednom, 2 dni po 4 ure
- c) Ob koncu tedna, 1 dan po 8 ur
- d) Ob koncu tedna, 2 dni po 4 ure
- e) Več kot dva dni med tednom
- f) Več kot dva dni od čet–sob
- g) Nobeden, ker me tovrstne delavnice ne zanimajo

### 11. Kakšen način promocije delavnice se vam zdi najprimernejši?

- a) Preko elektronske pošte
- b) Z brošurami
- c) Preko tv oglasov
- d) Po telefonu
- e) Preko kadrovske službe v podjetju

### Demografija:

#### 1. Spol

- a) Ž
- b) M

#### 2. Starost:

- a) Do 20
- b) 21–30
- c) 31–40
- d) 41–50
- e) 51 in več

#### 3. Izobrazba

- a) Osnovna šola
- b) Srednja šola
- c) Višješolska/Mag 6/I

- d) Univerzitetna/Mag 6/II
- e) Znanstveni magisterij/Bol. doktorat
- f) Znanstveni doktorat

#### **4. Status:**

- a) Zaposlen v državnem podjetju
  - a1) vodja
  - a2) drugo
- b) Zaposlen v zasebnem podjetju
  - b1) vodja
  - b2) drugo
- c) Samozaposlen
- d) Študent

### **Priloga 4: Opomnik za intervju z direktorico jezikovne šole Mint IH, Mojco Hergouth Koletič**

**Datum pogovora: 16. 1. 2013**

**Čas pogovora: 16:00–18:30**

**Kraj pogovora: Jezikovna šola Mint IH, Vilharjeva 21, Ljubljana**

#### **1. Kaj je sploh namen oziroma razlog za širjenje ponudbe in na kakšen način se izbira nove dejavnosti?**

Zajeti segment ljudi, ki bi še nekaj delali z jezikom. To je mogoče spremljati že od stopnje B1 naprej, ampak bolj ko znaš jezik, več imaš od ene delavnice, da se lahko osredotočiš na večšine. Sicer gre del energije samo za jezikovno zgodbo, zato je dobro, če znaš več. Kako ponuditi nekaj več tistim, ki bi radi še nekaj več, ki ne bi samo hodili na en napreden tečaj, neka dodana vrednost, takih tudi ne zanimajo več izpiti in pravila. Je pa tudi dober test za tečajnike. Pri tečajih imajo ljudje občutek, da že nekaj znajo, tukaj pa si v situacijah, kjer res preveriš neko uporabno znanje, ko se moraš znajti v situaciji in vidiš, ali imaš težave ali znaš; vidiš, ali si res na stopnji, ki si jo delal. Da ljudem ponudimo nekaj novega (poleg učenja jezika), kot neko dodano vrednost, ki jo lahko vsakdo s pridom uporabi pri opravljanju svojega dela in vsakodnevnih stikih. Pri izbiri moraš gledati na konkurenčnost trga izbrati nekaj novega, nevsakdanjega, kar bo na daljši rok koristno in uporabno; seveda pa so v današnjih razmerah z izborom povezana tudi tveganja.

#### **2. Na kakšen način se odločite za določeno dejavnost (izvajalec, vsebina, cena, termin itn.)?**

Zagotovo se išče sinergije.

Absolutno je potrebno biti primerno usposobljen, zato sem tudi poiskala Johna. Tujji izvajalec zato, ker hočemo to delati predvsem v tujih jezikih, ker je to poanta.

V: Ampak, potem bi lahko tudi Slovenec predaval v tujem jeziku (angleščini)?

Ja, ampak je zelo nenaravno. Kot učitelj imaš tudi nemalo težav to izraziti, ker to ni jezikovni tečaj, ampak je poudarek na učenju. Pri tečajih je ljudem jasno, da smo tukaj zato, da se učimo nemško in se ne moremo pogovarjati slovensko. Tukaj pa ni poudarek na tujem jeziku in to ni naravna situacija, zato smo iskali v tujini.

Pa tudi zato, da smo v nečem drugačni, da nismo samo še eden od sto ponudnikov. Reakcija tiste gospe zadnjič je potrdila prav to. Ampak je bilo prav zanimivo, ko je videla, da je v angleščini in jo je začelo zanimati, najprej pa je mislila, da bo kar prekinila telefonski pogovor.

V: Kako ste pa sploh našli Johna, prišli v stik z njim?

John se je predstavil na eni direktorski konferenci podjetja IH leta 2008. Mi je bil takoj všeč, ampak sem potrebovala malo časa, da je ideja dozorela. Tudi trenutek ni bil pravi za tako zadevo. Zdaj podjetja vlagajo res samo v tista nujno potrebna izobraževanja, kar pa jezik je. Vse ostalo je sicer v redu, če je oseba pripravljena nekaj narediti, drugače pa ne. Že pri jeziku je tako, ampak pri jeziku si vsaj 3 nove besede zapomniš, tule pa lahko že čez 3 dni vse pozabiš, če si rečeš, da je vse skupaj brez pomena. Opravila sem že nekaj slovenskih treningov in mene je on prepričal. Imeli smo eno aktivnost, ki mi je bila všeč. Gospod že 20 let to počne v lastnem podjetju, prej je delal »consulting&training« znotraj enega velikega podjetja, ni »eden od včeraj«, ima 30 let kilometrino in tudi po osebnosti plati je zelo prijeten gospod.

V: Kako ste pa sploh »našli« prve udeležence?

Ideja je zorela že dve leti, k udeležbi smo povabili že redne in poznane udeležence, najprej preko elektronske pošte, nato pa še z dodatno pisno ponudbo. Ko smo delali prve delavnice, sem veliko naših partnerjev povabila brezplačno.

V: Kako pa izberete določeno zadevo, ki jo boste izvajali in postavite ceno?

Izbor določene dejavnosti in vsebino črpaš iz mednarodnih srečanj in spoznanj okolja, v katerem živiš, ki so vedno povezana s tveganji. Izvajalca izberemo na podlagi dolgoletnih izkušenj, vsebino obogatimo z dodano vrednostjo, kar pomeni, da je predstavljena v tujem jeziku. Oblikovanje cene pa je odvisno od števila udeležencev, stroškov predavatelja in naših materialnih in operativnih stroškov.

Malo se tudi pogovorimo, vendar te zadeve niso enostavne. Poklicati je treba obstoječe stranke in preveriti, ali bi bila takšna delavnica zanje zanimiva, saj je to povezano s stroški.

### **3. Konkretna delavnica čustvene inteligence (zakaj ste se odločili izvajati konkretno delavnico in kakšni so bili stroški, kdo so bili udeleženci, kako so bili obveščeni o delavnici, kaj je bil namen/cilj delavnice, cena).**

Iskali smo neko sinergijo z zgodbami, kjer je mogoče trenirati jezik in se ga učiti preko pridobljenih veščin. Opažamo na primer, da se raven angleščine zvišuje, saj imamo omare polne učbenikov za začetne stopnje, ki smo jih nekoč očitno rabili, drugih izdaj učbenikov imamo že malo manj, saj začetni tečaji angleščine niso toliko obiskani. Poleg tega tudi opažamo, da je povprečna starost na začetni ravni angleščine najmanj 10 let višja kot pri ostalih jezikih in da ljudje vedno bolj znajo govoriti angleško. Pri jeziku imaš vedno občutek, da bi lahko še kaj izboljšal. Kljub temu ti navadni tečaji tudi niso vedno zanimivi, saj lahko hitro preveč spominjajo na šolski sistem. In je bilo to. Ljudem je bolj všeč, da so v stiku z jezikom in to je tudi naša dodatna vrednost. V Sloveniji je veliko ponudnikov čustvene inteligence. Pred kratkim je ena stranka rekla »O, še eden, ki to počne«. Ko smo ji povedali, da se naša delavnica odvija v angleščini, je pa rekla »O, to je pa zelo zanimivo«. Te delavnice imajo še eno dodano vrednost. Nisem pristašica »divjih multipraktikov«, kjer lahko vsakdo počne vse. Mi znamo učiti jezik, nimamo pa takšnih veščin, da bi učili tudi druge. Zato sem poiskala pomoč od zunaj, ker je moje mnenje takšno, da naj strokovnjaki počnejo to, kar počnejo. Na eni konferenci se je predstavilo

tudi Johnovo podjetje. Bili so mi všeč in smo začeli z njimi tudi sodelovati. Mislim, da je še ena prednost te naše zgodbe angleščina ter čustvena inteligenca ali pa druge veščine, ki jih še imamo (nevroznanost in vodenje, ciljno vodenje). Poleg tega ja dobro tudi to, da delavnico izvedeš s tujim predavateljem, ki prinese še en drug pogled.

Osnovni motiv delavnice čustvene inteligence je bil, da ponudimo nekaj novega, pri čemer nam je izvajalec ponudil tudi promocijsko ceno.

V: In zakaj niste nadaljevali z izvajanjem, če je bila delavnica uspešna?

Tega smo se lotili ravno v najtežjem obdobju, ko mislim, da je mogoče skoraj lažje prodati jezikovni tečaj kot pa tole. So se pa takšne delavnice prodajale kot za med v preteklih letih, takrat, ko je bilo denarja na pretek. Za tako delavnico se ljudje raje odločijo, ker traja dan, dva, naše tečaje pa je treba obiskovati pol leta.

V: Zakaj pa delavnica v tujem jeziku?

Videli smo novo priložnost. Videli smo, da bi se ljudje učili jezika, ampak ne v klasični obliki, saj bi radi zraven uporabljali še te veščine. Potem je pa še en razlog, ko sem videla, da se jezikovni tečaji prodajajo preko oseb, ki o ničemer ne odločajo, in sem razmišljala, kako bi prodali še nekemu, ki se pa o nečem odloča. Sem ugotovila, da ko grem na kakšna ta srečanja, npr. združenja managerjev, in ko se predstaviš, kaj kdo počne, in rečem jeziki, prevajanja, pa delavnice za vodenje, navadno vsak direktor najprej reče: »Pošljite mi tisto za vodenje«. Večinoma je pri teh največ zanimanja ravno za te delavnice.

Poleg tega sem šla v to tudi zato, ker vseskozi razmišljam, da imate učitelji sposobnosti in ambicije delati še kaj več kot samo učiti »I am, you are« celo življenje; zelo razmišljam o tem, kako pridobiti še kakšen posel, ki bo plačan več kot 10 EUR na uro.

U: Kako se pa potem ceno postavi, ko se prvič izvaja?

Saj vidiš, koliko to znaša. Pri ceni se pogleda, kakšen je njegov honorar, koliko staneta let in prenočišče, ono, tretje. Vemo, kaj bomo naredili mi, koliko dni bomo to tržili. Moj dan ali dan nekoga drugega stane toliko in toliko, pošiljanje elektronske pošte tudi ni več zastoj, spremljanje elektronske pošte, koliko sporočil se odpre, vse to stane. Pogledaš, koliko bo udeležencev in računa se na minimum, ampak že pri minimumu mora biti malo plusa, čeprav v teh časih je dobro, če ne delamo z izgubo, saj je to »popotnica za naprej«.

#### **4. Izvajanje delavnice in reakcija oziroma povratna informacija udeležencev (kdaj je potekala in koliko časa, kakšen je bil odziv udeležencev – morebitni vprašalniki itd.)**

V poskusno delavnico smo povabili 12 udeležencev, ki je trajala 8 ur. Vsi so bili navdušeni, ker je potekala v tujem jeziku in ker je bil izvajalec tudi tujec.

Čustveno inteligenco smo do sedaj izpeljali le enkrat. Pred vsako delavnico smo naredili »mind-mapping«, da se ugotovi, kakšen tip človeka si, logičen ali bolj čustven, kreativen. To timom zelo pomaga, da se med seboj bolje razumejo in, da ljudje vejo, da ni nič prav ali narobe, ampak da ljudje funkcionirajo drugače. Izvajal jo je John. Bilo je 12 udeležencev iz različnih podjetij (Mladinska knjiga, Zavarovalnica Triglav, Hella Saturnus, Združenje Manager itd.).

U: Kje ste našli te ljudi?

Običajno je dobro pri takšnih zgodbah, delavnicah narediti brošuro, ki je poslana preko navadne pošte (poleg elektronske). Mi smo poslali pdf-brošuro, tudi po elektronski pošti, moraš pa večkrat kontaktirati ljudi (klasična in elektronska pošta, vmes pa še telefonski klic), danes je treba biti za vsako stvar zelo vztrajen zaradi pomanjkanja denarja in večje ponudbe. V »našem kolačku« gre največ denarja za trženje. Ljudje so manj lojalni kot so bili, tudi če so zadovoljni, grejo še kaj drugega poskusit.

Kar smo izvedeli iz anket, je, da je bilo vsem všeč to, da je vodil John. To, da je vodil tujec v tujem jeziku poda neki drugi, širši, pogled, se pravi v smislu kulture in generiranja idej, pa to, da je zelo izkustveno. Tudi namen je bil ponuditi nekaj drugačnega, v tujem jeziku, in, da se nekaj naučijo.

U: Kakšna je bila cena? Je bilo promocijsko?

Ene smo povabili, cenovno pa je bilo 325 EUR/delavnico brez DDV-ja. Nisem preverjala konkurenčnih ponudb, ampak sem samo izračunala svoje stroške. Drugače je pa tudi na tem področju cela zmešnjava, nekateri delajo zelo poceni, tudi za 100 EUR, imaš pa tudi zgodbe za 1000 EUR in več.

U: To je bilo v soboto?

Ne, to je bilo med tednom, bolj iskani termini za poslovne delavnice so sreda, četrtek, petek. Interno je bilo zanimanje tudi za petek, soboto, en dan –odvisno od podjetja. Traja pa potem cel dan, 8 ur.

U: Pa se jim ne zdi naporno?

Ne, to zelo hitro mine, ker to so delavnice, kjer uporabljaš »zdravo kmečko pamet« in to ni tako naporno, vendar sigurno izveš kaj novega; pri jeziku je vse novo.

## **5. Izvajanje ankete med udeleženci in povratna informacija (rezultati, št. anketiranih, vrsta vprašanj itd.).**

U: Reakcija udeležencev?

Zelo so bili navdušeni in izpostavili so trenerja. To so bili ljudje, ki sem jih malo bolj poznala in sem jih lahko tudi natančneje vprašala, ker tudi za nas je bilo to novo. Predvsem jim je bilo fino to, da je dodana vrednost jezik, tujec, potem pa čisto osebnostno John, da je blazno zanimiv, da veliko ve, da ve kaj dela. Dobiš povratno informacijo tudi od tistih, ki so poskusili že podobne zgodbe z enim, dvema izvajalcema.

Izvedenih je bilo 12 anket, 6 je bilo vrnjenih. Mnenja so objavljena tudi na naši spletni strani.

## **6. Nadaljnji koraki v zvezi z že izvedeno delavnico (se bo še izvajala ali ne in zakaj).**

Ja, nameravamo še izvajati, ampak mislim, da se je v tem segmentu zadeva bolj ustavila kot v našem jezikovnem, ker te zgodbe navadno v večjih podjetjih malo bolj načrtujejo in ne moreš priti kar tako, poleg tega že imajo kakšnega utečenega izvajalca. Pri odprtih delavnicah je mukotrpno nabrati ljudi in pri teh delavnicah smo do sedaj imeli samo minus, če bi pa John želel še svoj normalni honorar pa ne moremo več eksperimentirati, saj čas ni najbolj posrečen.

Prodajati te delavnice je dosti bolj osebna zgodba, saj moraš iti osebno do ljudi, se predstaviti v kadrovski in jaz se s tem ukvarjam takrat, ko nimamo z drugim toliko dela. Najprej je treba poskrbeti, da bomo preživeli. Želela bi imeti nekoga, ki bi samo to tržil, vendar bi želela, da bi se to najprej začelo malo bolje prodajati, preden bi dobila enega človeka, ker ni enostavno. Ta človek, če bi samo to delal, bi moral kar nekaj prodati, da samo svojo plačo upraviči.

To je bila poskusna delavnica, da se vidi, kakšen bo odziv. Samo zdaj je trg zasičen s temi zadevami. In v podjetju, če nisi v planu, nima smisla težiti. Vendar so se v enem podjetju odločili za izvedbo interne dvodnevne delavnice, tako da prihaja John sem naslednji teden (op.i. 23. januarja).

Se moram pa tudi jaz še malo naučiti to prodajati, saj znam jezike zagotovo boljše prodajati kot pa tole. Ker tu je malo drugače, zato je bilo fino, ko sem šla z Johnom na nekaj sestankov. Sploh, če grem v podjetje, kjer so te stvari že poskusili, in sem malo na tankem ledu. Se moram pa tudi jaz tukaj še veliko naučiti. Dostikrat hočejo podjetja cel paket in zdaj nimam vpogleda, kaj naj bi ta paket bil. Čeprav John pravi, da je to težko. Vendar je včasih to najboljše, saj ljudje niti ne vejo, kaj točno želijo.

Rada bi, da se to malo interno izvaja na podjetjih, da se kakšen denar zasluži, ker pri teh odprtih delavnicah vidim, da so se zadeve pri obstoječih ponudnikih podobnih zadev na trgu zmanjšale za 50–80 %.

## 7. Če boste nadaljevali s tovrstnimi delavnicami, kakšne vrste promocije nameravate uporabiti?

Z osebnim pristopom, osebno od kadrovske do kadrovske, malo razmišljamo, da bi John to predstavil tu na Združenju Managerjev na Bledu. Je pa res, da to delavnico ni tako lahko predstaviti. Lahko sicer narediš neko aktivnost, ampak mene to, kar sem že videla, ni navdušilo. V kratkem težko dosežeš »vau« učinek. Problem so tudi velike skupine, ker ne smeš imeti več kot 14 ljudi, saj en izvajalec to težko koordinira in je lahko na koncu več škode kot koristi.

Nisva še ugotovila, na kakšen način predstaviti zadevo.

Ponudbo za izvedbo delavnic bomo posredovali številnim podjetjem, s katerimi imamo večletne stike; torej od podjetja do podjetja. Izkoristili pa bomo tudi večja srečanja (Manager leta), kjer je še večja možnost za pridobitev udeležencev in predstavitev delavnice.

## Priloga 5: Izpisi SPSS

### 1) Demografski podatki

*Tabela 1: Frekvenčna porazdelitev za spremenljivko »spol«*

		Spol			
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Moški	34	28,1	28,1	28,1
	Ženski	87	71,9	71,9	100,0
	Skupaj	121	100,0	100,0	



Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev za spremenljivko »starost«

Starost					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	21–30	36	29,8	29,8	29,8
	31–40	42	34,7	34,7	64,5
	41–50	30	24,8	24,8	89,3
	51+	13	10,7	10,7	100,0
	Skupaj	121	100,0	100,0	

Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev za spremenljivko formalna »izobrazba«

Formalna izobrazba					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	SŠ	34	28,1	28,1	28,1
	VŠ/Mag 6/I	20	16,5	16,5	44,6
	UNI/Mag 6/II	59	48,8	48,8	93,4
	Zn.mag./Bol. dokt.	6	5,0	5,0	98,3
	Zn. dokt.	2	1,7	1,7	100,0
	Skupaj	121	100,0	100,0	

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev za spremenljivko »status«

Status					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Študent	12	9,9	9,9	9,9
	Zasebno podjetje: vodja	9	7,4	7,4	17,4
	Zasebno podjetje: drugo	51	42,1	42,1	59,5
	Državno podjetje: vodja	4	3,3	3,3	62,8
	Državno podjetje: drugo	38	31,4	31,4	94,2
	Samozaposleni	7	5,8	5,8	100,0
	Skupaj	121	100,0	100,0	

## 2) Pomen lastnosti čustvene inteligence za moške in ženske (Hipoteza 1a)

Tabela 5: Skupinska statistika za spremenljivko »lastnosti čustvene inteligence«

Skupinska statistika					
	SPOL	N	Povprečje	Stand. Odklon	Povprečna stand. Napaka
Zavedanje sebe in lastnih čustev	Moški	34	4,53	,662	,114
	Ženski	87	4,60	,655	,070
Ovladovanje čustev	Moški	34	4,50	,749	,128
	Ženski	87	4,59	,620	,067
Vztrajnost pri doseganju cilja	Moški	34	4,79	,410	,070
	Ženski	87	4,78	,515	,055
Razumevanje drugih (empatija)	Moški	34	4,15	,657	,113
	Ženski	87	4,47	,713	,076
Sposobnost navezovanja stikov	Moški	34	4,38	,697	,120
	Ženski	87	4,56	,677	,073
Sposobnost delovanja v skupini	Moški	34	4,50	,749	,128
	Ženski	87	4,56	,677	,073

Tabela 6: T-test neodvisnih vzorcev za spremenljivko »lastnosti čustvene inteligence«

T-test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti povprečij						
		F	Stopnja stat. pomemb. (p)	t	Stopnje prostosti (df)	Stopnja stat. pomemb. (2-stranska)	Povp. razlika	Stand napaka razlike	95 % interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
Zavedanje sebe in lastnih čustev	Homogene variance	,264	,608	-,514	119,000	,608	-,068	,133	-,331	,195
	Nehomogene variance			-,511	59,727	,611	-,068	,134	-,335	,199
Obvladovanje čustev	Homogene variance	1,505	,222	-,647	119,000	,519	-,086	,133	-,350	,178
	Nehomogene variance			-,596	51,659	,554	-,086	,145	-,376	,204
Vztrajnost pri doseganju cilja	Homogene variance	,184	,669	,127	119,000	,899	,013	,099	-,183	,208
	Nehomogene variance			,140	75,252	,889	,013	,089	-,166	,191
Razumevanje drugih (empatija)	Homogene variance	2,546	,113	-2,297	119,000	,023	-,324	,141	-,604	-,045
	Nehomogene variance			-2,380	65,004	,020	-,324	,136	-,596	-,052
Sposobnost navezovanja stikov	Homogene variance	,781	,379	-1,310	119,000	,193	-,181	,138	-,454	,092
	Nehomogene variance			-1,293	58,750	,201	-,181	,140	-,461	,099
Sposobnost delovanja v skupini	Homogene variance	,676	,413	-,448	119,000	,655	-,063	,141	-,343	,216
	Nehomogene variance			-,429	55,282	,670	-,063	,147	-,359	,232

3) Verjetnost udeležbe na samoplačniških ali internih delavnicah glede na spol (Hipoteza 1b)

Tabela 7: Skupinska statistika za spremenljivko »verjetnost udeležbe«

Skupinska statistika					
	Spol	N	Aritmetična sredina	Stand. Odklon	Stand napaka aritm. sredine
Verjetnost udeležbe interne delavnice.	Moški	34	2,41	1,438	,247
	Ženski	87	1,99	1,307	,140
Verjetnost udeležbe samoplačniške delavnice.	Moški	34	3,65	1,252	,215
	Ženski	87	3,67	1,403	,150

Tabela 8: T-test neodvisnih vzorcev za spremenljivko »verjetnost udeležbe«

T-test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti povprečij						
		F	Stopnja stat. pomemb. (p)	t	Stopnje prostosti (df)	Stopnja stat. pomembnosti (2-stranska)	Razlika povprečij	Stand napaka razlike	95 % interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
Verjetnost udeležbe interne delavnice.	Homogeni varianci	2,011	,159	1,556	119,000	,122	,423	,272	-,115	,962
	Nehomogeni varianci			1,492	55,540	,141	,423	,284	-,145	,992
Verjetnost udeležbe samoplačniške delavnice.	Homogeni varianci	1,600	,208	-,071	119,000	,943	-,020	,276	-,565	,526
	Nehomogeni varianci			-,075	67,120	,941	-,020	,262	-,543	,504

#### 4) Verjetnost udeležbe na delavnici (Hipoteza 2)

Tabela 9: Statistika enega vzorca za spremenljivko »sposobnosti čustvene inteligence«

Statistika enega vzorca				
	N	Aritmetična sredina	Stand. odklon	Stand napaka aritm. sredine
Boljše zavedanje in obvladovanje lastnih čustev.	121	3,64	1,111	,101
Boljše poznavanje lastnih prednosti in slabosti.	121	3,83	1,036	,094
Uspešnejše spopadanje s stresnimi situacijami	121	4,01	1,076	,098
Bolj sproščen pristop do novih idej in nepredvidljivih situacij.	121	3,76	1,080	,098
Večja motivacija in vztrajnost pri doseganju cilja navkljub občasnim oviram, spodrsrljajem.	121	3,70	1,062	,097
Boljše prepoznavanje čustev in potreb drugih.	121	3,55	1,080	,098
Uspešnejše poslušanje in komuniciranje z drugimi.	121	3,85	1,078	,098
Uspešnejše reševanje konfliktnih situacij.	121	3,97	1,032	,094
Uspešnejše motiviranje in vodenje posameznikov in skupin.	121	3,99	,953	,087
Uspešnejše delovanje v skupini za doseganje skupnih ciljev.	121	3,83	,995	,090

Tabela 10: T-test enega vzorca za spremenljivko »sposobnosti čustvene inteligence«

T-test enega vzorca						
	Vrednost testa = 3					
	t	Stopinje prostosti (df)	Stopnja stat. pomembnosti (2-smerna)	Povprečna razlika	95 % Interval zaupanja	
					Spodnji	Zgornji
Boljše zavedanje in obvladovanje lastnih čustev.	6,303	120	,000	,636	,44	,84
Boljše poznavanje lastnih prednosti in slabosti.	8,866	120	,000	,835	,65	1,02
Uspešnejše spopadanje s stresnimi situacijami	10,305	120	,000	1,008	,81	1,20
Bolj sproščen pristop do novih idej in nepredvidljivih situacij.	7,742	120	,000	,760	,57	,95
Večja motivacija in vztrajnost pri doseganju cilja navkljub občasnim oviram, spodrsrljajem.	7,278	120	,000	,702	,51	,89
Boljše prepoznavanje čustev in potreb drugih.	5,641	120	,000	,554	,36	,75
Uspešnejše poslušanje in komuniciranje z drugimi.	8,690	120	,000	,851	,66	1,05
Uspešnejše reševanje konfliktnih situacij.	10,304	120	,000	,967	,78	1,15
Uspešnejše motiviranje in vodenje posameznikov in skupin.	11,447	120	,000	,992	,82	1,16
Uspešnejše delovanje v skupini za doseganje skupnih ciljev.	9,232	120	,000	,835	,66	1,01

#### 5) Verjetnost udeležbe na samoplačniški ali interni delavnici (Hipoteza 3a)

Tabela 11: Statistika enega vzorca za spremenljivko »vrsta delavnice«

Statistika enega vzorca				
	N	Aritmetična sredina	Stand. odklon	Stand napaka aritm. sredine
Verjetnost udeležbe interne delavnice	121	3,89	1,353	,123
Verjetnost udeležbe samoplačniške delavnice	121	2,34	1,357	,123

Tabela 12: Test enega vzorca za spremenljivko »vrsta delavnice«

Test enega vzorca						
	Test Value = 0					
	t	sp	Stopnja stat. pomembnosti (2-smerna)	Povprečna razlika	95% Interval zaupanja	
					Spodnji	Zgornji
Verjetnost udeležbe interne delavnice <sup>1</sup> .	31,652	120	,000	3,893	3,65	4,14
Verjetnost udeležbe samoplačniške delavnice <sup>1</sup> .	18,953	120	,000	2,339	2,09	2,58

6) Vtisi po delavnici (Hipoteza 5)

Tabela 13: Statistika enega vzorca za spremenljivko »vtisi«

Statistika enega vzorca				
	N	Aritmetična sredina	Stand. odklon	Stand napaka aritm. sredine
Spoznanja z delavnice so imela pomemben vpliv na moje življenje.	78	3,56	1,014	,115
Prišel/la sem do novih spoznanj.	78	4,23	,682	,077

Tabela 14: T-test enega vzorca za spremenljivko »vtisi«

T-test enega vzorca						
	Testna vrednost = 3					
	t	Stopnje prostosti (df)	Stopnja stat. pomembnosti (2-smerna)	Povprečna razlika	95 % Interval zaupanja	
					Spodnji	Zgornji
Spoznanja z delavnice so imela pomemben vpliv na moje življenje.	4,913	77	,000	,564	,34	,79
Prišel/la sem do novih spoznanj.	15,931	77	,000	1,231	1,08	1,38

7) Dejavniki izbora ponudnika (Hipoteza 6a)

Tabela 15: Statistika enega vzorca za spremenljivko »dejavniki«

Statistika enega vzorca				
	N	Aritmetična sredina	Stand. odklon	Stand napaka aritm. sredine
Ustrezno usposobljeno osebje.	121	4,53	,731	,066
Cena	121	4,30	,900	,082
Izkušnje preteklih uporabnikov, ki pričajo o kakovosti storitev, ki jih ponuja ponudnik.	121	4,21	,808	,073
Dobri odnosi in ustrezna komunikacija s porabniki	121	4,02	,796	,072
Poznan ponudnik (njegove storitve ste že uporabljali).	121	3,81	1,003	,091
Upoštevanje želja udeležencev pri oblikovanju delavnice (npr. glede trajanja, vsebin, termina izvedbe).	121	3,75	,933	,085
Lokacija izvedbe delavnice.	121	3,73	1,025	,093
Skladnost nove storitve z obstoječo ponudbo podjetja, ki ponuja delavnico.	121	3,72	,897	,082
Sloves ponudnika (znan ponudnik, a njegovih storitev še niste uporabljali).	121	3,67	,889	,081
Tuj izvajalec, kjer bi bil razvoj spretnosti združen z učenjem tujega jezika in kulture.	121	3,31	1,109	,101

Tabela 16: T-test enega vzorca za spremenljivko »dejavniki«

T-test enega vzorca						
	Testna vrednost = 0					
	t	Stopinje prostosti (df)	Stopnja stat. pomembnosti (2-smerna)	Povprečna razlika	95 % Interval zaupanja	
					Spodnji	Zgornji
Ustrezno usposobljeno osebje.	68,137	120	,000	4,529	4,40	4,66
Cena	52,501	120	,000	4,298	4,14	4,46
Izkušnje preteklih uporabnikov, ki pričajo o kakovosti storitev, ki jih ponuja ponudnik.	57,355	120	,000	4,215	4,07	4,36
Dobri odnosi in ustrezna komunikacija s porabniki	55,529	120	,000	4,017	3,87	4,16
Poznan ponudnik (njegove storitve ste že uporabljali).	41,800	120	,000	3,810	3,63	3,99
Upoštevanje želja udeležencev pri oblikovanju delavnice (npr. glede trajanja, vsebin, termina izvedbe).	44,215	120	,000	3,752	3,58	3,92
Lokacija izvedbe delavnice.	40,012	120	,000	3,727	3,54	3,91
Skladnost nove storitve z obstoječo ponudbo podjetja, ki ponuja delavnico.	45,632	120	,000	3,719	3,56	3,88
Sloves ponudnika (znan ponudnik, a njegovih storitev še niste uporabljali) .	45,418	120	,000	3,669	3,51	3,83
Tuj izvajalec, kjer bi bil razvoj spretnosti združen z učenjem tujega jezika in kulture.	32,778	120	,000	3,306	3,11	3,51

8) Dejavnik »tuj izvajalec« (Hipoteza 6b)

Tabela 17: Statistika enega vzorca za spremenljivko »tuj izvajalec«

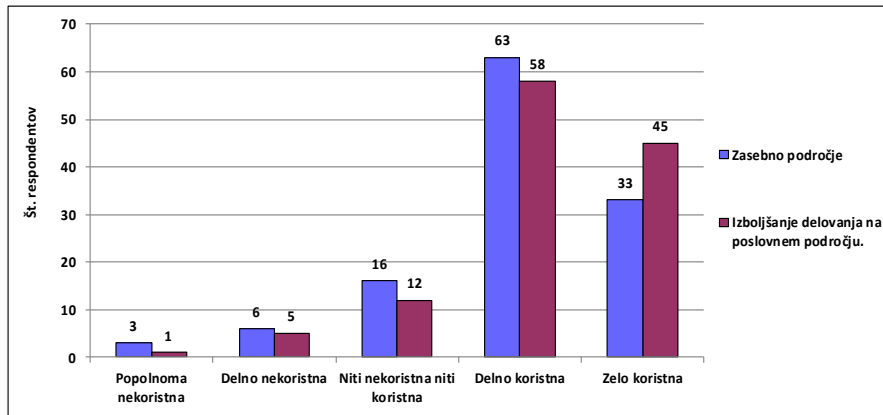
Statistika enega vzorca				
	N	Aritmetična sredina	Stand. odklon	Stand. napaka aritm. sredine
Tuj izvajalec, kjer bi bil razvoj spretnosti združen z učenjem tujega jezika in kulture.	121	3,31	1,109	,101

Tabela 18: T-test enega vzorca za spremenljivko »tuj izvajalec«

T-test enega vzorca						
	Testna vrednost = 3					
	t	Stopinje prostosti (df)	Stopnja stat. pomembnosti (2-smerna)	Povprečna razlika	95 % Interval zaupanja	
					Spodnji	Zgornji
Tuj izvajalec, kjer bi bil razvoj spretnosti združen z učenjem tujega jezika in kulture.	3,032	120	,003	,306	,11	,51

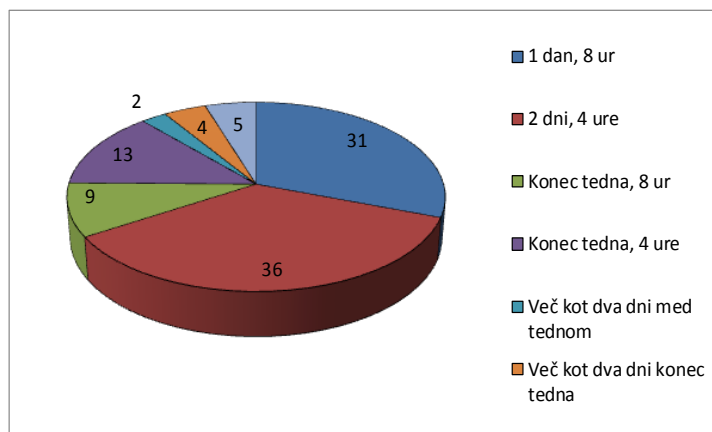
## Priloga 6: Koristi delavnice na poslovnem in zasebnem področju

Slika 1: Koristi delavnice na poslovnem in zasebnem področju



## Priloga 7: Termin izvedbe in način promocije

Slika 1: Termin izvedbe (v %)



Slika 2: Način promocije (v %)

