

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZVOJ KONCEPTA POLETNE ŠOLE D.SCHOOL

Ljubljana, junij 2016

AJDA HVASTIJA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ajda Hvastija, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj koncepta poletne šole d.school, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem asist. dr. Rokom Stritarjem,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POLETNA ŠOLA LJUBLJANA SUMMER SCHOOL: TAKE THE BEST FROM EAST AND WEST NA EF V LJUBLJANI	2
1.1 Zgodovina in kratek opis poletne šole	2
1.2 Analiza poletne šole 2015	3
2 DESIGN THINKING IN D.SCHOOL	7
2.1 Design thinking	8
2.2 D.school	10
3 POUČEVANJE Z METODO DESIGN THINKINGA PO SVETU	11
3.1 Opis visokošolskih institucij, na katerih poučujejo po metodi design thinkinga.....	13
3.1.1 Stanford University – Hasso Plattner Institute of Design at Stanford.....	13
3.1.2 Hasso-Plattner-Institute, University of Potsdam	13
3.1.3 Illinois Institute of Design	13
3.1.4 Rotman School of Management	14
3.1.5 California College of the Arts (CCA)	14
3.1.6 Harvard Business School – The Harvard Innovation Lab.....	14
3.1.7 Massachusetts Institute of Technology (MIT) – Design Club	15
3.1.8 Wharton School of the University of Pennsylvania – Wharton Innovation & Design.....	15
3.1.9 Kellogg School of Management, Northwestern University – Kellogg Innovation and Design Association	15
3.2 Uvedba in poučevanje design thinkinga na EF	16
4 POLETNA ŠOLA D.SCHOOL	18
4.1 Poletna šola d.school na EF	18
4.2 Poletne šole design thinkinga v tujini	19
4.3 Načini izvedbe poletne šole d.school na EF	22
4.3.1 Predmeti d.schoola dodani na predmetnik poletne šole	22
4.3.2 Poletna šola d.school kot samostojni dvotedenski program.....	24
4.4 Vsebine v poletni šoli d.school	26
4.5 Cilji poletne šole d.school.....	29
5 TRŽENJSKA STRATEGIJA SAMOSTOJNEGA PROGRAMA POLETNE ŠOLE D.SCHOOL	30
5.1 Ciljni trg (segmentacija in določanje ciljnega tržnega segmenta)	31
5.2 Trženjski splet	33
5.2.1 Storitve	34
5.2.2 Cena.....	35
5.2.3 Tržne poti	36
5.2.4 Tržno komuniciranje	36
5.2.5 Ljudje.....	38
5.2.6 Fizični dokazi	39
5.2.7 Postopki (procesi).....	40

SKLEP	40
LITERATURA IN VIRI	42
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Podatki o poletni šoli od leta 2000 do leta 2015	4
Tabela 2: Glavne informacije s poletnih šol design thinkinga in podobnih programov	22

KAZALO SLIK

Slika 1: Skupno število vpisanih študentov na rednem programu od leta 2000 do leta 2015	5
Slika 2: Relativno in absolutno povečanje števila tujih študentov na poletni šoli	5
Slika 3: Faze design thinking procesa (metodologije)	9
Slika 4: Shema treh krogov dizajna	10
Slika 5: Manifest d.schoola	11
Slika 6: Koraki (faze) design thinking metodologije (procesa)	28

UVOD

Na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju EF) od leta 2000 organizirajo kakovostno poletno šolo, ki jo stalno nadgrajujejo in izboljšujejo. Med letoma 2000 in 2008 so imeli enoten program, število udeležencev pa se je postopoma povečevalo s 35 na 56 študentov. Leta 2009 so popolnoma spremenili program in študentom ponudili več predmetov, med katerimi so lahko izbirali. To je bila odlična rešitev, saj se je število udeležencev na poletni šoli Take the Best from East and West že leta 2009 povečalo na 160, leta 2012 pa je program obiskovalo 478 študentov. Od leta 2012 naprej pa je število študentov približno enako. Leta 2012 so prvič organizirali Executive poletno šolo, namenjeno menedžerjem in poslovnežem, leta 2013 pa tudi Doktorsko poletno šolo, namenjeno doktorskim študentom. Dodatni poletni šoli so uvedli zaradi spreminjajočih se potreb na trgu, ki so jih opazili v mednarodni pisarni, ki organizira poletno šolo. Vsako leto imata več udeležencev in pomagata graditi ugled EF v tujini, kljub temu pa je njun prispevek k številu udeležencev le približno 10-odstotni.

Zanimalo me je, kako bi lahko vsebine v poletni šoli še izboljšali, da bi ostala v koraku s časom. Dodatna vsebina ali program bi pritegnila nove študente ali nov profil študentov, omogočila večji zaslužek ter tako kot drugi dve dodatni poletni šoli pomagala graditi dobro ime Ekonomske fakultete v tujini. Diplomsko delo temelji na predpostavki, da bi dodatne vsebine (ali program), če bi bile izbrane pravilno in dobro opravljene, poletni šoli pomagale pridobiti več udeležencev in boljši profil udeležencev, EF pa omogočile dodaten zaslužek ter pomagale graditi mednarodno prepoznavnost in dobro ime.

V diplomskem delu v 2. poglavju najprej opišem in analiziram poletno šolo Take the Best from East and West. Na podlagi več dejavnikov, ki so opisani v 2. poglavju, ugotovim potrebo po vključitvi sodobnih in praktičnih predmetov ali programa v poletno šolo. Sodobna pedagoška metoda, ki je izrazito akcijsko naravnana, spodbuja delo pri projektih in sodelovanje z gospodarstvom, imenuje pa se design thinking ali d.school. Ker ta metoda ustreza potrebam poletne šole, predlagam uvedbo vsebin d.school v poletno šolo. V 3. poglavju opišem pojma design thinking in d.school. V 4. poglavju pregledam poučevanje z metodo design thinking po svetu in opišem visokošolske institucije, kjer poučujejo po tej metodi. Opišem, kako so vpeljali design thinking na EF, pri katerih predmetih se uporablja, kako se pristop k poučevanju v Sloveniji razlikuje od ZDA in kakšne so izkušnje slovenskih študentov s predmeti design thinkinga. Odgovorim na vprašanje, zakaj d.school poletna šola na EF, ter naštejem, opišem in primerjam poletne šole design thinkinga v tujini. Nato raziščem možne izvedbe poletne šole d.school ter opišem, kako se med seboj razlikujejo in kakšne so prednosti in slabosti različnih izvedb. V nadaljevanju predlagam vsebine v poletni šoli d.school in opišem vsebino predlaganih predmetov. V zadnji točki 5. poglavja zastavim cilje poletne šole d.school. V 6. poglavju sestavim trženjsko strategijo, če bi se na EF odločili za organizacijo poletne šole d.school kot samostojnega programa. Segmentiram študente, ki so potencialni uporabniki, in opredelim ciljno skupino. Zatem izbranemu ciljnemu trgu prilagodim trženjski splet, in sicer storitev, ceno, tržne poti, tržno komuniciranje, ljudi, fizične dokaze in postopke. V sklepu povzamem vsebino ter podam svoje mnenje in priporočila organizatorjem poletne šole.

1 POLETNA ŠOLA LJUBLJANA SUMMER SCHOOL: TAKE THE BEST FROM EAST AND WEST NA EF V LJUBLJANI

1.1 Zgodovina in kratek opis poletne šole

Ekonomsko fakulteta Univerze v Ljubljani je ena od najstarejših ekonomsko-poslovnih fakultet v JV Evropi. Ustanovljena je bila leta 1946 in ima dolgoletno tradicijo. Je ena od redkih fakultet v tem delu Evrope z akreditacijami EQUIS (EQUIS Accredited Schools – Slovenia, 2016), EFMD (EFMD List of Members – Slovenia, 2016) in AACSB (AACSB Accredited Members – Slovenia, 2016). Podpisanih ima 198 mednarodnih pogodb, ki omogočajo izmenjavo študentov iz 45 držav, od tega je 46 bilateralnih pogodb in 152 pogodb po sistemu Erasmus.¹

Poletno šolo Ljubljana Summer School: Take the Best from East and West so prvič organizirali poleti 2000, leta 2015 pa se je uspešno končala že 16. poletna šola. Poletna šola poteka julija, leta 2015 je bila od 6. do 24. julija. Na tritedenski program se lahko prijavijo dodiplomski in podiplomski študenti ter nedavni diplomanti. V treh tednih se študentje udeležijo predavanj iz izbranih predmetov, se med obiski podjetij spoznajo z menedžerji, odkrivajo lokalno kulturo in se družijo s študenti z vsega sveta.

Predmeti so akademsko zahtevni in stimulatívni. Domači in tuji predavatelji so strokovnjaki na svojih področjih, so aktivni pri akademskih raziskavah in/ali so svetovalci podjetjem in vladam. Diskusije in izmenjava mnenj med profesorji in študenti so zaželeni. Na poletni šoli večinoma predavajo tuji predavatelji, za dodiplomski predmet (6 kreditnih točk ECTS) jim plačajo 3.500 evrov bruto, za podiplomski predmet (7–8 kreditnih točk ECTS) pa 4.000 evrov bruto.

Vsak študent lahko izbere en ali dva predmeta, število študentov na predmet pa je omejeno. Če se na predmet prijavi manj kot 15 študentov, se ne izvede. Udeleženci lahko pridobijo kreditne točke ECTS (ECTS Users' Guide, 2016), če izpolnijo vse zahteve predmeta; koliko točk dobijo, pa je odvisno od pravil domače fakultete. Vsa predavanja so v angleškem jeziku, večinoma pa potekajo 10 dni po tri šolske ure na predmet/dan, pričakuje pa se še 30 ur individualnega učenja, 15 ur domačih nalog in 15 ur skupinskega dela pri predmetu, za katerega študentje dobijo od 6 do 8 kreditnih točk ECTS. Zadnji dan se z izpitom preveri pridobljeno znanje študentov.

V 16. poletni šoli je bilo mogoče izbirati med 27 dodiplomskimi in podiplomskimi predmeti, izvedenih pa jih je bilo 25. Leta 2016 lahko študentje izbirajo med 28 dodiplomskimi in podiplomskimi predmeti. Študentje se lahko odločijo za enega ali dva predmeta. Cena enega predmeta za tuje študente, ki vključuje šolnino, študijske materiale, dostop do knjižnice in računalnic, začetno in zaključno prireditev, obisk podjetij v Ljubljani, nekatere dogodke, avtobusno vozovnico za Ljubljano in paket dobrodošlice, je 650 evrov. Drugi predmet stane 150 evrov. Za domače študente je cena za predmet 200 evrov, enaka cena je tudi za drugi predmet.

¹ Seznam vseh partnerskih institucij je objavljen na spletnem naslovu http://www.ef.uni-lj.si/mednarodno_sodelovanje/partnerske_institucije.

Za pozne prijave, na primer v letu 2016 prejete med 9. majem in 10. junijem, se doplača 150 evrov (pristojbina za zapoznelo plačilo, angl. *late payment fee*).

1.2 Analiza poletne šole 2015

Na EF je bila leta 2015 organizirana 16. poletna šola. Poletna šola *Take the best from East and West* postaja vedno bolj prepoznavna in od leta 2006 vsako leto gosti več študentov. Študentje so s poletno šolo zadovoljni, večina bi jih poletno šolo priporočila svojim prijateljem. Kljub precej večjemu vpisu od leta 2008 do leta 2012 pa se število vpisanih študentov na poletni šoli od leta 2012 bistveno ne spreminja. V teh letih so dodali dva nova programa, in sicer Doktorsko poletno šolo in Executive poletno šolo. Na Doktorski poletni šoli se je število študentov od leta 2014 do leta 2015 povečalo s 27 na 54, na Executive poletni šoli pa je bilo leta 2015 vpisanih 19 študentov. V primerjavi s skoraj 500 vpisanimi na osnovni program ti dve poletni šoli, ki imata povsem ločen program, na skupno število udeležencev ne vplivata veliko in v diplomskem delu ju ne obravnavam.

Podatke o poletni šoli sem pridobila s poglobljenima intervjujema z Adrijano Lazić, koordinatorko poletne šole (Priloga 1 in 2), in Mojco Maher Pirc, koordinatorko poletne šole do leta 2010.

Glede na obseg poletne šole, tako z vidika vpisanih študentov kot finančnega vidika in z vidika pomena za mednarodno prepoznavnost, je presenetljivo, da se z organizacijo poletne šole redno ukvarja le 1 oseba. Sicer ji občasno pomagajo zaposleni v mednarodni pisarni, saj kot pravi Adrijana Lazić, »smo odličen tim in vsi pomagajo drug drugemu«. Na podlagi mnenj študentov lahko sklenem, da organizatorji opravijo svoje delo na visoki ravni, zato so vsa priporočila in komentarji v tem diplomskem delu le predlogi za izboljšanje že tako kakovostne izvedbe in programa. Na podlagi poglobljenega intervjuja in dejstva, da so v zadnjih letih dodali omenjeni dve poletni šoli, lahko sklepam, da se poletna šola in mednarodna pisarna prilagajata ter sledita trendom in povpraševanju na trgu. Vedno iščejo nove dobre ideje in jih tudi hitro uresničijo. Temu načelu sledi tudi to diplomsko delo, ki na podlagi identificiranega trenda v mednarodnem poslovnem izobraževanju predlaga dopolnitev programa poletne šole za povečanje števila vpisanih študentov in sledenje sodobnim smernicam v poslovnem izobraževanju.

Število tujih študentov je vsako leto večje, razen med letoma 2005 in 2008, ko je število upadlo, verjetno tudi zaradi manjšega števila partnerskih institucij (tujih fakultet, s katerimi sodeluje poletna šola EF). Skupno število študentov (domačih in tujih) od leta 2013 naprej stagnira. Leta 2012 je bilo v redni program poletne šole vpisanih 478 študentov, leta 2013 477 študentov, leta 2014 472 študentov, leta 2015 pa 495 študentov (Tabela 1). Leta 2015 se je število povečalo zaradi udeležencev iz ene same države, saj so imeli 67 študentov iz Kazahstana. Leta 2014 je bilo Kazahstancev 47, in ravno zaradi večjega števila Kazahstancev je bilo leta 2015 več vpisanih študentov. Pomembno je omeniti, da se je leta 2015 prijavilo 150 študentov iz Kazahstana, vendar poletna šola načeloma ne sprejme več kot 50 študentov iz ene države, ker drugače prevladajo pri skupnih dejavnostih. To pa zmoti študente drugih držav, ki se pritožijo ali

pa imajo zaradi tega slabšo izkušnjo, kar pomeni manj študentov iz tiste šole oziroma države naslednje leto (Priloga 2).

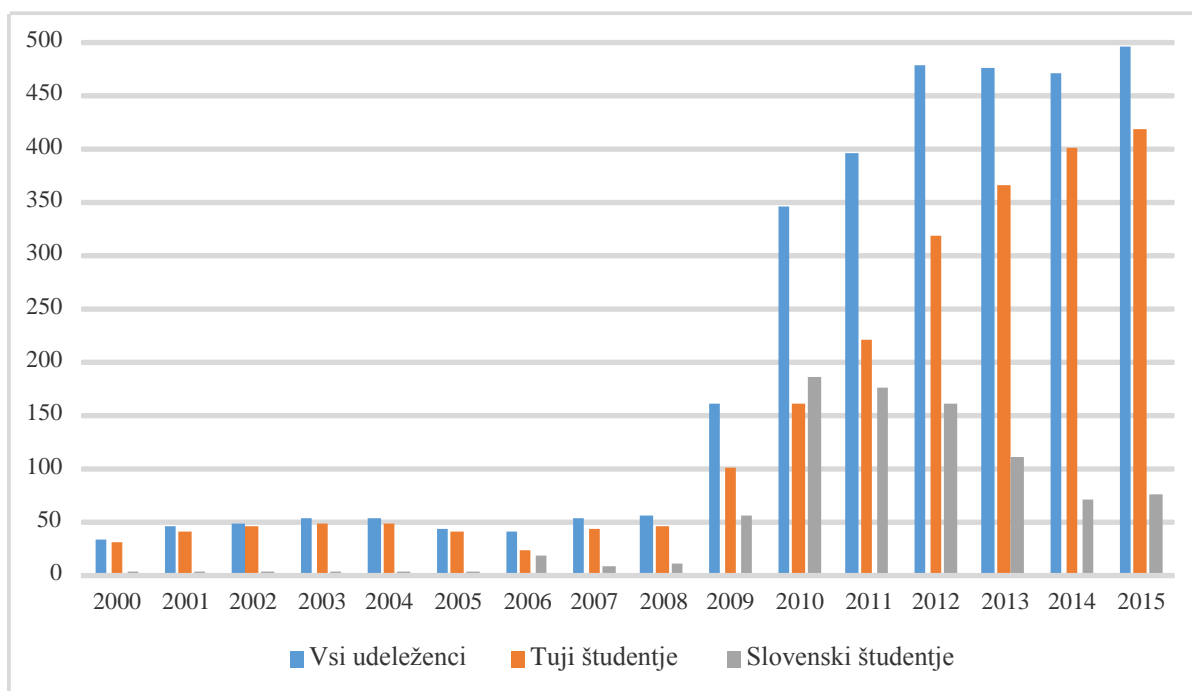
Tabela 1: Podatki o poletni šoli od leta 2000 do leta 2015

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Izvedba	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
Število tujih študentov	31	42	46	49	50	41	23	45	46	102	160	220	318	366	400	419
Število domačih študentov	4	4	4	4	4	4	18	9	10	58	186	177	160	111	72	76
Vsi udeleženci	35	46	50	53	54	45	41	54	56	160	346	397	478	477	472	495
Število študentov Doktorske poletne šole	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	16	27	54
Število študentov Executive poletne šole	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	10	16	15	19
Skupaj trije programi	35	46	50	53	54	45	41	54	56	160	346	397	488	509	514	568
Število držav	5	17	14	20	26	26	13	18	19	19	34	35	36	39	37	39
Število institucij	7	23	19	30	41	42	18	22	20	35	60	71	83	105	100	104
Število predmetov	enoten program									12	17	23	27	25	25	25

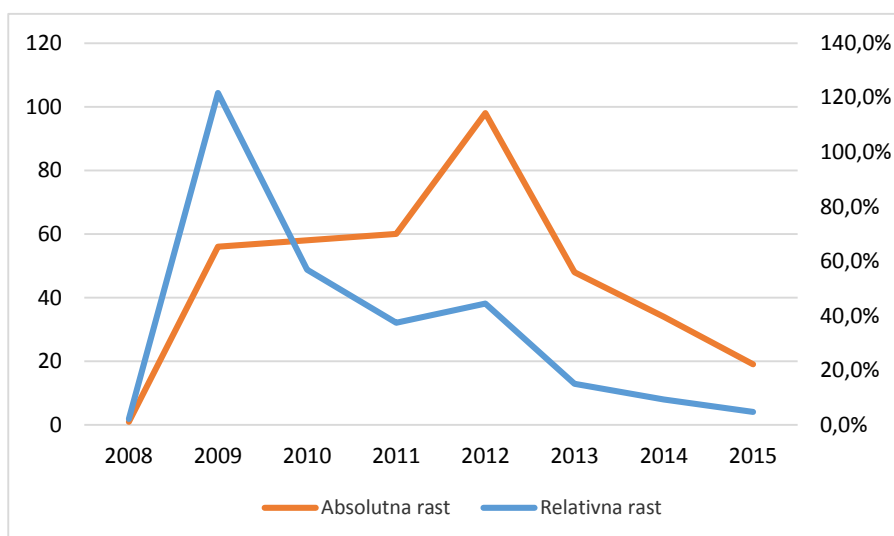
Vir: Mednarodna pisarna na EF, pisarna za poletno šolo, Število udeležencev po letih in programih, 2015b.

V diplomskem delu bom upoštevala le podatke o rednem programu Ljubljana Summer School: Take the Best from East and West, in ne števila študentov na doktorskem ali executive programu, ker ti niso del istega programa poletne šole, ampak drugih programov, ki so namenjeni drugi ciljni skupini. Obe dodatni poletni šoli uporabljata vire poletne šole Take the Best from East and West, torej ju organizira ista pisarna, potekata vzporedno z glavno poletno šolo in uporabljata prostore na EF. Sta precej krajši in imata bistveno manj udeležencev, zato za zdaj nista v središču pozornosti organizatorjev ali ključna porabnika virov. Leta 2015 je bila Executive poletna šola od 13. do 17. julija, Doktorska poletna šola pa od 20. do 24. julija. Ker za to diplomsko delo podatki o teh dveh poletnih šolah niso pomembni, ju ne bom upoštevala v nadaljnji analizi, je pa obe poletni šoli treba omeniti, saj kažeta na to, da je pisarna poletne šole prilagodljiva, se odziva na potrebe na trgu in razmišlja o novih smernicah, segmentih in virih prihodkov.

Slika 1: Skupno število vpisanih študentov na rednem programu od leta 2000 do leta 2015



Slika 2: Relativno in absolutno povečanje števila tujih študentov na poletni šoli



Število udeležencev se je še posebej v letih od 2009 do 2012 precej povečalo v primerjavi s prejšnjim letom, tudi zaradi študentov iz nekoliko bolj eksotičnih držav, kot je Kazahstan, ter več institucij, s katerimi imajo nekoliko bolj osebni odnos in zato promovirajo poletno šolo med svojimi študenti. V letih 2013, 2014 in 2015 pa se je število dodatno vpisanih tujih študentov zmanjševalo, tako da je bilo leta 2015 z dodatnimi 19 tujimi študenti najmanjše po letu 2008. Število institucij, s katerimi sodeluje poletna šola, je s 105 leta 2013 (šolsko leto 2012/2013) upadlo na 100 v letu 2014 (šolsko leto 2013/2014), kar bi morda lahko deloma pojasnilo nižjo

rast leta 2014, ne pojasnjuje pa nižje rasti tujih študentov v letih 2013 in stagnacije evropskih študentov leta 2015.

Ugotavljam, da:

- se je od leta 2000, ko je bilo 35 vpisanih študentov, do leta 2015, ko je bilo vpisanih 495 študentov (če ne upoštevamo programov Doktorske poletne šole in Executive poletne šole), število vpisanih študentov povečalo kar za 14-krat. Še posebej se je za poletno šolo zanimanje med tujimi študenti povečalo od leta 2009 do leta 2012;
- čeprav je v preteklosti skupno število vpisanih študentov po letih naraščalo, je število vpisanih študentov od leta 2012 do leta 2014 stagniralo, leta 2015 pa se je spet povečalo za 5 %, in sicer zaradi velikega števila vpisanih Kazahstancev;
- število študentov UL od leta 2010 vsako leto upada, razen leta 2015, ko je število ostalo približno enako kot leto prej;
- se število udeležencev od leta 2012 do leta 2015 kljub precejšnjemu upadu domačih študentov ni zmanjšalo, ker se je precej povečalo število tujih študentov. Leta 2010 je bilo tujih študentov 46 % vseh udeležencev, leta 2015 pa se je število tujih študentov povečalo na 85 %.

Razlog za precej manj vpisanih tujih študentov sem preverila pri odgovornih (Priloga 2), ki pravijo, da razlog ni slabše trženje, ker sta trženje in oglaševanje enaka kot prejšnja leta. Kot možen razlog navajajo čedalje večjo priljubljenost azijskih poletnih šol, katerih število in kakovost naj bi se v zadnjih letih precej povečala. Razlog za upad števila študentov UL pa je v tem, da so se zaostriła pravila za priznavanje predmetov na EF. Večina slovenskih študentov je na poletno šolo namreč prišla zaradi priznavanja predmetov, ker jih niso naredili v rednih izpitnih rokih.

Ker je število tujih študentov kljub enako intenzivnemu trženju leta 2015 v primerjavi z letom prej stagniralo, če izzamemo Kazahstance, je za vnovično rast števila udeležencev (če število institucij, s katerimi sodelujejo, ostane enako) ena od možnosti, da se doda nova, zanimiva vsebina, ki bo pritegnila nove študente, tudi iz razvitih zahodnoevropskih držav. Čeprav so na poletni šoli dobrodošli študenti iz vseh okolij in držav, je treba zaradi dobrega počutja in občutka vključenosti študentov iz različnih institucij in držav poskrbeti za čim bolj pisano zastopanost narodov, držav in kulturnega okolja. Že ime poletne šole je Take the best from East and West, zato je koristno, da pri predmetih in drugih dejavnostih sodelujejo študenti iz vzhodnih in zahodnih kultur, razvitih držav in držav v razvoju. Vsem študentom, še posebej pa zahtevnim študentom iz razvitih zahodnoevropskih držav, pa je treba ponuditi naj sodobnejše vsebine in pristope.

Zanimivost različnih vsebin sem preverila pri organizatorjih poletne šole. Organizatorji ugotavljajo, da imajo študentje radi predmete, ki so praktični in kjer se lahko veliko naučijo iz praktičnih nalog (Priloga 1). Pri tem ni pomembno, ali so predmeti težki ali ne. Ugotavljajo tudi, da je takih predmetov še vedno premalo in da so pri vseh tistih, kjer je vsaj nekaj prakse,

študentje nad tem navdušeni (Priloga 1). Zanimanje za praktične vsebine je razvidno tudi iz dodiplomskih in podiplomskih študijskih programov, kjer so tudi študentje sami prek študentskih društev zaznali potrebo iz gospodarstva po povezovanju, ne samo potrebo študentov po praksi. Kot primer dobre prakse organizatorji poletne šole omenjajo projekt Business Hive, ki ga organizira Management Group z EF (Priloga 1). Business Hive je petdnevni mednarodni projekt, kjer študentje v skupinah sodelujejo pri projektih iz prakse (Business Hive, 2016), in je dobro sprejet med študenti in v gospodarstvu (Business Hive: 5-dnevni mednarodni projekt realnih poslovnih izzivov, 2016). Organizatorji zato razmišljajo, da bi podobne vsebine vključili tudi v poletno šolo. Študentje v vprašalniku, ki ga vsako leto izvaja poletna šola, namreč zelo dobro ocenjujejo predmete, kjer se povezujejo s podjetji, in si želijo še več predmetov kjer bi delali na realnih primerih iz gospodarstva (Priloga 1).

Zaradi:

- stagnacije skupnega števila vpisanih študentov kljub enako intenzivnemu trženju,
- rezultatov vprašalnika, ki so ga rešili udeleženci poletne šole,
- opazovanja in mnenja organizatorjev poletne šole ter
- potrebe študentov po praksi in gospodarstva po študentih s praktičnimi izkušnjami

je razvidna izrazita potreba po vključitvi sodobnega praktično naravnane predmeta v poletno šolo. Ena od sodobnih pedagoških metod, ki se v zadnjem desetletju uveljavlja na različnih ravneh izobraževalnega sistema, še posebej pa na visokošolski, je tako imenovani design thinking ali d.school. Metoda je izrazito akcijsko naravnana, spodbuja multidisciplinarno delo na realnih projektih in sodelovanje z gospodarstvom. Predmeti po metodi design thinkinga so praktično naravnani, ker študentje delajo na lastnih poslovnih ali podjetniških primerih oziroma primerih iz gospodarstva in se tako naučijo novih veščin, ki jim bodo po vsej verjetnosti v prihodnosti koristile. Organizatorji poletne šole ugotavljajo, da bi bili predmeti design thinkinga študentom najverjetneje zelo zanimivi ter da želijo tovrstne vsebine vključiti v naslednjo izvedbo (Priloga 1).

Zato predlagam uvedbo vsebin po metodi design thinkinga v poletno šolo EF. Zgornje ugotovitve namreč kažejo, da bi bili predmeti design thinkinga dobro in zelo dobrodošlo dopolnilo poletni šoli ter da bi s poletno šolo d.school odgovorili na potrebe študentov. Poleg tega si organizatorji želijo vključiti tovrstne vsebine v poletno šolo, zato v nadaljevanju najprej opisujem metodo design thinking in nato koncept poletne šole d.school.

2 DESIGN THINKING IN D.SCHOOL

Za razumevanje uvedbe koncepta izobraževanja d.school v poletno šolo je najprej treba razložiti posamezne pojme, ki so uporabljeni v diplomskem delu. Za razumevanje pojma d.school je treba

razumeti tudi izraz design thinking. Zato bom na kratko povzela pojma design thinking in d.school², ki so ju popularizirali na univerzi Stanford v ZDA.

2.1 Design thinking

Institute of Design z univerze Stanford je s frazo design thinking poimenoval način razmišljanja, ki nima meja in je vsebinsko problemsko naravnana metoda razvoja novih rešitev. Združuje in povezuje ljudi z različnih področij s skupnim ciljem razrešitve kompleksnih problemov delovne prakse in vsakdanjega življenja. Ker so ti problemi kompleksni, sta potrebna interdisciplinaren pristop (združitev ljudi različnih ved) in drugačen način razmišljanja, ki bo prestopil zastavljene okvire – takšno razmišljanje so poimenovali design thinking. Design thinking je miselni tok v procesu razvoja inovativnih rešitev (Zupan & Svetina Nabergoj, 2014, str. 54).

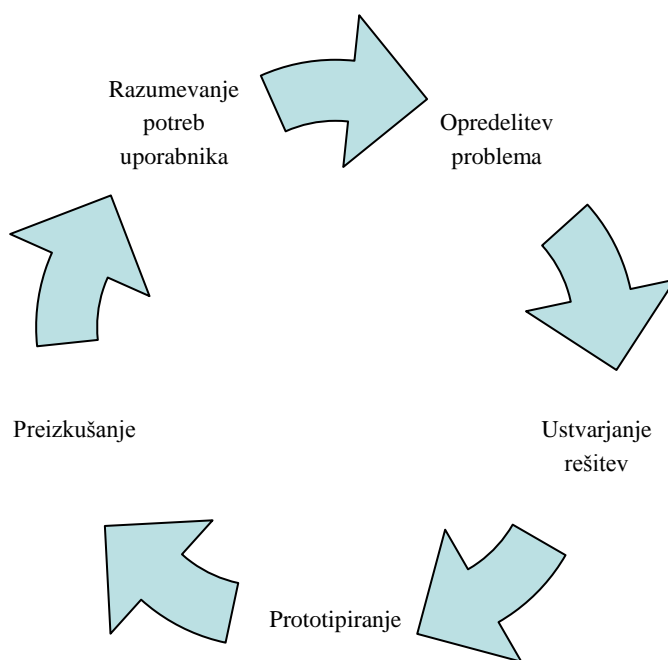
Proces design thinkinga zagotavlja strukturiran način inoviranja z definiranimi vlogami, tehnikami, okoljem in orodji, s katerimi naslavljammo in rešujemo probleme iz prakse. Posebna načela usmerjenosti k uporabniku, nagnjenosti k akciji (ukrepanju) ter spodbuja kulturo sodelovanja in prototipiranja za ustvarjanje in razvoj novih idej. Tudi najpomembnejši poslovni časopisi, kot je Harvard Business Review, navajajo, da bi bil design thinking lahko najpomembnejša spretnost novega obdobja, uporabna pri karieri in študiju, ter osrednjega pomena za uspeh v karieri na kateremkoli področju (Glinska, 2015, str. 4).

Faze design thinking procesa (Brown, 2009; Nussbaum, 2004):

- empatija: razumevanje potreb uporabnika,
- definiraj problem: problem je priložnost za kreativno rešitev,
- ustvari vrsto možnih rešitev,
- prototipiranje: razloži ključne elemente rešitve drugim,
- testiranje: s povratnimi informacijami se nauči, kaj deluje in kaj ne, in tako izboljšaj rešitve ter se vrni na prvo fazo.

² Pojmov d.school in design thinking namenoma ne prevajam. Pojma sta bila definirana na univerzi Stanford (ZDA), zato ostajata v angleškem jeziku. Ker ne želim, da pride do zmede zaradi različnih prevodov slovenskih avtorjev in morebitnih neustreznih prevodov, ostajam pri izvornem poimenovanju. Prvi slovenski znanstveni članek iz tega področja, ki sta ga napisala Zupan B. in Svetina Nabergoj A., frazo design thinking prevaja kot dizajnerski pristop. V bazi Euroterm pa jo prevedejo kot inovativno mišljenje ali ustvarjalno mišljenje, vendar bi bilo inovativno mišljenje v angleškem jeziku innovative thinking in ne design thinking, ustvarjalno mišljenje pa creative thinking, tako da ta dva prevoda morda nista najbolj točna. Besede d.school v bazi Euroterm ali Eurokorpus ni. Pojma se sicer v slovenski jezik najpogosteje prevajata kot d.šola, dizajnersko razmišljanje ali mišljenje, inovativno mišljenje, ustvarjalno mišljenje in dizajnerski pristop.

Slika 3: Faze design thinking procesa (metodologije)



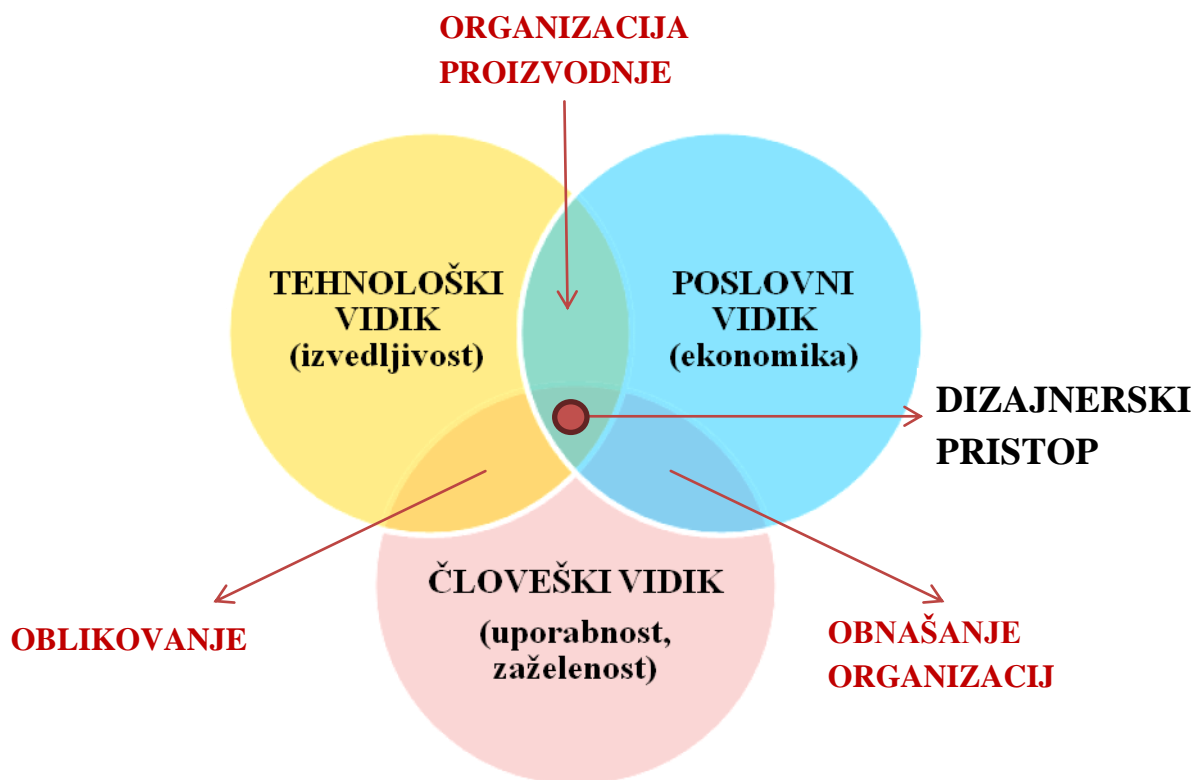
Vir: B. Nussbaum, *The power of design*, 2004.

Merila, na podlagi katerih ocenjujemo rešitve, razvite po metodi design thinkinga, so grafično prikazana s tako imenovanimi tremi krogi dizajna (Brown, 2009, str. 23). Vsaka rešitev mora ustrezati trem merilom. Prvi je tehnološki vidik, kjer ugotavljamo, ali obstaja tehnologija, na podlagi katere je možno dejansko izvesti rešitev, ki smo jo razvili. Vključimo znanja in veščine tehničnih in naravoslovnih strok, in če je treba, ocenimo stroške razvoja nove tehnologije. Ker je treba oceniti stroške in prihodke rešitve kot celote, v drugem krogu preverimo poslovni vidik oziroma potencialno dobičkonosnost rešitve. Tretje, najpomembnejše merilo pa je zaželenost rešitve, saj nezaželene in neuporabne rešitve ne rešijo nobenega problema in so zato lahko le na ravni hobija ter jih težko označimo za uspešne predloge rešitve metode design thinkinga. Le rešitve, ki ustrezajo vsem trem merilom, so razvite do končnega izdelka, storitve ali procesa. Hkrati pa trije krogi prikazujejo nujnost multidisciplinarnе ekipe, saj so za uspešne rešitve potrebna zelo raznovrstna znanja in veščine.

Vedno več podjetij, vključno z multinacionalkami, kot so P&G, IBM, SAP, Google in druge, pri poslovanju uporablja design thinking metodologijo ter iščejo in želijo zaposliti ljudi s tem znanjem, veščinami in načini razmišljanja. Vedno več novih študijskih smeri na najrazličnejših visokošolskih institucijah po svetu dokazuje dodano vrednost design thinkinga razmišljanja v poslovnem svetu, kjer številna podjetja spodbujajo in financirajo razvoj študijskih programov design thinkinga in učnih vsebin ter sodelujejo pri predmetih s svojimi izzivi (Carlgren, Elmquist & Rauth, 2014; Rhinow & Meinel, 2014; Royalty, Ladenheim & Roth, 2015). Najrazličnejše študije dokazujejo, da design thinking po eni strani gradi konkurenčne prednosti organizacij z uporabo metod hitrega ustvarjanja znanja (Martin, 2010, str. 37) in po drugi strani pomaga optimizirati najrazličnejše procese tudi v neprofitnem sektorju (Ramstedt Bertelsen, 2012, str. 1).

Carlgrenova (2013) je v svoji doktorski disertaciji obširno opisala vrednost design thinking razmišljanja na organizacijski ravni in sklenila, da bi lahko prispevalo h grajenju dolgoročnih inovacijskih sposobnosti in k promoviranju odprtosti do inovacij ter povečalo komunikacijo in kreativno timsko delo.

Slika 4: Shema treh krogov dizajna



Vir: T. Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, 2009.

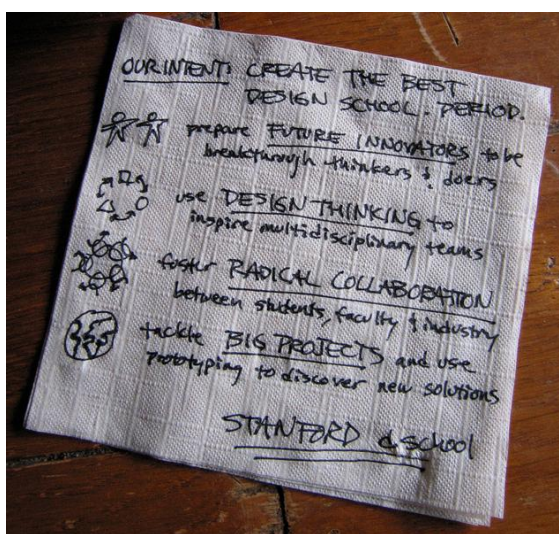
V zadnjem času je bilo objavljenih veliko študij primerov in poročil o uspešnih poslovnih projektih, ki temeljijo na design thinking razmišljanju kot inovacijski metodi (glej npr. Liedtka, 2014; Liedtka, King & Bennett, 2013). Vedno več vodilnih podjetniških izobraževalnih ustanov, kot sta univerza Stanford (Jobst et al., 2012, str. 37) in univerza Carnegie Mellon (Boni, Weingart & Evenson, 2009, str. 407), vse bolj vključuje design thinking v svoje poslovne in podjetniške programe, kar potrjuje resnični vrednosti te metodologije. Stanford je svoj oddelek, ki temelji na metodah poučevanja design thinkinga, poimenoval d.school, in to ime je postalo sinonim za inovativno metodo poučevanja.

2.2 D.school

D.school je sinonim za metodo poučevanja, ki temelji na metodologiji razvoja novih rešitev design thinkinga (Stanford University, 2012, str. 1). D.school temelji na dizajnerskem načinu razmišljanja in življenja ter poudarja pomembnost različnih ved in povezovanja med njimi.

Človek je na različnih področjih ustvaril veliko večjih in manjših inovacij, ta področja pa med seboj pogosto niso povezana. Ena od ključnih prednosti metode design thinkinga je povezovanje najrazličnejših področij, s čimer že znano tehnologijo in dosežke povežemo tako, kot še nikoli niso bili. Večina inovacij v preteklosti je namreč izhajala iz znanosti, šele po nastanku inovacije so ugotavljali, kje bi bila lahko uporabna. D.school dela prav nasprotno: najprej študentje opredelijo problem, potem povežejo gospodarstvo in univerzo – na inštitutu za dizajn študentje pod vodstvom mentorjev (profesorjev) rešujejo probleme, ki se pojavljajo v praksi, v gospodarstvu. To pomeni, da se najprej pojavi problem, študentje jo natančno opredelijo in raziščejo oziroma jo skupaj z drugimi študenti z različnih področij (multidisciplinarni pristop) rešijo po metodi design thinkinga.

Slika 5: Manifest d.schoola



Vir: Stanford University, 2012, str. 2.

Na Stanfordu pravijo, da se v d.schoolu učijo tako da naredijo (angl. *learning by doing*). To pomeni, da študentom ne naložijo, naj rešijo neko vprašanje, ampak jim najprej naročijo, naj ga opredelijo problem. Študentje različnih smeri začnejo na terenu, kjer z empatijo opazujejo ljudi, za katere bodo reševali problem in tako odkrijejo, katere potrebe je v resnici treba zadovoljiti. Nato z iteracijo (ponavljanje postopka) razvijejo nepričakovano veliko možnih rešitev in naredijo splošne prototipe. Te prototipe nesejo nazaj na teren, kjer jih preizkušajo z ljudmi, resničnimi potencialnimi uporabniki, ki bodo pozneje ta izdelek ali storitev uporabljali. Poudarek je na akciji, ki ji sledi refleksija o osebnih odkritjih o procesu. Izkušnje se merijo s ponavljanjem postopka, študentje pa gredo čez ta proces (cikel), čim večkrat je mogoče pri vsakem projektu. Vsak cikel prinese boljše razumevanje procesa in uporabnika ter več nepričakovanih rešitev.

3 POUČEVANJE Z METODO DESIGN THINKINGA PO SVETU

Benson Honig (2004, str. 273) v svojem prispevku za Academy of Management Learning and Education na podlagi obsežne raziskave fakultet sklene, da je način poučevanja podjetništva, ki

temelji na izdelavi poslovnega načrta, zastarel in nima skoraj nobenega vpliva na podjetniški način razmišljanja. Tega študentje gojijo ali pa ne. Zanimivo je, da trenutno skoraj 80 % vodilnih fakultet podjetništvo uči na ta precej neučinkovit način. Ker izdelovanje poslovnega načrta ne spodbuja podjetniškega načina razmišljanja, predlagam, da bi bilo poučevanje podjetništva bolj akcijsko, da bi profesorji spodbujali študente k izpolnjevanju podjetniških nalog, ki se pojavljajo v praksi, in ne samo k temu, da razmišljajo o podjetništvu. Zato da bi se študentje učinkovito naučili podjetniškega načina razmišljanja, mora biti okolje čim bolj podobno pravemu poslovnemu okolju, v katerem bodo pozneje kot podjetniki delali.

Tudi na različnih drugih poslovnih področjih bi bili predmeti učinkovitejši, študentje pa bi pridobili več znanj, ki bi jih pozneje uporabljali v praksi, če bi ponujali več prakse in izkušenj pri delu na realnih projektih. Tako so v ZDA strokovnjaki s področja podjetništva in poslovnih šol ugotovili, da se morajo tudi programi MBA nujno spremeniti in inovirati (Datar, Garvin & Cullen, 2011, str. 1). Današnje poslovne in podjetniške šole se vse bolj zavedajo, da so empatija, stalno učenje in sposobnost delovanja v spremenljivem okolju glavna merila uspešnih menedžerjev in podjetnikov (Glinska, 2015, str. 5). Da lahko postanejo in ostanejo konkurenčni, morajo dobro razumeti inovativnost in inovacije (Dodd, 2014). Študentom je treba omogočiti, da se naučijo, kako si z oblikovanjem in preizkušanjem novih konceptov, ustvarjanjem novih blagovnih znamk za svoje izdelke in z inoviranjem lahko ustvarijo prihodnost.

Zato so se po svetu pojavili različni, bolj praktično usmerjeni načini poučevanja poslovnih ved in podjetništva. Vse več fakultet uveljavlja nove, inovativne programe, ki so jih popularizirali tudi nekdanji študentje, ki so se pozneje uveljavili v različnih podjetjih ter nove metode prenesli v širšo poslovno prakso. Med njimi je tudi koncept poučevanja po metodi design thinkinga, ki je v praksi pokazal zelo dobre rezultate. Zato poslovne šole od leta 2005, še posebej pa od leta 2010, v svoje učne načrte pospešeno vključujejo design thinking, ki se med študenti in podjetji vedno bolj uveljavlja. Nekaj svetovno najbolj znanih šol je design thinking širše vključilo v svoje programe šele pred nekaj leti. Financial Times, Forbes, US News in Business Management Degree so med vodilne in najbolj inovativne poslovne šole s programi MBA in/ali podjetništva v ZDA uvrstili: Stanford, Harvard, MIT, Wharton, Kellogg in Booth. Na Massachusetts institute of technology – MIT na podlagi pregleda spletnih strani prvi tak predmet najdemo leta 2013, na Harvardu tudi od leta 2013, na The Wharton School pa leta 2012. Kot primere navajam le nekatere vodilne poslovne šole iz ZDA, trenutno pa že skoraj vse najboljše poslovne šole ponujajo predmete ali smeri, kjer študentom predstavijo design thinking kot sodobno metodo reševanja poslovnih izzivov.

Vse več visokošolskih institucij in raziskovalcev torej poskuša v teoriji in praksi povezati design thinking s poslovnimi vedami (Glen, Suciuc & Baugh, 2014, str. 653). Pri predmetih se pomešajo študentje z različnih področij (oblikovalci, inženirji, tržniki), da razvijejo prototip izdelka, ki bi imel uporabno in komercialno vrednost. V naslednjih odstavkih zato na kratko opisujem nekatere od prvih in/ali vodilnih visokošolskih institucij, ki so pri svojem poučevanju uporabile design thinking metodologijo. Spodaj opisane visokošolske institucije uporabljajo metodo reševanja problemov, ki temelji na razumevanju uporabnika, prototipiranju in testiranju rešitev. Pri tem

procesu poudarjajo empatijo do uporabnika, ustvarjanje in implementacijo idej, timsko delo (v multidisciplinarnih skupinah) in nagnjenje do »akcije«, dela v praksi. Zanimivo je, da nekatere šole metodo imenujejo design thinking, spet druge so uporabile svoje poimenovanje, na primer business design, integrative thinking in podobno.

3.1 Opis visokošolskih institucij, na katerih poučujejo po metodi design thinkinga

3.1.1 Stanford University – Hasso Plattner Institute of Design at Stanford

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (ali krajše: d.school) je začel delovati 3. oktobra 2005. Delovanje d.schoola je z donacijo 35 milijonov dolarjev omogočil Hasso Plattner, eden od ustanoviteljev podjetja SAP, ponudnika programske opreme za podjetja. Na d.schoolu združujejo študente različnih smeri iz Stanforda v interdisciplinarne skupine. Tako spodbujajo sodelovanje študentov računalništva, poslovnih ved, antropologije, oblikovanja in drugih smeri k tvorjenju interdisciplinarnih skupin za reševanje kompleksnih problemov (Kurokawa, 2013, str. 53). Interdisciplinarne skupine študentov sodelujejo pri projektih, ki običajno trajajo od 10 do 20 tednov in pri katerih rešujejo različne probleme iz prakse, npr. kako ustaviti lakoto in revščino v razvijajočih se državah z izdelavo poceni in učinkovitih pripomočkov ali kako razviti izdelke, ki bi ljudem v tretjem življenjskem obdobju pomagali pri ohranjanju mobilnosti. Pri projektih sodelujejo nekdanji študentje Stanforda, ki imajo zdaj že svoja uspešna podjetja, ter profesorji različnih smeri na Stanfordu (Tischler, 2009, str. 1).

3.1.2 Hasso-Plattner-Institute, University of Potsdam

Na Inštitutu Hassa Plattnerja se študentje lahko od leta 2007 vpišejo v program Design Thinking, ki poteka v dveh delih. V prvem delu študentom predstavijo dizajnersko razmišljanje, v drugem delu pa v 3–4-članskih interdisciplinarnih skupinah sodelujejo pri projektih, ki jih večinoma predlagajo podjetja. Profesorji in inštruktorji so z različnih smeri, kar študentom omogoča spoznavanje več področij ter dopolnjevanje in nadgrajevanje učne snovi. Pobudnik za ustanovitev pa je enak kot pri Inštitutu za dizajn na Stanfordu: Hasso Plattner, ki je vložil približno 200 milijonov dolarjev (Sayej, 2014, str. 1). Inštitut se zgleduje po uspešnem stanfordskem inštitutu in ima podoben program, a drugačne primere iz vsakdanje prakse. Študentje pogosto sodelujejo pri projektih z IT-področja, saj je inštitut usmerjen v to smer.

3.1.3 Illinois Institute of Design

Illinois Institute of Design (IIT) je bil ustanovljen na Illinois Institute of Technology, prizadevajo pa si za izboljšanje procesa inovacij ter ustvarjanje uporabniku prijazne tehnologije. To dosegajo z bolj metodološkim pristopom k dizajnu in s pristopom, ki je usmerjen h končnemu uporabniku. Verjamejo, da je večina novih izdelkov in storitev danes narejena zaradi odziva na razvijajočo se tehnologijo ali tržnih in oblikovalskih trendov, kar vodi do ogromnega števila izdelkov, ki

zmedejo uporabnika, ne zadovoljijo pa njegovih potreb. Skupno različnim programom, ki jih ponujajo, je usmeritev v razvoj metode za proučevanje področij interakcij, prototipiranja, strateškega dizajna, raziskovanja navad uporabnikov in vizualizacije (Kurokawa, 2013, str. 59).

3.1.4 Rotman School of Management

Na Rotman School of Management v Torontu imajo poseben program, ki so ga poimenovali integrirano razmišljanje (integrative thinking). Glavna značilnost programa je, da pri reševanju kompleksnih težav združuje različna akademska področja. Pri poučevanju dajejo velik poudarek dizajnerskemu razmišljanju in reševanju težav z njegovo pomočjo. Z vsako skupino študentov sodelujejo vodilni iz različnih organizacij in skupaj se lotijo realnih in zapletenih problemov iz podjetij ali nevladnih organizacij. Roger Martin, dekan omenjene fakultete, pravi, da imajo ljudje, ki znajo poiskati povezave med različnimi področji, primerjalno prednost pred drugimi, ker vidijo nove poslovne priložnosti (Dunne & Martin, 2006, str. 518).

3.1.5 California College of the Arts (CCA)

CCA je jeseni 2008 prvič ponudil nov program MBA in Design Strategy (MBA in Design Strategy, 2016), ki je bil takrat edini tak program v ZDA. V enotnem učnem načrtu je namreč združeval študij dizajna, financ in organizacijskega menedžmenta. Njihov cilj je dati študentom vsa orodja in strategije, ki jih bodo potrebovali na današnjem kompleksnem in medsebojno povezanem globalnem trgu. Študentje sodelujejo na predavanjih in seminarjih s številnih različnih področij: poslovnih strategij, organizacijskega razvoja, menedžerskega komuniciranja, vodenja, podjetništva in trajnostnega razvoja. Poleg tega imajo na voljo sobe za razvoj prototipov, sponzorirani projekti pa so namenjeni temu, da teoretično znanje s timskim delom prenesejo v prakso. Član programskega sveta je tudi direktor podjetja IDEO, Tim Brown.

3.1.6 Harvard Business School – The Harvard Innovation Lab

Na Harvard Business School imajo trenutno več predmetov design thinkinga. Najpomembnejši del učenja design thinkinga pa je njihov i-Lab (The Harvard Innovation Lab), ki je prostor za povezovanje in učenje s ciljem promocije podjetništva in inovacij na Harvard Business School (Moran, 2016). V i-lab lahko pride vsak študent s Harvarda na katerikoli stopnji učenja, ki pa mora imeti idejo. Tam študentje razvijajo svojo idejo skozi učenje na podlagi izkušenj, omogoča pa jim tudi, da se preizkusijo v podjetništvu, da sodelujejo s skupino drugih ustanoviteljev podjetij, poskušajo najti rešitve, ki so usmerjene k uporabniku, prototipirajo in z uporabniki testirajo prototipe. Eden od projektov v i-Labu je Field Course: i-Lab Design Thinking & Innovation Projects in Bits + Blocks Lab, kjer študentje lahko postanejo pripravniki izbranega podjetja, pri projektu pa sodelujeta i-Lab in podjetje IDEO.

3.1.7 Massachusetts Institute of Technology (MIT) – Design Club

Tudi na MIT ponujajo nekaj predmetov design thinkinga, vendar je najpomembnejši del učenja design thinkinga Design Club, kjer združujejo študente in lokalno skupnost tako, da študentje MIT pomagajo lokalnim podjetjem pri njihovih poslovnih izzivih (težavah). Poleg tega Design Club ponuja različne programe in mentorstvo, kjer se študentje naučijo uporabiti procese design thinkinga v praksi. Učijo se, kako opredeliti težavo, metode kvalitativnega raziskovanja z nagnjenostjo k uporabniku, ustvariti možne rešitve, prototipiranja in drugih inovativnih metod. Vse delo temelji na delu v skupinah (MIT Sloan Design Club, 2016).

3.1.8 Wharton School of the University of Pennsylvania – Wharton Innovation & Design

Na The Wharton School so leta 2012 ustanovili Wharton Innovation & Design, njegova naloga pa je, da bi ljudje izvedeli za nov trend v poslovnem svetu: design thinking ter izobraziti študente, profesorje in gospodarstvenike o tem, zakaj je design thinking pomemben, kako se lahko uporablja in pri katerih poklicih je uporaben (Lai, 2015). Organizirajo srečanja, delavnice in izzive, v sklopu katerih študentje delajo za podjetja, tako da design thining učijo na ta način, predmetov, ki bi vključevali design thinking, pa na spletu nistem našla.

3.1.9 Kellogg School of Management, Northwestern University – Kellogg Innovation and Design Association

Na Kellogg School imajo naslednje predmete design thinkinga: Design Lab ter na MBA-programu Research-Design-Build, Innovation Frontiers, Communication Design, Programming Design, Design of Networks, Organizing for Innovation in Integration Project. Imajo pa tudi Kellogg IDEA (Innovation and Design Association), katerega naloga je izobraževati in navdihniti študente Kellogga, da uporabijo design thinking za izzive v poslovnem svetu z namenom razvoja kreativnih novih rešitev (Innovation and Design Association, 2016).

Razen prvih dveh omenjenih fakultet vse druge niso povezane s pojmom d.school, kot ga je opredelila univerza Stanford. Na nekaterih institucijah so po letih izkušenj oziroma s spoznavanjem dobrih praks z drugih institucij ugotovili, da je treba v proces učenja vključiti razumevanje uporabnika, hitro prototipiranje, multidisciplinarne skupine in podobno. Na nekaterih institucijah pa so učenje po metodi design thinkinga vključili, ko so videli, da prinaša dobre rezultate in se v svetu, še posebej v ZDA, hitro uveljavlja v izobraževanju in poslovni praksi. Tako je Stanford s svojim programom d.school zgled drugim visokošolskim institucijam v mednarodnem prostoru. Ko so druge fakultete in univerze po svetu spoznale design thinking in uspehe, dosežene s to metodo dela, so se začele zgledovati po njih, zato so metodo design thinkinga začeli uporabljati na vse več izobraževalnih institucijah od vrtcev do doktorskih programov na vseh celinah (Nielsen, 2013, str. i). V Evropi so bili med prvimi Allto University iz Finske, University of Wales Trinity Saint David iz Velike Britanije, Chalmers Institute of Technology iz Švedske ter že opisani HPI. Sočasno z razvojem teh programov pa so tudi na EF

že leta 2006 metodo design thinkinga in koncepte d.schoola iz Stanforda začeli uporabljati pri podjetniških predmetih, kar opisujem v naslednjem poglavju.

3.2 Uvedba in poučevanje design thinkinga na EF

Težave poučevanja podjetništva, kot so opisane v 3. poglavju, so vzporedno s tujimi raziskovalci prepoznali tudi na EF. Profesor Aleš Vahčič s soavtorji je komentiral (Vahčič, Glas, Stritar, Zupan, 2007, str. 3): »Sposobnost hitrega prilagajanja spremembam in zmožnost obvladovanja kompleksnih situacij sta se v podjetništvu pokazali kot veliko bolj pomembni od pisanja poslovnih načrtov. Glavna pomanjkljivost učenja podjetništva le z izdelavo poslovnega načrta je v tem, da poslovni proces za razliko od pisanja poslovnega načrta ni linearen proces, temveč kompleksen in stalno se spreminjajoč proces z neznanim rezultatom.« Na podlagi tovrstnih opazovanj in zgledov iz tujine so bile spremembe le še vprašanje časa.

Konec februarja 2006 je prof. Aleš Vahčič obiskal Hasso Platner Institute of Design na univerzi Stanford, z videoposnetki in zapisi je dokumentiral dogajanje ter koncept prenesel v Slovenijo. Implementacija konceptov d.schoola se je začela v rednem poletnem semestru 2005/2006 na EF pri predmetih Podjetništvo (smer UNI) in Podjetniški projekt (smer VPŠ).

Poleg prof. Vahčiča je bil eden od glavnih pobudnikov prof. Saša Mächtig z akademije za likovno umetnost in oblikovanje (ALUO). V letih 2006 in 2007 (poletni semester 2005/2006, zimski semester 2006/2007, poletni semester 2006/2007 in zimski semester 2007/2008) je delo po konceptu d.schoola potekalo pri predmetih Podjetništvo, Podjetniški projekt (UPEŠ in VPŠ), Odkrivanje in udejanjanje podjetniške priložnosti, Management sprememb v podjetjih, Financiranje rastočih podjetij, Sistemi poslovnih izboljšav in odličnosti na dodiplomskem študiju ter pri predmetu Ustanovitev podjetja na podiplomskem študiju. Pri delu v razredih so z izbranimi nalogami oziroma projekti iz prakse za študente sodelovala podjetja Autronic, d. o. o., Infinitus, d. o. o., Nokia, Ultra, Our Space, CosyLab in Stanovanjski sklad. Pri projektih je sodelovalo več priznanih in uspešnih podjetij, kot so Gorenje, Seaway, Sava, Pipistrel, Iskratel itd. Strokovnjaki iz teh podjetij sodelujejo s študenti na različnih področjih, prav tako tudi vodje akademskih, raziskovalnih in podpornih institucij.

Trenutno (2015/2016) delo po konceptu d.schoola na ljubljanski EF poteka pri predmetih Podjetniški projekt 1 (UPEŠ in VPŠ), Podjetniški projekt 2, Razvijanje podjetniških priložnosti, Business environment (UPEŠ v angleškem jeziku) in Entrepreneurship (UPEŠ v angleškem jeziku). Poleg tega predavatelji EF po d.school metodologiji izvajajo tudi predmet Podjetništvo na Naravoslovnotehniški fakulteti, fakulteti za gradbeništvo in geodezijo ter fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo. Predmete d.schoola vodijo ali po njihovi metodi poučujejo Anja Svetina Nabergoj, Mateja Drnovšek, Kaja Rangus, Rok Stritar in Blaž Zupan, do upokojitve pa je po metodologiji d.school poučeval tudi prof. Aleš Vahčič, ki jo je po mojem vedenju prvi predstavil v Sloveniji. Na predavanjih in vajah (pri d.schoolu govorimo bolj o praktičnih delavnicah, vendar so ure na fakulteti še vedno opredeljene kot predavanja in vaje) so kot gostje sodelovali številni strokovnjaki iz gospodarstva.

Pristop k poučevanju v Sloveniji se deloma razlikuje od pristopa poučevanja v ZDA. V Sloveniji se uporablja predvsem pri podjetniških predmetih, design thinking pa so izvajalci razvili v smeri metodje za poučevanje podjetniških predmetov (Zupan & Svetina Nabergoj, 2014, str. 49). Poleg tega so design thinking uporabili tudi kot metodo razvoja predmetov, kjer ga nadgrajujejo in spreminjajo glede na potrebe gospodarstva in študentov. Medtem ko na univerzi Stanford v predmet vključijo študente različnih smeri, na EF sodelujejo večinoma študentje te fakultete. Prek posebnih iniciativ, kot je tako imenovani startup weekend, poskušajo k medsebojnemu sodelovanju spodbuditi tudi študente različnih fakultet, ki nato sodelujejo v multidisciplinarnih skupinah in razvijajo podjetniške projekte. V prid multidisciplinarnemu povezovanju govori tudi dejstvo, da so bile na startup weekendu leta 2016 najboljše tri skupine multidisciplinarne, saj so jih sestavljali študentje najmanj dveh različnih fakultet. Na Stanfordu se pri predmetih pogosto lotevajo dobrodelnih izzivov, medtem ko je na EF v ospredju razvoj lastnih podjetniških projektov. Deloma je to tudi posledica finančnih in organizacijskih razlik, saj je na primer reševanje preskrbe z vodo v odročni afriški vasi organizacijsko in finančno precejšen zalogaj. Pristop k poučevanju po metodi design thinkinga na EF se je torej na podlagi določenih organizacijskih, vsebinskih in kadrovskih značilnosti razvil v svojo smer in design thinking so prilagodili predvsem razvoju podjetniških projektov.

Razvoj design thinkinga kot metode poučevanja podjetništva je opazen tudi iz zaključnih del, od diplom do doktoratov, ki so jih študentje napisali na to temo od leta 2007. V nadaljevanju opisujem nekaj najbolj zanimivih. Nagy (2007, str. 34) je primerjal vlogo in pomen dizajna v študijskih programih na d.schoolu in na danski poslovni šoli ter opisal zasnovo slovenskega Nacionalnega centra za dizajn, ki sta ga takrat zasnovala prof. Vahčič in prof. Machtig. Visterjeva (2009, str. 2) je proučevala metodo d.schoola z vidika njene uporabe za optimizacijo poslovnega modela, Pugelj (2011, str. 1) pa je opisoval pomen in uporabo etnografskih metod kot ključnih metod design thinkinga v podjetništvu ter na splošno v poslovnih vedah. Marnova (2013, str. 52) je proučevala uvajanje programa d.school v predšolsko vzgojo. Murnova (2013, str. 70) je raziskovala učinke uporabe dizajnerskega načina razmišljanja pri poučevanju podjetništva in ugotovila, da so ključni učinki metode večje zavedanje posameznika o pomembnosti poznavanja potreb uporabnika, zavedanje o pomembnosti natančne opredelitve težave, razumevanje in uporaba prototipiranja ter zavedanje o pomenu izkustvenega pristopa. Sklenila je, da dizajnerski način razmišljanja povečuje zaupanje posameznikov v njihove ustvarjalne sposobnosti. Zupan (2015, str. 102) je leta 2015 s proučevanjem dizajnerskega pristopa kot učne metode na primeru predmetov iz treh držav, vključno Slovenije, razvil konceptualni model uspešnega poučevanja podjetniških predmetov z design thinkingom.

Študentje, ki sodelujejo pri predmetih d.schoola oziroma se učijo po design thinking metodologiji, imajo glede na dostopna poročila s potekom in vsebino pozitivne izkušnje. To je raziskoval Pugelj (2011, str. 38), ki je ugotovil, da so študentje uživali v praktičnem delu, čeprav je bilo zelo obsežno. To potrjuje tudi zgoraj opisana raziskava Irene Murn. V šolskem letu 2007 je Skalar Komljančeva (2007, str. 46) anketirala študente podjetniškega predmeta. Z anketo je proučevala delo pri predmetu d.school in izkušnje študentov s predmeti d.schoola. Kar 61 % anketiranih študentov je prepričanih, da bi moralo biti takih predmetov, kot je podjetništvo

po konceptu d.schoola, več na EF, 25 % pa jih meni, da bi moralo biti več takih predmetov tudi na drugih fakultetah. Kar 63 % študentov pa je obkrožilo odgovor, da je za d.school med študenti veliko zanimanja. Ugotovitve Skalar Komljančeve, Puglja in Murnove kažejo na to, da imajo študentje s predmeti d.school pozitivne izkušnje, kar bi EF lahko izkoristila za prepoznavnost v tujini in za pridobivanje tujih študentov. EF se že trudi za prepoznavnost v tujini in je nosilka akreditacij EQUIS, EFMD in AACSB. Predmeti po metodologiji design thinking se ne oglašujejo oziroma se ne tržijo aktivno tujim študentom. Ker je design thinking v svetu vse bolj prepoznavna metoda, d.school pa med študenti priljubljena metoda poučevanja, bi to lahko uporabili za večjo prepoznavnost v tujini in za pridobitev tujih študentov, ki bi študij na EF plačali. Najlažja in najcenejša vključitev predmetov d.schoola za tuje študente je vključitev predmetov v poletno šolo. Predmeti so plačljivi, hkrati pa je poletna šola tudi možnost predstavitve EF tujim in domačim študentom, ki bi se pozneje lahko vpisali na redni podiplomski program ali katerega od plačljivih programov, na primer MBA.

4 POLETNA ŠOLA D.SCHOOL

4.1 Poletna šola d.school na EF

Večina univerzitetnih institucij oziroma oddelkov teh institucij, ki ponujajo takšno ali drugačno obliko poletne šole design thinkinga, so institucije oziroma oddelki s področja umetnosti in industrijskega dizajna, le redke so poslovne šole. Ker pa se metoda design thinkinga vedno bolj uveljavlja v poslovnem svetu, je to hkrati priložnost za poslovne šole. Vedno več novih študij dokazuje dodano vrednost design thinking razmišljanja v poslovnem svetu, kjer številna podjetja (npr. P & G) uporabljajo to metodo ali jo celo vključijo v svoje poslovanje (Carlgren et al., 2014; Rhinow & Meinel, 2014; Royalty et al., 2015). Nekatere vodilne institucije, kot sta Stanford in HPI Potsdam, ponujajo krajše izobraževalne programe za vodilne v podjetjih in zaposlene, kar kaže na to, da je zanimanje za design thinking v poslovnem svetu in da so za tovrstno znanje podjetja (ali zaposleni) pripravljena dobro plačati.

Glede na rezultate, ki jih daje metoda, ponuja tudi druge prednosti:

- ker želijo imeti podjetja zaposlene s tem znanjem, so študentje s tako izobrazbo bolj zaposljivi,
- ker se študentje želijo naučiti veščin, s katerimi bodo lažje našli priložnost za delo,
- ker imajo študentje radi praktične predmete, kot so predmeti d.schoola.

Zaradi zgoraj naštetih razlogov je velika verjetnost, da se bodo študentje vpisali v take programe in/ali pa bodo za njih pripravljene plačati več. Za poslovno šolo, ki bi d.school uvedla v poletno šolo, bi to lahko pomenilo večje zanimanje za vpis v poletno šolo in/ali večji zaslužek.

Študentje se želijo naučiti veščin, s katerimi bodo pri zaposlovalcih bolj zaposljivi in s katerimi bodo lahko dosegali višjo plačo. Prav tako pa ankete, ki jih vsako leto izvaja poletna šola med

udeleženci, kažejo, da imajo študentje radi predmete, kjer je veliko praktičnega dela, in takšne, pri katerih se učijo veščin, ki jih lahko uporabijo v praksi (Priloga 1), d.school pa združuje oboje. V poglobljenem intervjuju je Adrijana Lazić, koordinatorka poletne šole, povedala, da so študentje navdušeni nad predmeti, kjer je vsaj nekaj prakse, in da je zanimanje za prakso vedno večje. Opažajo pa, da praksa manjka tako v poletni šoli kot na EF in da je treba to spremeniti. Na vprašanje: »Ali mislite, da bi bilo smiselno k poletni šoli dodati nov predmet d.school oziroma design thinking?« je odgovorila: »Seveda, to bi bilo za študente zelo zanimivo.«

Za design thinking in d.school je po svetu veliko zanimanje in z uvedbo poletne šole d.school bi odgovorili na to potrebo med prvimi na svetu. To bi bila za njih konkurenčna prednost in priložnost. Na podlagi uspešno izvedenih predmetov d.schoola in posledično zadovoljstva študentov nad novim in praktičnim pristopom bi se povečala verjetnost za vpis teh študentov na druge mednarodne programe, kot so izmenjave Erasmus+ in MBA-program. EF bi bila s tem tudi zgled drugim poslovnim šolam, ki bi ob uspešni izvedbi programov d.school na poletni šoli v prihodnosti verjetno vključile podobne vsebine v svoje programe in poletne šole, kar je v svetu že nekaj časa trend.

Poletna šola d.school bi se zaradi vseh navedenih razlogov lahko hitro in kakovostno umestila v ponudbo EF. Dodaten razlog za to so predavatelji (asistenti), ki znajo učiti po d.schoola metodologiji ter jo redno uporabljajo v praksi in pri poučevanju. EF torej že ima potrebno znanje (angl. *know-how*), veščine, izurjene izvajalce, koordinatorje in prostore. Ker nekaj poletnih šol s predmeti design thinkinga po svetu že obstaja, bomo najprej analizirali poletne šole v tujini, nato pa še opisali, kako bi predmete design thinkinga lahko vključili v poletno šolo pri nas.

4.2 Poletne šole design thinkinga v tujini

Veliko visokošolskih institucij, kjer ponujajo poletne šole³ design thinkinga, je s področja umetnosti in industrijskega dizajna. Tak razvoj je razumljiv, saj takšno delovanje izvira z omenjenih področij. Ker pa se v zadnjih letih design thinking vedno pogosteje uporablja v poslovnem svetu, kar potrjujejo tudi znanstvena in strokovna literatura ter poslovna praksa (Kolko, 2015, str. 69), je ponujanje tovrstnih poletnih šol zelo aktualna priložnost za poslovne šole. V tem diplomskem delu se osredotočam na le-te, saj institucije s področja umetnosti in industrijskega dizajna niso relevantne za to diplomsko delo. Spodaj so na kratko opisane različne poletne šole in tečajji d.schoola, ki jih lahko obišejejo tudi študenti. Organizirajo jih poslovne in ekonomske šole.

Program **Design Thinking Summer School na Nottingham Trent University** iz Nottinghama v Veliki Britaniji traja tri tedne in v 75-urnem programu, ki stane 1.575 funtov, študente vodi čez celoten proces razvoja produkta ali storitve. Program poteka na šoli za poslovne vede, menedžment in marketing, izvajajo pa ga trije profesorji, od katerih je en tudi dizajner in ima uspešen studio. Namenjen je dodiplomskim študentom, ki imajo med programom priložnost

³ Seznam poletnih šol v Evropi je na spletnem naslovu <http://www.summerschoolsineurope.eu/>.

razviti lasten poslovni projekt po metodi design thinkinga. Velik poudarek je na trženju novih izdelkov in storitev ter javnem nastopanju. Pri tem predmetu/programu lahko študentje pridobijo 7,5 točke ECTS (Design Thinking Summer School, 2016).

Program **Design Thinking & Innovation Week na Future London Academy** je enotedenski program, namenjen dizajnerjem, mladim podjetnikom in lastnikom podjetij. V petih dneh udeleženci obišejo veliko podjetij, ki uporabljajo design thinking pri poslovanju. Udeleženci spoznajo najsodobnejše pristope, ki se trenutno uporabljajo v dizajnerski praksi. Vsak dan tečaja je namenjen enemu pogledu na design thinking. Prvi dan vidiku uporabnika, nato vidiku procesa, delovanja možganov, potem se osredotočijo na inovativnost ter na koncu na digitalizacijo poslovanja in digitalne medije. Sprejmejo do 20 udeležencev, program pa stane 1.625 funtov brez nastanitve oziroma 1.995 funtov z nastanitvijo. S programom študentje ne dobijo točk ECTS, saj je namenjen podjetnikom (Design Thinking and Innovation Week, 2016).

Program **Design thinking meets brands na Global Business School Barcelona** je enotedenski 16-urni program, ki se osredotoča predvsem na gradnjo blagovne znamke po načelih design thinkinga. Je del štiritedenskega programa Innovation and Creative Management, ki je specializiran predvsem za trženje in razvoj novih izdelkov ali storitev. Študentje lahko izberejo enega ali več modulov. Predavajo akademiki, ki imajo leta praktičnih izkušenj na najvišjih vodilnih mestih v multinacionalkah (Design thinking meets brands, 2016).

Program **Design Thinking for business transformation na IED Barcelona** je namenjen zaposlenim na področjih prodaje, ravnanja s človeškimi viri, inovativnosti, razvoja, trženja, komunikacij, dizajna in vodenja. Slušatelje uvede v strategijo razvoja in transformacije podjetij z design thinkingom. Program je zasnovan kot inkubator, kjer udeleženci po kratkih uvodnih predavanjih vsak dan razvijajo rešitve in rešujejo konkretne primere iz poslovnega sveta. Program je zelo intenziven in traja en teden. Stane 1.200 evrov, študentje pa pridobijo do pet kreditnih točk (Summer course in Design Thinking for business transformation, 2016).

Program **Design Thinking and co-creation** poteka na isti šoli kot zgornji program, je pa obsežnejši štiritedenski program, pri katerem udeleženci razvijajo konkretno rešitev za konkretno poslovno težavo. Razvijejo tudi poslovni model in se udeležujejo konferenc, imajo javne predstavitve ter se sestajajo s strokovnjaki in poslovneži. Namenjen je vsem, ki se želijo naučiti inovativnega procesa razvoja novih rešitev v multidisciplinarnih skupinah. Program stane 3.000 evrov, udeleženci pa dobijo do 10 kreditnih točk (Summer course in Design Thinking and co-creation, 2016). Oba zgornja tečaja sta v angleščini, saj sta namenjena mednarodnim študentom.

Program **Design Thinking: Human-Centered Approaches to Making the World** znotraj pettedenske poletne šole **Innovation: Entrepreneurism and Design Thinking** je namenjen mednarodnim študentom (Innovation: Entrepreneurism and Design Thinking, 2016). Študentje na poletni šoli izberejo dva od treh predmetov, eden je tudi **Design Thinking: Human-Centered Approaches to Making the World**. Med predmetom študentje spoznajo različna področja, ki so ključna za uporabo design thinkinga v praksi. Tako spoznajo dizajn, inženirske

prakse, poslovne vede in antropologijo. Program stane 7.730 ameriških dolarjev, vanj pa so vključeni nastanitev, izleti in dejavnosti.

Stanford in HPI Potsdam sta najbolj znani šoli, ki poučujeta po metodi design thinkinga, in imata programa, ki sta namenjena zaposlenim v podjetjih. Stanford organizira Executive boot camp, ki stane 11.500 dolarjev (približno 10.000 evrov) in traja štiri dni, organizirajo pa ga trikrat na leto. Različica programa executive na HPI je program Open courses, ki traja tri dni, stane 3.000 evrov (+ DDV), organizirajo pa ga štirikrat na leto. Spodaj so kratek pregled in osnovne informacije o obeh programih.

Na **Stanford d.school** je program **Design Thinking Boot Camp: From Insights to Innovation**, ki traja štiri dni in ga organizirajo od dva- do trikrat na leto na različnih lokacijah, med drugim tudi v Hongkongu. Program stane 11.500 ameriških dolarjev, obiskujejo pa ga večinoma menedžerji (39 % udeležencev) ter zaposleni na področju raziskav in razvoja (32 % udeležencev). Namenjen je spoznavanju metode, udeleženci pa sodelujejo tudi pri terenskem raziskovalnem projektu in realni projekt za veliko multinacionalno podjetje. Udeleženci v procesu razvoja intervjuvajo predstavnike podjetja, uporabnike, iščejo ideje za rešitev problema, izdelajo prototipe in na koncu predstavijo svoje delo vodstvu podjetja. Eden od ključnih ciljev programa je diseminacija design thinkinga znotraj podjetij, iz katerih prihajajo udeleženci (Design Thinking Boot Camp: From Insights to Innovation, 2016).

Na **Potsdam University HPI: School of design thinking** ponujajo štiri različne tečaje design thinkinga, namenjeni pa so različnim udeležencem. Osnovni je tako imenovani Open course, namenjen različnim skupinam udeležencev, ki želijo spoznati celoten proces design thinkinga oziroma specifičnih metod, ki so del design thinkinga. Delavnice trajajo tri dni in stanejo 3.000 evrov, leta 2016 pa je razpisanih pet terminov. HPI ponuja tudi možnost, da se zunanji udeleženci priključijo študentom pri projektih, pri katerih uporabljajo metodo design thinkinga. Sodelovanje traja en semester, stane pa 10.000 evrov za zasebne udeležence in 15.000 evrov za udeležence iz podjetij. Najintenzivnejši je tako imenovani Certification program, namenjen pa je vsem, ki bi želeli postati certificirani trenerji design thinkinga. Program traja 20 dni znotraj 12 mesecev, organizirajo pa ga dvakrat letno in stane 15.000 evrov. Ponujajo tudi programe, pri katerih udeleženci delajo na lastnih projektih, namenjeni pa so le zaprtim skupinam iz podjetij (HPI School of Design Thinking, 2015). Vsi programi potekajo v nemščini ali angleščini.

V Tabeli 2 za lažji pregled podajamo glavne informacije iz zgoraj opisanih poletnih šol. V Evropi so se poletne šole design thinkinga sočasno razvijale na treh koncih, v Veliki Britaniji, Španiji in Nemčiji. Drugje po svetu prednjačijo ZDA, zanimanje pa očitno raste tudi v Aziji. Profesionalni programi so večinoma zelo dragi, namenjeni pa so multinacionalkam. Študentske poletne šole s področja design thinkinga najpogosteje z design thinkingom kombinirajo trženje in strateški razvoj.

Tabela 2: Glavne informacije s poletnih šol design thinkinga in podobnih programov

Šola	Program	Lokacija	Cena	Cena na teden	Trajanje	ECTS
Nottingham Trent University	Design Thinking Summer School	Nottingham, ZK	1.575 £ (2.025 €)	525 £ (675 €)	3 tedne, 75 ur	7,5
Future London Academy	Design Thinking & Innovation Week	London, ZK	1.625 £ (2.080 €)	1.625 £ (2.080 €)	1 teden	/
Global Business School Barcelona	Design thinking meets brands	Barcelona, Španija	500 €	500 €	1 teden	6
IED Barcelona	Design Thinking for business transformation	Barcelona, Španija	1.200 €	1.200 €	1 teden	5
IED Barcelona	Design Thinking and co-creation	Barcelona, Španija	3.000 €	750 €	4 tedne	10
WUSTL	Innovation: Entrepreneurism and Design Thinking	St. Louis, ZDA	7.730 \$ (6.800 €)	1.546 \$ (1.360 €)	5 tednov	/
Stanford University	Design Thinking Boot Camp: From Insights to Innovation	Stanford, ZDA in Hongkong	11.500 \$	/	4 dni	/
HPI: School of design thinking	Design thinking open courses	Potsdam, Nemčija	3.000–15.000 €	Odvisno od programa	Od 3 dni do več mesecev	/

Vir: *Design Thinking Summer School, 2016; Design Thinking and Innovation Week, 2016; Design thinking meets brands, 2016; Summer course in Design Thinking for business transformation, 2016; Summer course in Design Thinking and co-creation, 2016; Innovation: Entrepreneurism and Design Thinking, 2016; Design Thinking Boot Camp: From Insights to Innovation, 2016; HPI School of Design Thinking, 2015.*

4.3 Načini izvedbe poletne šole d.school na EF

Vsebine d.schoola se lahko iz že prej opisanih razlogov precej preprosto vključijo na poletno šolo, in sicer na dva načina:

1. tako da dodajo predmete d.schoola na predmetnik poletne šole ali
2. kot samostojni dvotedenski program, ki bi potekal vzporedno s poletno šolo, tako kot Executive Summer School in Doctoral Summer School.

V nadaljevanju opisujem lastnosti ter prednosti in slabosti vsakega od načinov izvajanja.

4.3.1 Predmeti d.schoola dodani na predmetnik poletne šole

V poletni šoli 2015 so lahko študentje izbirali med 27 predmeti. Predmeta se ne izvede, če je prijavljenih manj kot 15 študentov. Izvedenih je bilo 25 predmetov. Nobeden od spodaj

predlaganih predmetov d.schoola ni podoben nobenemu od predmetov, ki so bili v preteklosti ponujeni ali izvedeni na poletni šoli. Tako poletna šola z njimi ponuja nekaj povsem novega. S temi predmeti bi lahko pritegnili nov profil študentov in/ali več študentov iz različnih držav.

Predlagam, da se ob izbrani prvi možnosti v poletno šolo doda tri predmete d.schoola. Izbor je narejen na podlagi ponudbe primerljivih poletnih šol ter na podlagi vsebin, ki so ključne za uspešno uporabo design thinkinga v poslovni praksi. Za predmete predlagam Design Thinking A–Z (Design Thinking Crash Course), Rapid Prototyping in Empathy 101: Understanding Customer Needs. Opis vsakega od predmetov si lahko preberete v poglavju 5.4 Vsebine v poletni šoli d.school.

Prednosti uvedbe dodatnih predmetov na predmetnik poletne šole:

- povečan vpis študentov na poletno šolo (študentje imajo radi praktične predmete in zadovoljni študentje naredijo več reklame na domači fakulteti, kar pomeni večji vpis še naslednje leto),
- lahko bi dosegli vpis povsem novih skupin (profilov) študentov v poletno šolo,
- v primerjavi z uvedbo samostojne poletne šole d.school je uvedba predmetov v obstoječo šolo cenejša in preprostejša.

Glavna prednost uvedbe d.schoola v poletno šolo prek posameznih predmetov v primerjavi z uvedbo poletne šole d.school kot samostojnega programa je, da je to cenejše in preprostejše. S tem načinom uvedbe predmetov design thinkinga v poletno šolo ne bi potrebovali novih ljudi, novega trženja, priprav, usklajevanja prostorov in podobnega.

Glavna slabost uvedbe d.schoola v poletno šolo prek posameznih predmetov je, da jih ne bi tržili drugače in jih promovirali kot predmete design thinkinga, ampak bi jih le dodali med možne izbirne predmete. Tako da bi se nanje verjetno vpisali le študentje, ki bi že izbrali poletno šolo EF za svojo destinacijo in bi potem izbirali, na kateri predmet naj se vpišejo. Za to, da bi pritegnili nove študente in nove profile študentov (ki se drugače ne bi vpisali na poletno šolo) za vpis v poletno šolo, bi morali jasno prikazati, da ponujajo nekaj novega in edinstvenega. Študentje, ki se zdaj raje vpišejo na poletno šolo v Berlinu, na Dunaju, v Švici, skandinavskih državah itd., lahko mislijo, da bodo tam dobili bolj kakovostno podano znanje (ali pa jim je bolj všeč tisto mesto, kultura ipd.). Trenutno se na Ljubljana Summer School študentje vpišejo iz več razlogov, in sicer ker je cenejša od drugih poletnih šol v glavnih mestih zahodne in severne Evrope, ker tako pridobijo točke ECTS in ker so od prijateljev slišali za dobro izkušnjo. Načeloma pa se ne vpišejo zato, ker bi pričakovali, da bodo tu dobili boljše znanje (Priloga 2). Če bi poletna šola promovirala, da ponuja nekaj novega in edinstvenega, česar druge poletne šole ne ponujajo, bi se zanjo odločili tudi študentje, ki se trenutno zanjo ne odločajo, oziroma tisti, ki so jim bolj kot cena in točke ECTS pomembna nova znanja in možnost praktične uporabe pridobljenih znanj. To pa lahko poletna šola EF odlično promovira, če bi poletno šolo d.school uvedli kot samostojni program.

4.3.2 Poletna šola d.school kot samostojni dvotedenski program

Samostojna poletna šola d.school bi potekala vzporedno s poletno šolo. Čas trajanja bi bil dva tedna, saj odgovorni za poletno šolo menijo, da bi bili trije tedni preveč, en teden pa premalo (Priloga 2). Poletna šola Take the Best from East and West sicer traja tri tedne, vendar je to glavna ter najbolj obsežna in množično obiskana poletna šola na EF, študentje pa poleg študijskih vsebin pridejo tudi zaradi socialnih dejavnosti in turističnih izletov, zato so trije tedni smiselni. Če bi uvedli poletno šolo d.school kot samostojen program, bi jo vodili vzporedno z glavno poletno šolo, pričakovali pa bi, da se vpiše drugačen profil študentov, imeli bi drugačen način dela (zelo praktično naravnano, skupinsko delo, praktično nič pomnenja podatkov, ampak več raziskovanja, učenja novih metod ...), študentje pa bi delo lahko opravili v dveh tednih zgoščenega in intenzivnega dela.

Po podatkih programa Erasmus+ Evropske komisije je zanimanja za kratke intenzivne učne programe za študij v tujini vsako leto od šolskega leta 2007/2008 vedno več, v šolskem letu 2013/2014 je bilo 4,6 % več vpisanih glede na leto prej (European Commission Education and Training, 2015, str. 14). To kaže na to, da je zanimanje študentov za kratke intenzivne programe za študij v tujini, kot je tudi poletna šola, vsako leto večje. Povprečno trajanje intenzivnih programov je 12,5 dneva, kar je približno toliko, kot sta predlagana dva tedna za poletno šolo d.school.

Če bi bila poletna šola samostojni dvotedenski program, bi imeli študentje približno 30 šolskih ur z mentorji, delo pa bi potekalo v razredu in na terenu, v sklopu katerega bi spoznavali uporabnike in raziskovalno delo ter se vživeli vanje. Vzdušje bi bilo sproščeno, saj bi delali v skupinah, dejanskega dela v razredu v smislu predavanj pa bi bilo manj kot pri drugih predmetih. V razredu bi delali v skupinah, predavatelji pa bi precejšen del srečanj delovali kot mentorji. Prototipe bi lahko izdelovali v razredu ali pa med časom, ki bi bil namenjen skupinskemu delu. Ker bi študentje delali na realnih problemih iz življenja ali gospodarstva, bi obiskali tudi podjetja oziroma bi predstavniki podjetja prišli k njim. S tem bi izpolnili pogoje za pridobitev kreditnih točk ECTS, ki bi jih študentje pridobili za vsak opravljeni predmet (6 ali 7 točk ECTS).

Za izvedbo poletne šole d.school kot samostojnega programa vsaj za prvo leto predlagam, da bi imeli vsi študentje predmet Dizajnersko razmišljanje A–Ž. Za drugi predmet pa bi izbirali med dvema: Hitro prototipiranje in Uvod v empatijo: razumevanje potrošnikovih potreb. V naslednjem poglavju so ti predlagani predmeti oziroma vsebine tudi podrobno opisani. Spodaj predlagam enega od možnih urnikov srečanj oziroma programa.

Možen urnik srečanj:

4. 7. 2016 (ponedeljek): odprtje, skupaj s poletno šolo Take the Best from East and West

5. 7. 2016 (torek): 9.–12. ure (3,5 šolske ure in vmes 15 minut odmora) in 14.–17. ure (3,5 šolske ure in vmes 15 minut odmora)

6. 7. 2016 (sreda): 9.–12. ure (3,5 šolske ure in vmes 15 minut odmora) in 14.–17. ure (3,5 šolske ure in vmes 15 minut odmora)
7. 7. 2016 (četrtek): 9.–12. ure (3,5 šolske ure in vmes 15 minut odmora) in 14.–17. ure (3,5 šolske ure in vmes 15 minut odmora)
8. 7. 2016 (petek): ni organiziranega dela, dan, namenjen delu po posameznih skupinah, opazovanju uporabnikov, prototipiranju, zabavi, druženju ...
11. 7. 2016 (ponedeljek): 9.–12. ure (3,5 šolske ure in vmes 15 minut odmora) in 14.–17. ure (3,5 šolske ure in vmes 15 minut odmora)
12. 7. 2016 (torek): 9.–12. ure (3,5 šolske ure in vmes 15 minut odmora) in 14.–17. ure (3,5 šolske ure in vmes 15 minut odmora)
13. 7. 2016 (sreda): 9.–11.30 (3 šolske ure in vmes 15 minut odmora) in 13.30–16. ure (3 šolske ure in vmes 15 minut odmora)
14. 7. 2016 (četrtek): 9.–11.30 (3 šolske ure in vmes 15 minut odmora) in 13.30–16. ure (3 šolske ure in vmes 15 minut odmora)
15. 7. 2016 (petek): prosto
16. in 17. 7. (sobota, nedelja): druženje, možnost izbire dodatnih dejavnosti iz poletne šole, odhod domov

Predvidene prednosti poletne šole d.school kot samostojnega programa:

- večji vpis študentov v poletno šolo (poletna šola + poletna šola d.school),
- pritegnitev novih študentov oziroma novega profila študentov,
- še večje zadovoljstvo študentov s programom poletne šole, promocija programa »od ust do ust«, kar pomeni večji vpis naslednje leto,
- pozitivna promocija EF,
- uveljavitev oziroma nadaljnja uveljavitev EF kot vodilne v regiji,
- potencialno večji zaslužek poletne šole zaradi višje vpisnine v poletno šolo d.school,
- če bi v prihodnosti odprli podiplomski ali dodiplomski program d.school za tuje študente, bi bila poletna šola potencialno zelo učinkovita brezplačna promocija programa.

Slabosti poletne šole d.school kot samostojnega programa v primerjavi z dodajanjem predmetov d.schoola v že uveljavljeno poletno šolo:

- večji stroški kot z dodajanjem predmetov poletni šoli,
- načrtovanje in izvedba bi prvo leto potrebovala več časa (nova spletna stran, promocija oziroma oglaševanje programa),
- večje tveganje ob nezadostnem vpisu.

Kljub zgoraj navedenim slabostim so stroški obratovanja nizki, ker bi poletna šola d.school uporabila enako infrastrukturo kot poletna šola (organizatorji, uvodna prireditve, izleti ...). Višji

pa so stroški promocije, saj je treba promovirati dodatno poletno šolo, kar pomeni dodatno spletno podstran, ločen promocijski material in verjetno tudi deloma ločene prodajne kanale.

Predmeti na poletni šoli d.school kot samostojnem programu bodo enaki, kot če bi jih dodali v poletno šolo. Ključna razlika bo, da se bodo v poletni šoli d.school med seboj dopolnjevali, saj bi vsi študentje poslušali osnovni predmet, in da se bodo študentje zaradi tega naučili in izkusili več. Pri navadni poletni šoli imajo študentje možnost, da izberejo le enega od predmetov design thinkinga. Pri poletni šoli d.school kot samostojnem programu pa bi vsi študentje obiskovali predmet dizajnersko razmišljanje A–Ž, kjer bi se študentje, kot že nakazuje ime predmeta, naučili procesa dizajnerskega razmišljanja po korakih, uporabe različnih možnih orodij in podobno. Drugi predmet, ki bi ga izbrali sami, pa podrobneje razišče enega od ključnih korakov pri procesu dizajnerskega razmišljanja (kako se empatično vživeti v uporabnika ali prototipiranje in orodja pri obeh).

Glavna naloga udeleženih študentov bo izdelati delujoči prototip izdelka ali storitve. Delo bo potekalo v sproščenem poletnem vzdušju, vendar bodo študentje pod časovnim pritiskom, saj bodo morali izdelati in predstaviti delujoč prototip v le dveh tednih. Zaradi časovnega pritiska bosta izjemno pomembna dobro timsko delo in hitro prototipiranje. Študentje bodo morali uporabiti vso svojo iznajdljivost in kreativnost. Naučili se bodo hitrega dela (kar je v gospodarstvu ključno) ter iskanja informacij in razlikovanja med ključnimi in manj pomembnimi informacijami. Poletna šola d.school je namenjena dodiplomskim in podiplomskim študentom iz tujine in Slovenije.

Vse predmete se bodo študentje učili v skupinah, s poudarkom na empatiji do končnega uporabnika, hitrim prototipiranjem in testiranju rešitev. Končni cilj bo delujoči prototip izdelka ali storitve, ki bo izpolnil zahteve tehnološkega, poslovnega in človeškega vidika izdelka oziroma storitve.

4.4 Vsebine v poletni šoli d.school

Po proučitvi programov primerljivih poletnih šol in učnih načrtov za poučevanje predmetov d.schoola na drugih visokošolskih institucijah v tujini izpostavljam najbolj pogoste vsebine, ki so vključene v večino teh programov. Vsebine so izbrane tako, da bodo študentje v kratkem času osvojili čim več najpomembnejših načel design thinkinga. Ker vse delo poteka v skupinah in ker so predmeti d.schoola zastavljeni tako, da skozi celoten predmet študentje delajo na svojem izdelku ali storitvi, je to za študente zelo spodbudno in so visoko motivirani za kakovostno delo. Ker pri predmetu skoraj ni klasičnih predavanj, ampak predavatelji večino časa delajo kot mentorji in podporni sistem pri razvoju izdelka ali storitve, študentje k predmetu radi pridejo in projektu po izkušnjah namenijo tudi svoj prosti čas (povzeto po izkušnjah, ki so javno dostopne na spletnih straneh in izjavah za javnost univerze Stanford in HPI Potsdam d.school).

Izvajalce bo izbral programski vodja, spodnje vsebine, izbrane na podlagi primerjav predmetnikov konkurenčnih institucij ter pregleda strokovne in znanstvene literature s področja design thinkinga, pa so lahko informativna osnova za izvajalce. Predmetnik bodo naredili izvajalci in/ali programski vodja v sodelovanju z izvajalci. Imena vsebin so v angleškem in slovenskem jeziku, ker se bodo tudi predmeti tržili in izvajali v angleškem jeziku, možna vsebina je napisana v slovenskem jeziku.

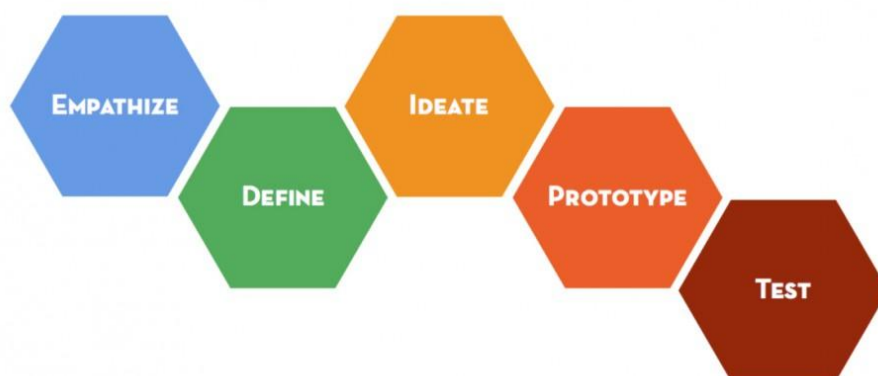
Pri vseh treh predmetih bodo študentje učili korakov design thinking metodologije (empatija, opredelitev problema, zamišljanje rešitve problema, izdelava prototipa, preizkušanje rešitve). Vendar se bodo pri nekaterih določenih korakov samo dotaknili in se poglobili v nekaj korakov design thinking metodologije, npr. v prototipiranje pri predmetu hitro prototipiranje in empatijo pri uvodu v empatijo: razumevanje potrošnikovih potreb. Kljub temu se bodo pri obeh učili tudi o drugih korakih v povezavi s projektom, ki ga bodo delali. Primer: dobrega prototipa se ne da narediti, ne da bi se vživeli v uporabnika in njegove potrebe. V uporabnika pa se lažje vživimo, ga proučimo in opazujemo, če mu omogočimo testiranje izdelka ali storitve, tako da ga lahko pri tem opazujemo. Pri vseh predmetih so torej vsi koraki med seboj prepleteni, kar je za učni proces zelo konstruktivno, saj se med seboj dopolnjujejo. V nadaljevanju na kratko opisujem vsebino vseh treh.

DIZAJNERSKO RAZMIŠLJANJE A–Ž (angl. *Design Thinking A–Z* ali *Design Thinking Crash Course*)

V dizajnerskem razmišljanju A–Ž se študent potopi v izkušnjo razmišljanja design thinkinga. Z raznoliko ekipo (skupino) boste uporabili design thinking metodologijo za delo na več realnih projektih iz prakse. Načela razmišljanja design thinkinga vključujejo naravnost k uporabniku z uporabo prototipiranja, s tem da se zavedamo in sledimo procesu razvoja (tako izdelka ali storitve kot razvoja lastnih sposobnosti). Naučili se boste procesov oziroma korakov dizajnerskega razmišljanja, ki so empatija ali sposobnost vživljanja v uporabnika, definiranje in interpretacija vsebine/problema, pri tretjem koraku si boste zamislili rešitev problema, nato naredili prototip, zadnji korak pa je testiranje rešitve.

Ta proces boste z izboljšavami ponavljali, dokler ne boste dobili končne rešitve, tako da boste lahko pri predmetu naredili veliko različnih prototipov. Spoznali boste tudi metodo inoviranja, kako poiskati potrebe, človeške vidike, vizualizacijo, hitro prototipiranje, timsko dinamiko, pripovedovanje zgodb in vodenje projekta. Znanje, ki ga boste pridobili pri predmetu, bo znanje, pridobljeno z izkušnjami in praktičnim delom, ne pomnjenje podatkov, ki bo uporabno v vsakdanjem življenju in tudi pri vaši zaposlitvi. Terensko delo ter povezanost in sodelovanje z drugimi člani skupine so prvi pogoj za dobro delo in obvezni za vse študente. Z mentorstvom in gosti iz prakse boste izpostavljeni razmišljanju in metodi design thinkinga na različnih področjih. K predavanjem so vabljeni študentje z vseh področij, saj je multidisciplinarnost pomemben dejavnik design thinkinga.

Slika 6: Koraki (faze) design thinking metodologije (procesa)



Vir: Welcome to the virtual crash course in design thinking, 2015.

HITRO PROTOTIPIRANJE (angl. *Rapid Prototyping*)

Pri predmetu hitro prototipiranje se boste naučili, kako uporabiti prototipe, da preizkusite, ali so potrebe uporabnikov prave in ali vaša rešitev za te potrebe res deluje. Izdelovanje prototipa je ključna faza design thinking procesa. S tem ko prototipirate dovolj zgodaj in pogosto, boste dobili veliko boljše končne rezultate. To, da se naučite narediti učinkovit prototip, je pomembna veščina, ki jo boste uporabljali tudi pri drugih predmetih design thinkinga in v vsakdanjem življenju ali pozneje v službi pri reševanju težav. Pri predmetu je velik poudarek na izdelavi različnih tipov prototipov, pri katerih gre lahko za prototip izdelka, storitve, procesa ali prostora. Večina prototipov, ki jih boste naredili, bo vezanih na praktičen problem, ki ga boste reševali, kar pomeni, da jih boste tudi preizkusili v praksi (z uporabniki). Naučili se boste različnih načinov izdelave prototipov, vsem pa je skupno, da vas vabijo k temu, da naredite čim več ponovitev, vsako od teh pa preizkusijo uporabniki, s čimer hiter in pogosto tudi zabaven način pridobite takojšnje povratne informacije. Temeljni način testiranja prototipa je, da pustimo uporabnikom, da prototip preizkusijo in se naravno odzovejo. Prototipi nimajo vrednosti, vrednost je v tem, česar se pri procesu naučite. S tem ko naredite prototipe, ki jih testirate z uporabniki, imate priložnost proučiti rešitev (rešitve), za katero ste se kot skupina odločili, in preizkusiti percepcijo svojih uporabnikov in njihovih potreb. Tako se boste pri predmetu učili tudi prepoznavanja uporabnikovih potreb, timskega dela, vizualizacije in kako voditi projekt. Pridite se igrati z nami v našo prototipno delavnico!

Prototipiranje je ponavljajoč se proces izdelovanja izdelkov (ali storitev) – digitalnih, fizičnih ali izkustvenih, katerega namen je, da izzove kvalitativno ali kvantitativno povratno informacijo.

UVOD V EMPATIJO: RAZUMEVANJE POTROŠNIKOVIH POTREB (angl. *Empathy 101: Understanding Customer Needs*)

Če razumemo, kaj porabniki resnično želijo in potrebujejo, potem lahko naredimo izdelke in/ali storitve, ki jih potrebujejo, in ustvarimo prepoznavno blagovno znamko. Pri predmetu bomo soustvarjali, eksperimentirali in predvsem opazovali. Osnova vsega bo, kako dobro opazovati porabnika, kaj spremeniti, da mu bo izdelek/izkušnja še bolj všeč, dokler ne bomo naredili

izdelka/storitve, ki mu bo pisan na kožo. Za to, da se zares dobro vživimo v uporabnika, obstaja kar nekaj orodij oziroma metod, ki se jih boste naučili uporabljati. Med drugim se boste naučili osnove vizualizacije, kako dobro in učinkovito opazovati, kako narediti »empathy map«, kako narediti dober poglobljen intervju in pripovedovati zgodbe, da ustvarite čustveno navezanost uporabnika na vaš izdelek/storitev (blagovno znamko), ter osnov hitrega prototipiranja. Pričakujete lahko veliko zabavnega timskega in še posebej terenskega dela, s čimer se boste naučili timske dinamike dela in zbiranja podatkov v realnih situacijah.

4.5 Cilji poletne šole d.school

Cilji z vidika EF:

- V prvem letu vsaj 15 vpisanih tujih študentov na samostojno poletno šolo d.school ali vsaj 22 vpisanih študentov na predmet dizajnersko razmišljanje A–Ž in vsaj 20 vpisanih študentov na hitro prototipiranje in uvod v empatijo: razumevanje potrošnikovih potreb v okviru poletne šole. V drugem letu vsaj 25 vpisanih tujih študentov na poletno šolo d.school ali vsaj 25 vpisanih študentov na dizajnersko razmišljanje A–Ž in vsaj 22 vpisanih študentov na hitro prototipiranje in uvod v empatijo: razumevanje potrošnikovih potreb v okviru poletne šole. V tretjem letu vsaj 50 vpisanih tujih študentov na poletno šolo d.school ali vsaj 28 vpisanih študentov na dizajnersko razmišljanje A–Ž in vsaj 25 vpisanih študentov na hitro prototipiranje in uvod v empatijo: razumevanje potrošnikovih potreb v okviru poletne šole.
- Prvo leto vpis na enega od podiplomskih programov vsaj enega novega študenta, ki ga (jih) brez uvedbe predmetov d.schoola ali poletne šole d.school ne bi pridobili. Drugo leto vpis vsaj treh novih študentov, tretje leto pa vpis vsaj petih novih študentov, ki jih brez uvedbe predmetov d.schoola ali poletne šole d.school ne bi pridobili. Za merjenje tega cilja bi bilo treba primerjati podatke o vpisu na poletno šolo in podiplomske študijske programe ter spremljati razloge za vpis, kar bi lahko naredili z dodatnim vprašanjem na že narejenem vprašalniku ali z uvedbo vprašalnika, če tega še nimamo.
- Večji vpis pomeni tudi več prihodkov in posledično več prihodkov kot stroškov, ki nastanejo ob dovolj velikem vpisu študentov k predmetu. Glede na to, da se predmeti ne izvajajo, če ni vsaj 15 vpisanih študentov, predpostavljam, da se ob 15 vpisanih študentih pokrije strošek izvedbe predmeta.
- Pri samostojni poletni šoli več prihodkov kot stroškov v drugem letu izvedbe.
- Povečanje števila študentov iz držav zahodne in severne Evrope. Ta cilj je izrazila vodja poletne šole v poglobljenem intervjuju.
- Povečanje prepoznavnosti blagovne znamke EF v tujini.
- Zadovoljni udeleženci poletne šole d.school, ki bodo program ocenili vsaj z 80 % ter na visokošolskih institucijah širili dober glas o programu. To se bo lahko merilo z vpisom več študentov (vsaj en študent več) v drugem letu organiziranja poletne šole d.school s fakultet, iz katerih so prihajali vpisani študentje v prvem letu izvajanja.

Cilji z vidika študentov:

Na podlagi analize in sinteze učnih ciljev podobnih visokošolskih predmetov na tujih institucijah spodaj izpostavljam najpogostejše učne cilje (kaj se bodo študentje naučili):

Do konca poletne šole d.school se bodo študentje naučili:

- procesa design thinkinga na primerih iz prakse,
- Skozi izkušnje se bodo naučili design thinking miselnosti in metodologije,
- kako se vživeti v uporabnika in razumeti njegove potrebe,
- kako dobro opredeliti problem, ki ga rešujejo,
- ustvariti vrste možnih rešitev,
- hitrega prototipiranja in kako predstaviti ključne elemente rešitve drugim,
- kako pripovedovati zgodbe, ki so močno orodje komunikacije z uporabnikom,
- osnovnih orodij za vsako fazo design thinkinga,
- različnih orodij, ki jim lahko pomagajo pri timskem delu in/ali učnem procesu, kot so Googlova orodja (Google Docs za zapisovanje, ki ga lahko vidijo, spremljajo in popravljajo vsi člani skupine; Google Drive za shranjevanje večjih dokumentov), različna orodja za prezentacije ipd.,
- kako sodelovati v skupini.

Tuji študentje v poletni šoli d.school spoznajo način dela v razredu d.schoola in metodo d.schoola. Spoznajo tudi koncept dizajnerskega razmišljanja in inovativnega timskega dela. Po dosedanjih izkušnjah je osebno doživetje najpomembnejši del d.schoola in promocije d.schoola. To dokazuje tudi v šolskem letu 2007 za magistrsko delo narejena anketa Mojce Skalar Komljanc, ki je proučevala delo pri predmetu d.school in izkušnje z njim. Kar 86 % anketiranih študentov je menilo, da bi morale biti predmetov d.schoola več na EF (69,05 %) in drugih fakultetah (28,57 %). Ob tem je kar 63 % študentov obkrožilo odgovor, da je za d.school med študenti veliko zanimanja. (Skalar Komljanc, 2007, str. 44). To dokazuje, da je mnenje študentov z osebno izkušnjo pri predmetu d.school nadvse pozitivno. Tudi na Stanfordu ugotavljajo, da so najboljša promocija za d.school priporočila študentov drugim študentom (angl. *word of mouth*). To pomeni, da je najboljša promocija d.schoola na EF ravno organiziranje d.schoola na EF. Na podlagi tega postavljam kot cilj tudi preseganje zadovoljstva študentov EF z organiziranjem predmetov d.schoola, in sicer mora vsaj 86 % študentov izraziti zadovoljstvo na ravni od 4 od 5 (Skalar Komljanc, 2007, str. 40).

5 TRŽENJSKA STRATEGIJA SAMOSTOJNEGA PROGRAMA POLETNE ŠOLE D.SCHOOL

Če bi se na EF odločili za uvedbo predmetov design thinkinga v poletno šolo, bi lahko ohranili enako trženjsko strategijo, kot jo uporabljajo zdaj. To je potrdila koordinatorka poletne šole, saj se predmeti vsako leto nekoliko spreminjajo, a trženja temu ne prilagajajo. Če pa bi se odločili za

uvvedbo samostojnega programa poletne šole d.school, bi šlo za nov produkt in spodaj na kratko opisujem predlagano trženjsko strategijo. Trženjska strategija obsega izbiro ciljnega trga in oblikovanje trženjskega spleta za ta ciljni trg.

5.1 Ciljni trg (segmentacija in določanje ciljnega tržnega segmenta)

Poletna šola d.school ne more oskrbovati vseh kupcev na trgu, zato je treba ugotoviti, kdo so najverjetnejši kupci oziroma udeleženci. Vsebinsko nekaterim študentom ustreza bolj kot drugim, zato moramo ugotoviti, kateri so najbolj privlačni tržni segmenti oziroma skupine kupcev in katere so njihove skupne značilnosti. Nato lahko EF oblikuje trženjski splet za specifične segmente, ki upošteva značilnosti tega segmenta in vključuje njemu prilagojene elemente trženjskega spleta.

Pri opredelitvi segmenta si bom pomagala s posrednimi podatki, saj so natančni podatki o udeležencih poletne šole dostopni le za poletno šolo na EF, druge poletne šole pa podatkov javno ne želijo ali ne smejo posredovati. Uporabila bom tri vire podatkov, na podlagi katerih bom opredelila ciljni segment:

1. Podatki poletne šole EF o poreklu, državi študija in spolu študentov.
2. Statistični podatki projekta Erasmus+ o mobilnosti evropskih študentov.
3. Opisi in podatki obstoječih design thinking poletnih šol

Po **podatkih poletne šole EF** je bilo leta 2015 največ vpisanih študentov iz Kazahstana, in sicer 67, sledita Portugalska in Kosovo z 51 udeleženci, Maroko z 39 študenti ter Belgija z 32 in Nemčija s 27 študenti. 53 % udeleženk je bilo žensk, 47 % udeležencev pa moških (Priloga 3).

Ugotavljala bom, kateri študentje so najbolj mednarodno mobilni, pri čemer bom uporabila podatke evropskega projekta Erasmus+. Na podlagi teh podatkov bom natančneje opredelila značilnosti študentov, ki so najbolj mednarodno mobilni in posledično najverjetnejši udeleženci novega programa poletne šole. Analizirala bom narodnost študentov, stopnjo študija študentov, povprečno starost in spol študentov ter delež študentov na izmenjavi po področjih študija. Vse analize bodo za študente, ki so študirali v tujini. Vsi navedeni podatki so zadnji dostopni podatki programa Erasmus+ Evropske komisije za študijsko leto 2013/2014.

Prva proučevana značilnost je narodnost študentov, ki hodijo na izmenjave Erasmus. Spodnji podatki opisujejo nagnjenost študentov različnih držav k izobraževanju v tujini (učna mobilnost študentov). Po podatkih projekta Erasmus+ se je v šolskem letu 2013/2014 v tujini prek njih izobraževalo 272.497 visokošolskih študentov, za kar je Evropska komisija namenila 600.817.345 evrov. Od tega jih je 212.208 študiralo v tujini, drugi pa so kot pripravniki delali v podjetjih v tujini (European Commission Education and Training, 2015, str. 6–7). V programu Erasmus+ lahko sodelujejo naslednje države: 28 članic Evropske unije, države Efte/EGP: Islandija, Liechtenstein in Norveška, države kandidatke EU: Turčija in nekdanja jugoslovanska

republika Makedonija. Od teh držav je bila v absolutni številki večina študentov iz naslednjih držav: Nemčija (11,6 %), Francija (10 %), Španija (9,3 %), Poljska (8,2 %) in Italija (7,3 %) (European Commission Directorate-General for Education and Culture, 2015, str. 18), kar ni presenetljivo, saj imajo te države največ študentov od vseh držav, ki lahko sodelujejo v izmenjavi Erasmus+. Glede na odstotni delež študentske populacije pa je bilo največ študentov iz Luksemburga, Liechtensteina, Španije, Litve in Češke. Največ študentov v absolutni številki so sprejele Španija, Francija, Nemčija, Velika Britanija in Italija, podatki so tu precej podobni kot pri državah, iz katerih je največ študentov, in sicer zopet zaradi velikosti študentske populacije in s tem povezane infrastrukture teh držav. Na podlagi teh podatkov menim, da bodo tudi na novem programu poletne šole najverjetneje sodelovali študentje držav, iz katerih jih tudi največ hodi na izmenjave v tujino. Poleg tega lahko z uspešnimi vsebinskimi kampanjami dosežemo absolutno največ študentov v državah, kjer jih absolutno največ hodi na izmenjave v tujino.

Na podlagi podatkov o izmenjavah Erasmus+ in podatku o poreklu vpisanih študentov na poletno šolo EF menim, da so države, v katerih je najbolj smiselno promovirati nove programe, Španija, Nemčija, Kazahstan, Portugalska in Kosovo.

Od vseh študentov, ki so študirali v tujini, je bila njihova stopnja študija naslednja: 70 % dodiplomskih študentov, 28 % magistrskih študentov, 1 % doktorskih študentov, 1 % študentov pa se je udeležilo tako imenovanih kratkoročnih (short-cycle) študijskih programov, ki v povprečju trajajo 12,5 dneva (European Commission Education and Training, 2015, str. 7).

Povprečna starost študentov je bila 23,4 leta, od vseh študentov pa je bilo 60,2 % žensk.

Največ študentov na izmenjavi je bilo študentov družbenih ved, poslovnih ved in prava, in sicer kar 41 %. Študentov humanistike in umetnosti je bilo 22 % študentov na izmenjavi, študentov inženiringa, proizvodnje in gradbeništva 15 %, študentov znanosti, matematike in računalništva 7,5 %, študentov zdravstvenih ved 6 %, preostali pa so bili študentje drugih ved (European Commission Education and Training, 2015, str. 8).

Tretji, posredni vir podatkov za opredelitev ciljnega segmenta je **analiza obstoječih design thinking poletnih šol**, ki sem jih na kratko opisala v poglavju 5.2. Na podlagi objavljenih podatkov in načina trženja poletnih šol sem ugotovila:

- namenjene so tako dodiplomskim kot podiplomskim študentom, a ker v oglaševanju poudarjajo večjo zaposljivost in pridobitev več izkušenj, menim, da si želijo študente višjih letnikov,
- ciljni študentje so s področij poslovnih ved, bolj specifično s področja trženja, verjetno zato, ker pogosto kot ključno besedo pri trženju uporabljajo ustvarjalnost,
- nekatere poslovne šole dajo v trženjskih aktivnostih precej poudarka interdisciplinarnosti in v program vabijo tudi študente tehničnih smeri, kot sta informatika in strojništvo,

- nekatere poslovne šole pri trženju močno poudarjajo zlitje dizajna in poslovnih ved, s čimer se želijo približati dizajnerjem in drugim umetniškim poklicem, ki jim primanjkuje poslovnega znanja,
- poletne šole za študente design thinkinga (udeležbo nagrajujejo z ECTS) v Evropi so v Španiji in Veliki Britaniji, vse pa potekajo v angleškem jeziku.

Na podlagi podatkov o izmenjavah Erasmus+, analize poletnih šol in podatkov o vpisanih študentih na poletno šolo EF glede lastnosti ciljnega segmenta menim:

- da so države, v katerih je na podlagi teh podatkov najbolj smiselno tržiti programe, Španija, Nemčija, Kazahstan, Portugalska in Kosovo;
- da so najverjetnejši udeleženci študentje višjih letnikov dodiplomskega študija. Statistike Erasmus+ kažejo, da je 70 % študentov, ki študirajo v tujini, dodiplomskih študentov. Povprečna starost študentov, ki odidejo na študij v tujini, je 23,4 leta, kar pomeni, da je večina dodiplomskih študentov, ki odidejo na študij v tujino, v višjih letnikih;
- da je programe treba predstaviti študentom poslovnih ved, natančneje trženja in menedžmenta, prava, informatike, strojništva in dizajna. Kar 41 % študentov, ki so leta 2013/2014 prek Erasmus+ študirali v tujini, je bilo študentov družbenih ved, poslovnih ved in prava. Študentje teh ved se bodo tudi zelo dobro vključili na EF in zaradi obeh razlogov predlagam, da se osredotočimo na študente teh ved. Dodatno poletne šole tržijo programe tudi študentom tehničnih smeri in dizajna, kar je smiselno zaradi višje kakovosti dela v programu;
- da bi se moralo trženje osredotočiti na ženski del populacije, ker statistike Erasmus+ kažejo, da je od vseh študentov, ki odidejo na študij v tujino, več žensk, in sicer 60,2 %. Tudi podatki poletne šole EF kažejo na malenkost večjo udeležbo študentk, in sicer jih je bilo 53 %. Vsekakor pa ne smemo zanemariti moškega dela populacije.

5.2 Trženjski splet

Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu (Kotler, 1998, str. 98).

Trženjski splet je sestavljen iz naslednjih instrumentov:

- izdelek ali storitev,
- cena,
- tržne poti,
- tržno komuniciranje.

To so tradicionalni elementi trženjskega spleta, ki zadostujejo za izdelke. Značilnosti storitev, to so njihova neopredmetenost, neločljivost izvajanja in porabe, spremenljivost in minljivost,

zahtevajo v trženjskem spletu še dodatne skupine elementov (Zeithaml Valarie & Bitner, 2003, str. 24):

- ljudje,
- fizični dokazi in
- postopki.

Zato za trženje storitev uporabljamo trženjski splet s sedmimi P-ji (7P: Product, Price, Place, Promotion, People, Physical evidence, Process).

Osnovni instrument trženjskega spleta je izdelek oziroma v našem primeru storitev. Kritični instrument trženjskega spleta je prodajna cena oziroma količina denarja, ki jo mora porabnik plačati za to storitev. Tržne poti kot naslednji instrument trženjskega spleta so različne dejavnosti, ki se jih loti podjetje, da bi storitev (ali izdelek) postala dostopnejša za ciljne porabnike. Tržno komuniciranje pa so različne dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča o storitvah ali izdelkih in jih oglašuje na ciljnih trgih (Kotler, 1998, str. 98–100). Dodatne tri sestavine v trženjskem spletu za storitve so ljudje, saj so storitve večinoma še vedno opredeljene z neposrednim odnosom izvajalca in uporabnika. Zaposleni morajo imeti primerno znanje za podajanje storitve, v našem primeru izobraževanje, študentje pa komunicirajo tudi z osebjem mednarodne pisarne in tako presodijo, kakšno kakovost storitev lahko pričakujejo. Fizični dokazi so npr. poslovni prostori in oprema, postopki pa pri storitvah pomenijo organizirane korake in potek dejavnosti, ki vodi do izvedbe storitve. V proces izvajanja storitve so vključeni oprema, odjemalci storitve (študentje) in izvajalci storitve.

V poletni šoli so povedali, da trenutno trženjskega načrta oziroma trženjske strategije nimajo. Študentje izvejo za poletno šolo na spletu, spletni strani poletne šole, prek oglaševanja po e-pošti, ki jo pošiljajo od tri tisoč do štiri tisoč šolam, prek partnerskih šol, ki jih imajo približno 190 (leta 2015 so jih imeli 194), prek evropskih šol in bilateralnih sporazumov. Veliko jih za poletno šolo izve tudi od udeležencev (angl. *word of mouth*), saj jo študentje, ki so na poletni šoli že bili, pohvalijo in tako se zgodi, da imajo vsako leto študente iz iste države in iz iste šole. Odgovorni na poletni šoli so povedali, da kadar je potrebno, oglašujejo tudi v časopisih in revijah. Lani so prvič oglaševali v ruski reviji in namesto približno treh udeležencev so privabili več kot 15 udeležencev, tako da menijo, da je bil oglas uspešen. Čez leto spremljajo število prijav in tako določijo, ali je potrebna dodatna promocija.

5.2.1 Storitve

Storitve so dejanja in postopki, katerih učinki so lahko oprijemljivi, na primer prototip ali končan izdelek ob koncu poletne šole, vendar storitve niso oprijemljive. Porabijo se v glavnem istočasno, ko so opravljene, in za kupce pomenijo neoprijemljivo dodano vrednost (Zeithaml Valarie & Bitner, 2003, str. 3). Storitve je vsako dejanje in delovanje, ki ga nekdo lahko ponudi drugemu, je neopredmeteno in ne pomeni lastništva nečesa (Kotler, 2004, str. 444).

V našem primeru je storitev dvotedenska poletna šola d.school. Ob koncu šole bodo študentje pridobili znanja in metode, opisane v 5. poglavju, in jih znali uporabljati v različnih situacijah. Študentje bodo ob koncu storitve pridobili točke ECTS, ki se jim bodo priznale na njihovi fakulteti, če njihova domača fakulteta podpira sistem kreditnih točk ECTS. Ob koncu poletne šole bodo dobili potrdilo, da so poletno šolo d.school obiskovali in uspešno končali. Študentje bodo do konca poletne šole razvili delujoč prototip izdelka ali storitve, kar pomeni, da bodo imeli tudi ta fizični dokaz kot potrditev za vse pridobljeno znanje.

5.2.2 Cena

Oblikovanje cen je ena najbolj kritičnih odločitev, ki predstavlja največji problem za tržnike. Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinaša dohodek, vse ostale namreč ustvarjajo stroške (Kotler, 1998, str. 488). Cene sporočajo trgu nameravano pozicioniranje, vrednost storitve ali izdelka ali blagovne znamke podjetja. Podjetje mora prvič določiti ceno, kadar razvije nov izdelek ali storitev ali kadar obstoječi izdelek ali storitev uvede na novi tržni poti ali geografskem območju. Odločiti se mora, kako bo pozicioniralo izdelek ali storitev glede na kakovost in ceno (Kotler, 2004, str. 470–472).

Če Ekonomska fakulteta za poletno šolo d.school določi prenizko ceno, ta lahko pri študentih vzbuja nezaupanje glede kakovosti in možno je, da se zaradi tega za to poletno šolo ne bodo odločili. Če pa je cena previsoka, je ta lahko za nekatere študente nesprejemljiva, mogoče je študentje niso pripravljeni plačati, tudi če bi jo finančno zmogli plačati.

Ceno lahko določimo na različne načine, metoda oblikovanja cen je odvisna od tega, kateri dejavnik najbolj vpliva na oblikovanje cen. Ločimo (Kotler, 2004, str. 480–486) določanje cen na podlagi pribitka, ciljnega donosa, zaznane vrednosti in trenutnih cen na trgu.

Predlagam določanje cen na podlagi cen konkurentov, pri tem pa sem upoštevala, da bodo vsi stroški s pribitkom na stroške pokriti. Cene drugih poletnih šol design thinkinga prikazuje Tabela 2 v poglavju 4.2.

Cena enega predmeta poletne šole Take the Best from East and West, ki vključuje šolnino, študijske materiale, dostop do knjižnice in računalnic, začetno in zaključno prireditev, obisk podjetij v Ljubljani, nekatere dogodke, avtobusno vozovnico za Ljubljano in paket dobrodošlice, je 650 evrov. Drugi predmet stane 150 evrov. Za domače študente je cena predmeta 200 evrov, enaka je cena za drugi predmet. Za pozne prijave, na primer v letu 2016 prejete med 9. majem in 10. junijem, je treba doplačati 150 evrov (pristojbina za zapoznelo plačilo).

Cene konkurenčnih poletnih šol, kjer lahko študentje izberejo predmete design thinkinga, so od 500 do 6.800 evrov, program pa traja od enega do pet tednov. Cene programov na teden so od 500 do 2.080 evrov, cena večine programov pa je približno 1.000 evrov na teden za enega ali dva predmeta. Za poletno šolo d.school predlagam ceno 1.400 evrov za dva predmeta, trajala pa bi dva tedna. Ta cena vključuje šolnino, študijske materiale, dostop do knjižnice in računalnic,

začetno prireditev, ki je skupna s poletno šolo Take the Best from East and West, in manjšo zaključno prireditev izključno za poletno šolo d.school, nekatere dogodke, avtobusno vozovnico za Ljubljano in paket dobrodošlice. Tudi pri poletni šoli d.school predlagam doplačilo za pozne prijave, in sicer 200 evrov.

Pri cenovni primerjavi nisem upoštevala univerze Stanford in HPI univerze Potsdam, saj so njuni kratki programi namenjeni poslovnem.

5.2.3 Tržne poti

Tržne poti opredeljujejo določeno okolje, v katerem poteka izobraževanje, in način, kako je posredovano (Potočnik, 2000, str. 146). Pri izobraževalni storitvi nimamo klasične distribucije, temveč govorimo o prostoru ali kraju izvajanja izobraževalne storitve po dogovoru med izvajalcem in naročnikom storitve (Devetak, 2000, str. 33). Dolžina tržne poti je določena s številom posrednikov, ki določajo število ravni posameznih poti. Ničelna raven je tista, kjer med prodajalcem in končnim porabnikom ni nobenega posrednika. Tržna pot ene, dveh ali treh ravni ima eno, dve ali tri vrste posrednikov (Kotler, 2004, str. 508)

Pri izobraževalni storitvi je torej pomemben kraj in prostor izvajanja. Poletna šola d.school se bo izvajala na EF, v njeni okolici in na drugih lokacijah v Ljubljani (terensko delo, anketiranje, skupinsko delo). Kraj izvajanja naj bo študentom, potencialnim kupcem, predstavljena v zabavnem predstavitvenem videu, tako da se bodo lažje odločili.

Tržna pot bo kratka. Ali bodo študentje izvedeli za poletno šolo d.school brez posrednikov, torej iz oglasov, priporočil drugih študentov, na internetu ipd., ali pa bodo študentje za poletno šolo d.school izvedeli prek posrednika, verjetno njihove domače fakultete, ki za to ne bo plačana, ampak sodeluje z EF.

5.2.4 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je splet vseh komunikacijskih aktivnosti, s pomočjo katerih podjetje obvešča in prepričuje kupce na ciljnem trgu o svojih izdelkih (ali storitvah) in dejavnostih ter tako neposredno olajšuje menjavo dobrin (Potočnik, 2002, str. 302). Cilj tržnega komuniciranja je slej ko prej porabnike ali odjemalce prepričati o prednosti izdelkov (ali storitev), ki si jih želijo, potrebujejo ali pa po njih povprašujejo (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 233).

Tržnokomunikacijski splet sestavljajo (Kotler, 1998, str. 596):

- oglaševanje: to so vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocijskih zamisli, dobrin in storitev znanega plačnika,
- neposredno trženje: to je komunikacija z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo,

- pospeševanje prodaje: to so kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa storitev ali izdelkov,
- odnosi z javnostmi: to je neplačana oblika komuniciranja o podjetju in njegovih storitvah ali izdelkih.

Glede na to, da v mednarodni pisarni za poletno šolo nimajo predvidenega velikega proračuna za trženje, sem temu prilagodila tržno komuniciranje, saj je nesmiselno predlagati npr. TV-oglasne in jumbo plakate, če za to ne želijo ali ne morejo nameniti sredstev. Ker je naš ciljni segment zelo majhen odstotek populacije, bi bilo to tudi nesmiselno.

Začeli bi s tem, da bi na spletno stran poletne dodali program poletne šole d.school, ki bi imela svoje strani. Glede na lastnosti ciljnega segmenta je tu pomembno, da bi bila predstavitev programa zabavna, privlačna, inovativna in opremljena z videi in slikami. Če npr. pogledamo strani programov Executive poletna šola in Doktorska poletna šola, sta suhoparni, brezbarvni in razen predstavitve profesorjev povsem brez slikovnega, zvočnega ali video prikaza vsebin. Za njuna ciljna segmenta je to morda prava taktika, za naš ciljni segment pa bi bilo treba dobro razmisliti, kakšne vsebine bodo na strani in kako bodo predstavljene.

Poletna šola že zdaj pošilja obvestila po e-pošti od tri tisoč do štiri tisoč šolam, in sicer prek partnerskih šol, ki jih imajo približno 190, evropskih šol in bilateralnih sporazumov. To je odličen brezplačen vir za tržno komuniciranje s potencialnimi kupci. Na poletni šoli d.school bi se priključili temu viru, a z nekaj spremembami oziroma izboljšavami. Obvestila po e-pošti za poletno šolo d.school bi posebej poslali vsem 3.000–4.000 šolam, a ne skupaj z oglasom za poletno šolo. Poseben poudarek bi dali šolam v Španiji, Nemčiji, Kazahstanu, na Portugalskem in Kosovu. Odgovorne iz šol v teh državah bi osebno poklicali in jim zelo na kratko predstavili poletno šolo d.school, namen klica pa bi bil, da jih navdušimo in ne da jih le obveščamo. Tako bi odgovorni poletno šolo d.school lažje priporočali svojim študentom, znali pa bi jim jo tudi opisati oziroma jih za njo navdušiti. V vseh državah bi prvo leto poklicali le 10 % vseh šol, s katerimi sodelujejo, kot vzorec, da bi za naslednje leto vedeli, ali ta pristop dobro deluje in ali je zaradi tega iz teh šol prišlo več študentov. Poleg teh naključnih šol bi poklicali ali pisali po e-pošti tudi tistim šolam, s katerimi poletna šola že dobro sodeluje.

Kazahstan je sicer na seznamu držav, v katerih bi bilo najbolj smiselno izvajati tržno komuniciranje, vendar je to zelo specifična država, zato jo tu obravnavam posebej. Nekatere šole iz Kazahstana imajo namreč določeno, da morajo njihovi študenti nujno oditi na študij v tujino, zato se mora naša poletna šola le dogovoriti s partnersko šolo, koliko njihovih študentov lahko sprejme. Iz Kazahstana so v poletni šoli lani (2015) prejeli 150 prijav, sprejeli pa so 60 udeležencev. Za Kazahstan in za partnerske šole, s katerimi že dobro sodelujemo, npr. šole iz Portugalske in Kosova, tako predlagam, da na poletno šolo d.school pošljejo najbolj zainteresirane študente za tak način dela, drugi pa se tako kot do zdaj prijavijo na poletno šolo. S tem bo sicer nekaj manj prijav na poletno šolo zaradi prijav na poletno šolo d.school, vendar je to pri državah, iz katerih je največ prijav, precej nepomembno, ker se na poletno šolo prijavi več študentov, kot jih sprejmejo. To pomeni, da bi s tem, ko bi se del teh študentov prijavil na

poletno šolo d.school optimizirali zaslužek, saj bi tako lahko sprejeli več študentov in tudi cena poletne šole d.school bi bila višja.

Ker bo poletna šola d.school bolj praktična, inovativna in tudi dražja, se EF zaradi graditve dobrega imena in zaslužka bolj spleča študente najprej sprejeti na poletno šolo d.school oziroma tja sprejeti najboljše študente iz določene države, če je prijav preveč. Paziti bodo morali namreč tudi na to, da iz posamezne države ne bo preveč udeležencev, da ne bodo preglasili drugih držav in narodnosti. V tem primeru bi bilo namreč precej nezadovoljstva med drugimi udeleženci.

Čeprav imajo na poletni šoli omejen proračun, predlagam oglaševanje, vendar z mislijo na omejen proračun. Pred nekaj leti so v poletni šoli prvič oglaševali v ruski reviji in namesto približno treh udeležencev so privabili več kot 15 udeležencev, tako da menijo, da je bil oglas uspešen. Predlagam oglaševanje v študentskih revijah in časopisih, zato da bi čim bolj zajeli naš ciljni segment, in oglaševanje s strategijo vsebinskega trženja (angl. *content marketing*), kjer bi napisali članek o metodi d.schoola, zraven pa bi oglaševali poletno šolo d.school. Če nekatere revije in časopisi merijo bolj na žensko ali moško populacijo, bi izbrali tiste, ki merijo na ženski del populacije oziroma dele revij ali časopisov, ki so bolj namenjeni ženskim bralkam. Oglaševanje predlagam v Španiji in Nemčiji, saj menim, da bo imela poletna šola z enakim trženjem kot lani podobno število prijav iz Kazahstana, Portugalske in Kosova ter da se bodo najbolj zainteresirani študentje za praktični, inovativni študij iz teh držav vpisali na poletno šolo d.school brez oglaševanja.

Z opisanim tržnim komuniciranjem bi že v prvem letu predvidoma privabili dovolj študentov za uspešno izvedbo poletne šole d.school. V drugem letu in naslednjih letih pa pričakujemo tudi priporočila udeležencev (angl. *word of mouth*), s čimer bi število udeležencev poletne šole d.school z leti naraščalo.

5.2.5 Ljudje

Udeleženci pri ponudbi storitve poletne šole d.school so tisti zaposleni na EF, ki imajo opravka s poletno šolo d.school, in porabniki storitve, torej tuji študentje, ki se bodo vpisali na poletno šolo d.school.

Zaposleni so nosilci izvajanja storitev, zato je za izvajalca pomemben njihov izbor, izobraževanje in motivacija. Za zaposlovanje najboljših ljudi morajo organizacije tekmovati s konkurenti zato se morajo obnašati kot dobri tržniki (Zeithaml Valarie & Bitner, 2003, str. 326).

Pri organizaciji poletne šole d.school bodo sodelovali zaposleni v mednarodni pisarni, predvidoma ena oseba, lahko da bo to zaposleni, ki že zdaj opravlja podobne projekte/naloge. Pri tem zaposlenemu bo pomembno, da bo skrbel za celoten projekt poletne šole d.school, torej za dogovarjanje s pedagogi, trženje, prijave ipd., da bo imel vse informacije, da bo sproti odgovarjal na vsa povpraševanja, če bi bilo dela preveč, da bi skrbel za celoten projekt, pa bi posamezne

naloge uspešno delegirala. Ta zaposleni bo prvi in morda edini stik, s katerim se bodo potencialni kupci (študentje) pogovarjali o vpisu na poletno šolo d.school, zato je ta zelo pomemben za zagon in uspeh celotnega projekta, najbolj v prvih nekaj letih. Tisti študentje, ki se bodo odločili za vpis na poletno šolo, bodo imeli stik s pedagogi, zato bo tudi njihovo delo pomembno za zadovoljstvo udeležencev s programom. Od zadovoljstva udeležencev bo odvisno, ali bodo ti študentje poletno šolo d.school priporočili kolegom študentom, prijateljem, znancem, morda napisali pozitivno mnenje na svoj blog, facebook in podobno. Če jo bodo priporočali in na to računamo, bo imela poletna šola d.school vsako leto več udeležencev in vsako leto boljše ime, prav tako bo to pozitivno vplivalo na sloves fakultete. Študentje bodo prihajali v stik tudi z drugimi zaposlenimi na EF in tudi to bo del njihove izkušnje, zato je dobro, da si vsi zaposleni prizadevajo za prijetno in spodbudno okolje.

V porabnike so usmerjena vsa tržna prizadevanja, zato je porabnik storitve najpomembnejši del trženjskega spleta storitev (Zeithaml Valarie & Bitner, 2003, str. 353). Najverjetnejši porabniki storitev pri poletni šoli d.school so opisani v poglavju 6.2. Ciljni trg pa je porabnik, okoli katerega bo zgrajena poletna šola d.school in prizadevanja vseh zaposlenih.

5.2.6 Fizični dokazi

Ker je storitev poletne šole d.school neoprijemljiva, je namen storitev narediti bolj oprijemljivo, kar lahko naredimo s fizičnimi dokazi o storitvi.

To bi za poletno šolo d.school naredili tako, da bi:

- posneli video, ki bi si ga lahko potencialni udeleženci ogledali na spletni strani;
- prikazali slike ali posnetke prostorov, kjer bo poletna šola d.school potekala. S prostori mislimo na učilnice, delavnico d.schoola, atrij in prostore zunaj fakultete, kjer lahko študentje brainstormajo, ipd.;
- predstavili predavatelje/mentorje na zabaven način, npr. da bi povedali/napisali nekaj nenavadnih stvari o sebi, delili zabavno anekdoto ... Poleg tega bi dodali reference, tako da bi študentje lahko videli, da so mentorji zelo dobro strokovno podkovani in imajo veliko praktičnih izkušenj;
- zelo na kratko predstavili fakulteto, predvsem njene mednarodne akreditacije.

Po opravljeni poletni šoli d.school bi študentje pridobili točke ECTS in potrdilo, da so jo obiskovali in uspešno končali. Do konca poletne šole d.school bi študentje razvili delujoč prototip izdelka ali storitve, kar pomeni, da bi imeli tudi dokaz. Podpora storitvi so prostori EF in sredstva, ki jih bodo zaposleni uporabljali pri poletni šoli d.school.

5.2.7 Postopki (proces)

Zeithaml Valarie in Bitner (2003, str. 371) ugotavljata, da je izvajanje storitve neločljivo povezano z njeno uporabo. V proces izvedbe storitve je običajno vključen tudi uporabnik storitve.

Pri poletni šoli d.school je najpomembnejša organizacija, ki ga bo izvajala odgovorna oseba v mednarodni pisarni, za tem pa izvedba poletne šole, kjer bi izobraževanje izvajali predavatelji, podporne dejavnosti pa zaposleni v mednarodni pisarni in honorarni delavci ali prostovoljci.

Odgovorna oseba v mednarodni pisarni bo skrbela za organizacijo poletne šole d.school, torej za dogovarjanje s pedagogi, trženje, prijave, dogovarjanje s sodelujočimi fakultetami, odgovarjanje na povpraševanja in podobno. Ko se bodo študentje odločili zanjo, bo odgovorni poslal e-pošto z vsemi potrebnimi informacijami in usklajeval podporne dejavnosti ob začetku, med trajanjem in ob koncu poletne šole.

Izobraževanje bo potekalo po metodi design thinkinga. Predavali bodo pedagogi, študentje pa bodo v tem procesu izobraževanja pridobili nova znanja. V tej fazi se bo pokazalo, kako dobri so predavatelji. Dobro morajo poznati vsebine, ki jih bodo učili, jih zanimivo in razumljivo predstaviti in biti spodbudni mentorji. Biti morajo sposobni vživljanja in kritičnega razmišljanja. Predvsem od predavateljev bo odvisen uspeh poletne šole d.school.

Pri organizaciji poletne šole d.school so zelo pomembni sodelovanje, povezanost in timsko delo med organizatorji in predavatelji, saj le tako lahko zagotovimo kakovostno izvedbo.

SKLEP

Poletna šola na EF je trenutno dobro obiskana in tudi študentje so jo dobro ocenili. Rezultati ankete, ki jo vsako leto naredijo med udeleženci poletne šole, pa kljub temu kažejo na to, da bi želeli predmete, ki so bolj praktični (Priloga 1). Poleg tega tudi organizatorji poletne šole menijo, da je treba dodati več praktičnih predmetov, saj število študentov poletne šole stagnira, potrebe študentov po uporabnih vsebinah pa so velike, zato predlagam uvedbo vsebin design thinkinga (d.school) v poletno šolo.

Proces design thinkinga zagotavlja strukturiran način inoviranja z definiranimi vlogami, tehnikami, okoljem in orodji, s katerimi naslavljam in rešujemo težave iz prakse. Posebna načela usmerjenosti k uporabniku, nagnjenosti k akciji ter spodbuja kulturo sodelovanja in prototipiranja za ustvarjanje in razvoj novih idej ter tako odgovarja merilom praktično naravnanih vsebin za poletno šolo in rešuje v prejšnjem odstavku opisane dileme.

Poslovne šole od leta 2005, še posebej pa od leta 2010, v svoje učne načrte pospešeno vključujejo design thinking, ki se tako med študenti kot podjetji (zaposlovalci) vedno bolj uveljavlja. Kljub temu je nekaj svetovno najbolj znanih šol design thinking vključilo v svoje

poletne programe šele pred nekaj leti, pri nas pa metoda na poletnih šolah še ni razširjena, tako da bi bila EF z uvedbo vsebin design thinkinga v poletno šolo med prvimi v širši regiji. S tem bi pridobila konkurenčno prednost pred drugimi poletnimi šolami in bi se lahko uveljavila kot visokošolska institucija, ki vpeljuje nove, inovativne vsebine.

V letošnji poletni šoli, v letu 2016, je med predmete že dodan design thinking, ki bo prvi prototip. Za vključitev design thinkinga so se odgovorni v poletni šoli odločili samoiniciativno, takoj po prvem poglobljenem intervjuju z vodjo programa poletne šole Adrijano Lazić, ki je potekal konec leta 2014 in kjer sem ji na kratko opisala design thinking. To pomeni, da jim je bila ideja takoj zanimiva, predvidevajo pa, da bodo vsebine zanimive tudi študentom. Za naslednje leto, to je leto 2017, kot drugi prototip predlagam uvedbo dveh ali treh predmetov d.schoola v poletno šolo Ljubljana Summer School: Take the Best from East and West. Predlagane vsebine predmetov so opisane v poglavju 5.4 in se razlikujejo od letošnjih ter so po mojem mnenju bolj praktične in privlačne za študente, saj letošnji predmet, čeprav vključuje tudi metodo design thinkinga, predvideva kar polovico ur za klasična predavanja. Zato ne glede na letošnjo udeležbo predlagam uvedbo dveh ali treh predmetov v letu 2017. Z uvedbo predmetov d.schoola bi poletna šola preizkusila, kakšno je zanimanje med študenti, merilo pa bi bilo število vpisanih študentov. Ob omejitvi vpisa pa bi bilo merilo, koliko študentov bi se želelo vpisati na predmete d.schoola. Predlagam tudi, da za predmete d.schoola nekoliko spremenijo vprašalnik, ki ga na koncu izpolnijo študentje, in sicer tako da vključijo dodatna vprašanja, ki se nanašajo na d.school in iz katerih bi lahko sklepali, ali je samostojna poletna šola d.school zanimiva za študente. Vprašali bi jih, ali bi se vpisali v poletno šolo, v kateri bi se učili samo po metodi d.schoola, in če bi se, koliko več bi bili pripravljeni plačati, ali bi poletno šolo d.school oziroma predmete priporočili kolegom na fakulteti, če bi jo organizirali kot samostojen program.

Na podlagi izkušenj in povratnih informacij predlagam, da bi leta 2018 vzpostavili poletno šolo d.school kot samostojno poletno šolo s samostojnim programom in trženjskim pristopom. S tem bi se EF pridružila krogu redkih fakultet, ki imajo samostojen program poletne šole s sodobno vsebino, ki ni zanimiva le za študente poslovnih ved, temveč tudi za študente tehničnih strok, umetniških in drugih družboslovnih smeri. Poleg mednarodne prepoznavnosti bi tako spodbujali multidisciplinarnost tudi na mednarodnih podiplomskih programih, ki bi jih predstavili gostujočim študentom. Z dodatnim mednarodno prepoznavnim programom bi si utrdila položaj vodilne poslovne šole v širši regiji, ki ga že dalj časa uspešno gradi tudi s pridobljenimi priznanimi mednarodnimi akreditacijami.

LITERATURA IN VIRI

1. *AACSB Accredited Members – Slovenia*. Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.aacsb.edu/accreditation/accredited-members/global-listing?F_Country=Slovenia
2. Boni, A. A., Weingart, L. R. & Evenson, S. (2009). Innovation in an academic setting: designing and leading a business through market-focused, interdisciplinary teams. *Academy of Management Learning & Education*, 8(3), 407–417.
3. Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperBusiness.
4. *Business Hive*. Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.business-hive.net/>
5. *Business Hive: 5-dnevni mednarodni projekt realnih poslovnih izzivov*. Najdeno 14. marca 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/business-hive-5-dnevni-mednarodni-projekt-realnih-poslovnih-izzivov>
6. Carlgren, L. (2013). *Design thinking as an enabler of innovation: exploring the concept and its relation to building innovation capabilities*. Göteborg: Chalmers University of Technology.
7. Carlgren, L., Elmquist, M. & Rauth, I. (2014). Exploring the use of design thinking in large organizations: towards a research agenda. *Swedish Design Research Journal*, 1(14), 47–56.
8. Datar, S., Garvin, D. & Cullen, P. (2010). *Rethinking the MBA, Business Education at a Crossroads*. Boston: Harvard Business Press.
9. *Design Thinking and Innovation Week*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://futurelondonacademy.co.uk/en/course/design-thinking-and-innovation>
10. *Design Thinking Boot Camp: From Insights to Innovation*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.gsb.stanford.edu/exed/dtbc/>
11. *Design thinking meets brands*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.summerschoolsineurope.eu/course/3393/design-thinking-meets-brands>
12. *Design Thinking Summer School*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu http://onlinestore.ntu.ac.uk/browse/extra_info.asp?compid=1&modid=5&deptid=27&catid=48&prodid=406&coursedate=1458
13. Devetak, G. (2000). *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Dodd, T. (2014, 9. april). *Why design thinking is the thing in business schools*. Najdeno 3. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.afr.com/it-pro/why-design-thinking-is-the-thing-in-business-schools-20140409-jk01w>
15. Dunne, D. & Martin, R. (2006). Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 512–523.
16. *ECTS Users' Guide*. Najdeno 14. marca 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/education/tools/docs/ects-guide_en.pdf
17. *EFMD List of Members – Slovenia*. Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.efmd.org/what-is-efmd/list-of-members#country-Slovenia>
18. *EQUIS Accredited Schools – Slovenia*. Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.efmd.org/accreditation-main/equis/accredited-schools#country-Slovenia>

19. European Commission Directorate-General for Education and Culture. (2015). *Erasmus: Programme Annual Report 2014*. Brussels: European Commission.
20. European Commission Education and Training. (2015). *Erasmus+ Facts, Figures & Trends 2013-2014*. Brussels: Publications Office of the European Union.
21. Glen, R., Suci, C. & Baugh, C. (2014). The Need for Design Thinking in Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 653–667.
22. Glinska, M. (2015). Innovation and Growth: Understanding the Power of Design Thinking. *Batten Briefing*, (januar 2015), 1–12.
23. Honig, B. (2004). Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), 258–273.
24. *HPI School of Design Thinking*. Najdeno 13. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.hpi.uni-potsdam.de/d-school/home.html?L=1>
25. Hrastelj, T. & Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. *Innovation and Design Association*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://kellogg.campusgroups.com/idea/about/>
27. *Innovation: Entrepreneurism and Design Thinking*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://summerschool.wustl.edu/summer-innovation-program>
28. Jobst, B., Köppen, E., Lindberg, T., Moritz, J., Rhinow, H. & Meinel, C. (2012). The faith-factor in design thinking: creative confidence through education at the design thinking schools Potsdam and Stanford? V H. Plattner, C. Meiner & L. Leifer (ur.), *Design thinking research. Measuring performance in context* (str. 35–46). Berlin: Springer.
29. Kolko, J. (2015). Design thinking comes of age. *Harvard Business Review*, 93(9), 66–71.
30. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
31. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
32. Kurokawa, T. (2013). Design thinking education at universities and graduate schools. *Science & Technology Trends Quarterly Review*, (46), 50–63.
33. Lai, J. (2015, 4. december). Are you an intrapreneur? *Wharton Entrepreneurship blog*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://beacon.wharton.upenn.edu/entrepreneurship/2015/12/are-you-an-intrapreneur/>
34. Liedtka, J. (2014). Innovative ways companies are using design thinking. *Strategy & Leadership*, 42(2), 40–45.
35. Liedtka, J., King, A. & Bennett, K. (2013). *Solving problems with design thinking: ten stories of what works*. New York: Columbia University Press.
36. Marn, T. (2013). *Uvajanje programa D.school v predšolski vzgoji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Martin, R. (2010). Design thinking: achieving insights via the knowledge funnel. *Strategy & Leadership*, 38(2), 37.
38. *MBA in Design Strategy*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.cca.edu/academics/graduate/strategy-mba>

39. Mednarodna pisarna na EF, pisarna za poletno šolo. (2015a). *Poletni programi na Ekonomski fakulteti 2014/2015 Končno poročilo* (interno gradivo). Ljubljana: Pisarna za poletno šolo.
40. Mednarodna pisarna na EF, pisarna za poletno šolo. (2015b). *Število udeležencev po letih in programih* (interno gradivo). Ljubljana: Pisarna za poletno šolo.
41. MIT Sloan Design Club. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu www.mitsloandesignclub.com
42. Moran, G. (2016, 14. april). 7 essential lessons from the Harvard innovation lab. *Fast Company*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fastcompany.com/3058731/7-essential-lessons-from-the-harvard-innovation-lab>
43. Muren, I. (2012). *Analiza učinkov uporabe dizajnerskega načina razmišljanja pri poučevanju podjetništva* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Nagy, T. (2007). *Obdobje ustvarjalnosti: primerjava vloge in pomena dizajna v študijskem programu: primer D. School in Danska poslovna šola* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Nielsen, L. M. (2013). Design Learning for Tomorrow. V *Design Education from Kindergarten to PhD*. 2nd International Conference for Design Education Researchers Oslo, 14.–17. maj (str. i–iii). Oslo: ABM-media AS.
46. Nussbaum, B. (2004). The power of design. *Business Week*, 17(2), 86–94.
47. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
48. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
49. Pugelj, G. (2011). *Application of Ethnographical Methods on Entrepreneurship and Interpretation of entrepreneurship Course Class at the Faculty of Economics, University of Ljubljana* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Ramstedt Bertelsen, S. (2012). *Learning by design thinking: a case study of innovation in municipal meal services*. København: Copenhagen Business School.
51. Rhinow, H. & Meinel, C. (2014). Design thinking: expectations from a management perspective. V H. Plattner, C. Meiner & L. Leifer (ur.), *Design thinking research. Measuring performance in context* (str. 239–252). Berlin: Springer.
52. Royalty, A., Ladenheim, K. & Roth, B. (2015). Assessing the development of design thinking: from training to organizational application. V H. Plattner, C. Meiner & L. Leifer (ur.), *Design thinking research. Measuring performance in context* (str. 73–86). Berlin: Springer.
53. Sayej, N. (2014, 2. oktober). *The Other D-School: HPI Director Ulrich Weinberg On Going From IQ to WeQ Thinking*. Najdeno 16. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/berlinschoolofcreativeleadership/2014/10/02/the-other-d-school-hpi-director-ulrich-weinberg-on-going-from-iq-to-weq-thinking/#17e7fe946cb1>
54. Skalar Komljanc, M. (2007). *Inovativni način izobraževanja – d.school* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Stanford University. (2012). *D.school fact sheet*. Stanford: Stanford University.
56. *Summer course in Design Thinking and co-creation*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://iedbarcelona.es/en/cursos-info/summer-course-in-design-thinking-and-co-creation/>

57. *Summer course in Design Thinking for business transformation*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://iedbarcelona.es/en/cursos-info/summer-course-in-design-thinking-for-business-transformation/>
58. Tischler, L. (2009, 2. januar). *Ideo's David Kelley on Design Thinking*. Najdeno 16. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.fastcodesign.com/1139331/ideos-david-kelley-design-thinking>
59. Vahčič, A., Glas, M., Stritar, R. & Zupan, B. (2007). D.School - a creative approach to teaching interdisciplinary course on entrepreneurship at higher education institutions. Prispevek na konferenci *17th Global Conference IntEnt 2007, Internationalizing Entrepreneurship Education and Training*, 8.–11. julij 2007, Gdansk, Poljska. Gdansk: University of Technology.
60. Vister, A. (2009). *Optimizacija poslovnega modela podjetja Pipistrel d.o.o. s pomočjo metodologije d.school* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. *Welcome to the virtual crash course in design thinking*. Najdeno 10. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://dschool.stanford.edu/dgift/>
62. Zeithaml Valarie, A. & Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: The McGraw-Hill/Irwin.
63. Zupan, B. (2015). *In-depth investigation on incorporating design thinking in entrepreneurship education* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Zupan, B. & Svetina Nabergoj, A. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and Business Review*, 16 (pos. št.): 49–74.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Poglobljeni intervju 1 z Adrijano Lazić, koordinatorko poletne šole.....	1
Priloga 2: Poglobljeni intervju 2 z Adrijano Lazić, koordinatorko poletne šole.....	4
Priloga 3: Podatki poletne šole o številu študentov po posamezni državi študija in spolu	10

PRILOGA 1: Poglobljeni intervju 1 z Adrijano Lazić, koordinatorko poletne šole

Tu so zapisana vprašanja in zgoščeni odgovori, poglobljeni intervju je potekal v sproščenem vzdušju in na način poslušanja sogovornice, vprašanja so bila le oporne točke, da ne bi prekinila njenega toka.

1. Zgodovina poletne šole, s koliko predmeti in študenti ste začeli, kako je v primerjavi s tem danes?

Letos poteka že 14. poletna šola. Do leta 2010 je bila poletna šola manjša, do 300 udeležencev, lani smo jih imel skoraj 500 (480), letos pa jih je do danes že 360 prijavljenih. Letos imamo že 27 predmetov med katerimi lahko študenti zbirajo. (Dobim dokument o številu in rasti prijav, o dodajanju predmetov oz številu predmetov nekoč in danes.)

2. Koliko študentov se je prijavilo na poletno šolo lani, predlani, prejšnja leta (lahko delite kakšen dokument)? Kakšen je trend rasti prijav?

(Dobim dokument o številu in rasti prijav, o dodajanju predmetov oz številu predmetov nekoč in danes.)

3. Iz katerih držav so študentje ki so se prijavili? (Iz katerih držav jih je največ? - dokument)

Letos imamo prijavljene študente že iz 43 različnih držav. Zadnje 2 do 3 leta je bilo presenetljivo veliko udeležencev iz Kazahstana, Kosova, iz Mehike imamo že 2 leti veliko skupino študentov, ki preko partnerske šole dobijo skupinski popust. Na ta način dobimo veliko prijav, saj imajo vse partnerske šole skupinski popust. Veliko prijavljenih je tudi iz držav bivše juge, vendar poskušamo pridobiti čim več različnih študentov iz različnih držav. Študentje (in ostali) se lahko prijavijo tudi več let zapored, nekateri bodo letos tu že tretjič, je pa takih manj. Med vsako poletno šolo udeleženci ustanovijo facebook skupino ali skupine in se tudi po končani poletni šoli dobivajo na različnih koncih sveta. (Za poletno šolo 2015 naknadno dobim dokument o številu študentov iz različnih držav).

4. Kako so študentje, ki so se prijavili, izvedeli za vas?

Preko spleta, naše spletne strani, mailinga, ki ga pošiljamo 3000 do 4000 šolam, preko partnerskih šol, ki jih imamo cca 190, preko evropskih šol in bilateralnih sporazumov. Veliko jih za nas izve tudi preko »word of mouth«, saj nas študenti ki so na poletni šoli že bili, pohvalijo na njihovi šoli in tako se zgodi, da imamo vsako leto študente iz iste države iz iste šole.

5. Kako tržite poletno šolo – imate kakšen trženjski plan, ga lahko dobim?

Trženjskega načrta nimamo. Poletno šolo pa tržimo na naslednje načine:

- preko mailinga (opisano zgoraj),
- preko partnerjev (partnerskih šol),
- preko drugih slovenskih šol, vendar tu delamo precej na izmenjavah, npr. če Maribor pošlje 2 študenta sem, mi pošljemo 2 naša tja.

6. V katerih državah bi bilo po vašem najbolj smiselno reklamirati poletno šolo?

Trudimo se na izven-evropskih državah, npr. Avstralija, Kanada, ZDA, ker iz tam nimamo veliko prijav. Vendar ZDA zelo težko pridobimo kot partnerske šole, ker njihovi študentje potrebujejo tednov poletne šole, da se jim prizna, mi pa jo izvajamo samo 3 tedne. Ravno zato se menimo z drugimi poletnimi šolami za »joint summer school«. Letos smo se želeli povezati s fakulteto v Španiji, vendar so odpovedali zaradi premalo prijav. Tako da se sedaj dogovarjamo z Budimpešto za naslednje leto.

Poletna šola se veliko povezuje tudi z mednarodnimi izmenjavami.

7. Katera država ali katere države se vam zdijo najboljše potencialne države za trženje d.school v prihodnosti glede na vaše izkušnje? Zakaj?

Težko rečem, pri nas imamo veliko študentov iz Evrope, zato se trudimo prodreti na druge trge.

8. Ali zaznavate povečano število prijav iz Kitajske in/ali Azije odkar se je na EF odprl Konfucijski Inštitut?

Da. Letos jih je na poletni šoli prijavljenih že 16, lani jih je bilo 14. Je pa res, da imamo 10 prostovoljcev iz Kitajske, ki učijo, ti so že všteti v to številko. Dobro sodelujemo z SIFT (Shanghai Institute of Foreign Trade).

9. Ali se vam zdi Kitajska dober trg?

Seveda, Kitajska je velik trg. So drugačni, se razvijajo, treba je delati na tem, da mi njih začnemo zanimati. Vse evropske (in ostale) šole se trudijo priti na kitajski trg. Nam je pri tem v veliko pomoč Konfucijski Inštitut. Zanimanje za učenje kitajskega jezika in kulture je tudi pri študentih poletne šole. Čeprav kitajski tečaj poteka v popoldanskem terminu in nima ECTS točk, se vpiše vedno več študentov.

10. Kateri trženjski ali prodajni pristop pa najbolj deluje v praksi?

Najbolj delujejo že prej naštetih (mailing, partnerske šole), če pa vidimo da potrebujemo dodatno trženje, se poslužimo tudi drugih pristopov. Lani npr., ko smo imeli skoraj 500 udeležencev, niti ne bi hoteli imeti večjega števila prijavljenih, ker takega števila nismo pričakovali in ga ne bi zmogli nastaniti.

Kadar je potrebno, oglašujemo v časopisih in revijah. Letos smo prvič dali oglas v rusko revijo. Po navadi smo imeli cca 3 ruske udeležence, letos pa je že 15 prijavljenih, tako da lahko rečemo da je bil oglas zelo uspešen. Dostikrat nas najdejo tudi drugi za poletne šole (za oglase, pa tudi brezplačni portali na to tematiko). Potem pa ko spremljamo prijave, vidimo ali je potrebna dodatna promocija.

11. Iz pogovora s študenti in vprašalnikov (jih lahko dobim?), kateri predmeti so jim najbolj všeč? Česa na poletni šoli primanjkuje?

Zelo všeč jih je HRM in predvsem predmeti, ki so praktični ali se povezujejo s prakso. Na koncu vsake poletne šole študentje izpolnijo vprašalnike in odgovori kažejo na to, da so jim najbolj všeč praktični predmeti ter da jim prakse še vedno primanjkuje in bi si je želeli več. Predmete zasnujemo oz najdemo tako, da damo razpis za predmete na partnerske šole. Tuji predavatelji se potem prijavijo z razdelanim predmetom, mi pa izberemo najboljše (Danijela Voljč in Mojca Maher Pirc). Imamo srečo, da je prijavljenih predmetov (in predavateljev) vedno več kot jih lahko izvedemo, kar pomeni da lahko izberemo najboljše in držimo kvaliteto. Naših predavateljev je samo 35% do 40% pa še to pri večini predmetov sodelujejo z mednarodnimi predavatelji, kar pomeni, da je praktično pri vsakem predmetu vsaj en tuj predavatelj.

Letos smo imeli 28 razpisanih predmetov, 2 sta bila zaradi premajhnega števila prijav odpovedana in dodali smo dodaten predmet in sicer angleščina in kultura Slovenije, ki je za tujce zelo zanimiv. Po predmetu oz tečaju, ki bi povedal več o zgodovini in kulturi Slovenije so študentje povpraševali že v preteklih letih zato smo se letos odločili, da ga dodamo.

12. Kako je pa s prakso oziroma terenskim delom pri predmetih, ki jih poletna šola ponuja? Kljub temu da imate goste iz prakse in da grejo študentje lahko pogledati podjetja, sem opazila, da študentje ničesar ne »izdelujejo«, ne naučijo se npr. izdelati in prodati izdelka ali storitve v realnem svetu. Ali bi bil tak predmet po vašem mnenju dober dodatek poletni šoli? Bi po vašem mnenju pritegnil dodatne študente ali pa že obstoječim študentom dodal še boljše izkušnje in znanje?

Sigurno. Nekaj predmetov je pri katerih se študentje učijo tudi na praksi, npr.:

- Pri predmetu negotiation techniques igrajo vloge in se dejansko pogajajo med sabo.
- Pri predmetu business process management so naredili simulacijo igre.

Pri vseh predmetih, kjer je vsaj nekaj prakse, so študentje nad tem navdušeni. Ampak opazamo, da praksa manjka tako v poletni šoli kot na EF na splošno in da je potrebno to spremeniti. Zanimanje za prakso je vse večje tako med študenti kot tudi med društvi, ki seveda odražajo želje študentov in so zaznali tudi potrebo iz gospodarstva (business hive).

Opažamo pa tudi velike razlike med slovenskimi in tujimi študenti. Slovenci se ne oglašamo, ne sprašujemo. Tuji študentje so dobri, znajo, vejo, način razmišljanja je drugačen.

13. Ali mislite da bi bilo smiselno k poletni šoli dodati nov predmet d.school oz design thinking, mislite da bi bil študentom zanimiv, ker je nekaj uporabnega, praktičnega in novega?

Seveda, to bi bilo za študente zelo zanimivo. Vsako leto se prijavljajo različni profili profesorjev, mi skušamo zadržati dobre profesorje in predmete ter dodati nove dobre predmete, tako da bi bil tak predmet pri nas, v kolikor bi bil kakovostno pripravljen, zagotovo izbran.

14. Koliko ur, predavanj pa je pri vsakem predmetu?

Predmeti potekajo v 10 predavanjih po 2,5 ure. Predavanja so obvezna.

15. Ste kdaj razmišljali da bi imeli 2 termina poletne šole, julij in avgust? Zakaj ste se odločili da ne?

O tem se razmišlja vsako leto, vendar bi bilo to za nas preveč. Tudi terminsko (letos 8. – 26.7.) je julij veliko bolj primeren od avgusta in študentom bolj odgovarja, saj nekateri začnejo z novim šolskim letom že prej (pred začetkom našega šolskega leta).

16. Ali mislite da bi bilo smiselno d.school poletno šolo reklamirati posebej in/ali izpostaviti ta predmet kot fokus novega trženja, da bi privabili nove študente?

Znotraj poletne šole imamo že 2 samostojna projekta: executive summer school in PhD summer school. Oba sta uspešna, mislim da bi bila tudi d.school poletna šola uspešna.

17. Bi še kaj dodali?

Mislim da je bilo to vse.

PRILOGA 2: Poglobljeni intervju 2 z Adrijano Lazić, koordinatorico poletne šole

1. Številke za poletno šolo 2015. (Dobim po e-pošti).
2. Koliko tujih študentov se je odločilo za 1 predmet, koliko za 2 in koliko med našimi? Ali je možno dobiti točne številke?

Po e-pošti številke 2010 – 2015, večina jih vzame 2 predmeta. Leto 2010 je bilo prelomno, ker prej ni bilo po predmetih, ampak je bil enoten program in študenti niso mogli izbirati.

3. Koliko % študentov plača »late payment fee«? oz številke za 2015 oz od 2010 naprej.

Vedno cca 100 študentov, že tretje leto je zdaj taka številka. Nam je fajn, da jih čim več plača late payment fee. Po drugi strani je pa fino da plačajo čim prej šolnino, da že maja vemo približno koliko jih bo zaradi namestitve.

4. Od leta 2010 število domačih študentov (UL) vsako leto upada. Je to namenoma, imate kakšno omejitev vpisa za domače študente oz zakaj mislite, da je tako? Ali ste jih poskušali pridobiti nazaj in na kakšen način?

Zaostrila so se pravila za priznavanje predmetov na EF in bolj kot omejuje priznavanje predmetov, manj domačih študentov je. Ker vsi pridejo zaradi priznavanja predmetov. Tudi stari predmeti so se počistili. 4. rok je 180 eur, predmet na poletni šoli pa 200 eur, tako da se jim splača priti na poletno šolo.

5. V letu 2013 in 2014 je število udeležencev približno enako oz rahlo pada. Kaj je razlog za stagnacijo? V kolikor se ne ve, kaj je po vašem mnenju razlog za stagnacijo?

Ni bilo razloga za stagnacijo. Oglaševanje je bilo enako, prodaja se državo, oglašuje Slovenijo in Ljubljano kot destinacijo ter ugodno življenje za študenta tukaj. Največ se dela na sodelovanju s partnerskimi šolami in npr. eno leto je avstrijska partnerska šola k nam poslala veliko skupino študentov, naslednje leto pa jim je bila npr. bolj zanimiva Azija.

Opomba avtorice: med pogovorom Adrijana omeni (sicer ne v povezavi s tem vprašanjem), da so imeli včasih ogromno prijav iz Kosova, v zadnjih letih pa Kosovo omejuje priznavanje izpitov iz poletne šole. Zato se tudi manj njihovih študentov odloča za poletno šolo, ker jim potem doma ne priznajo izpitov. To bi lahko bil razlog za upad oz stagnacijo.

6. V letu 2015 je bil pa spet porast števila udeležencev. Ste naredili kaj novega? Kakšen je po vašem mnenju razlog oz kakšni so razlogi? (podvprašanja za pomoč: Ste zaposlili koga novega za trženje ali marketing? Ste naredili kaj novega pri trženju? Se je povečalo število institucij s katerimi sodelujete?)

Lani (mišljeno je leto 2015) je bilo iz Kazahstana 150 prijav, sprejeli pa smo jih 60. Kar je največje število udeležencev iz ene države, ki smo jih kadarkoli sprejeli. Na začetku smo jih nameravali sprejeti le 50, kar je načeloma naš maximum za udeležence iz ene države. Ker drugače prevladajo in se ostali udeleženci pritožujejo/pritožijo. Na predmetih so to niti ne opazi, ker se jih razporedi na različne predmete ali pa naredimo predmete samo za njih, na obšolskih dejavnostih pa prevladajo. Letos smo imeli študente 57-ih različnih nacionalnosti in to multinacionalnost tudi tržimo, ko tržimo poletno šolo. Če bi prevladovali npr. skupine študentov iz treh držav, potem to ostalim študentom ne bi bilo všeč in svojo izkušnjo bi povedali naprej, kar pomeni da bi imeli naslednje leto manj ali 0 prijavljenih iz tiste šole.

Nekatere šole iz držav kot so Kazahstan, Francija, Avstrija, uvajajo redno obveznost, da morajo študentje nujno ven študirati in potem se le dogovoriš s partnersko šolo koliko njihovih študentov sprejmeš.

Naš cilj pravzaprav ni samo povečanje števila študentov, ampak tudi ali predvsem kvaliteta študentov. Naš cilj je pridobiti dobre Evropejce. S tem mislim študente iz skandinavskih držav, zahodne Evrope, Anglije. Za pridobitev teh študentov pa je najbolj pomembno, da imaš dobre predmete, ker se odločajo glede na vsebino in kvaliteto predmeta. Trenutno jih vleče v Azijo, tako da je kar težko tekmovati in je potrebno delati na kvaliteti predmetov. Če so zadovoljni s predmetom, potem to povejo doma in se potem dober glas počasi razširi. Po navadi je tako, da prvo leto morda pride 1 študent iz take šole, potem pa če je bil zadovoljen razširi novico in naslednje leto pridejo morda trije in tako naprej. Tako je bil npr. iz Anglije lani 1 študent, letos pa trije.

Predvsem Skandinavci hočejo vedno kaj novega v smislu snovi in predmetov, zato je zelo pomembno kakšne predmete ponudimo. Vendar trenutno nimamo veliko Skandinavcev, tako da moramo na tem še delati in bomo morali ponuditi nove in aktualne, kvalitetne, praktično zastavljene predmete.

7. Koliko ljudi je zaposlenih na poletni šoli? (mednarodna pisarna: 7 strokovnih sodelavk in vodja: Danijela Voljč). Ali isti ljudje delate tudi na doctoral in executive poletni šoli?

Trenutno 6 + 1 študentka (ker je 1 redna na porodniški). Alma vodi executive poletno šolo, jaz s študenti pa poletno in doktorsko poletno šolo. Med poletjem aktiviramo tudi tutorje, ki so nam v veliko pomoč. Pri promociji poletne šole pomagajo tudi sodelavci, ki delajo na Erasmus Mundus izmenjavi, pomagajo nam iskati tudi nove šole za izmenjavo. Celotna mednarodna pisarna dela kot team in tržimo tudi druge programe na katerih delajo sodelavci, če zaznamo zanimanje.

8. Koliko ur, dni, etc mora trajati predmet, da zadosti pogojem za ECTS pike? Oz kakšne so zahteve za ECTS?

Pri nas imajo 30 ur v razredu, obiske podjetij, program in individualno delo. Predmeti so akreditirani na EF, zato je potrebno poiskati podoben predmet v rednem programu EF in na podlagi tega predmeta določiš ECTS pike za poletno šolo. Imajo pa vsi predmeti na poletni šoli 6 ali 7 ECTS pik.

Stroge šole (npr. v Belgiji) nam prav pišejo, da jim naj damo število ur in opis predmeta.

9. Zakaj poletna šola traja 3 tedne namesto npr. 4, 2 ali 1 teden?

Tako se je program takrat zastavil. Anketa med študenti je potrdila, da tako večini ustreza. V ZDA študentje potrebujejo 6 tednov, da se jim priznajo predmeti, zato imamo za take študente, ki potrebujejo ali želijo daljšo poletno šolo, skupno poletno šolo s Tolousom.

10. Med koliko predmeti lahko študentje izbirajo oz med kolikim so izbirali v 2015? Kakšno je maksimalno število udeležencev na predmet? Ali kdaj izvajate predmet tudi če je prijavljenih manj kot 15 študentov?

Najtežje je izbrati predmete. Po navadi imamo na voljo cca 27, 28 predmetov, izvede pa se jih 25. Načeloma ne izvedemo predmetov, ki imajo manj kot 15 udeležencev. Do sedaj smo tako izvedli »Green and smart cities«, kjer je bilo prijavljenih 13 udeležencev. Drugače se pa na predmet prijavi tudi po 50, 60 udeležencev, predvsem od profesorja je odvisno koliko študentov bo lahko poslušalo predmet. Pri večjem številu prijav lahko naredimo tudi 2 izvedbi predmeta hkrati in predavata 2 profesorja. Idealno je če imamo cca 30, maksimalno 35 študentov na razred. Pri predmetu »International Marketing Strategy« pa imamo tudi po 50 študentov na razred, tak predmet je vsako leto 1 ali 2, odvisno od profesorjev.

11. Zakaj mislite, da se tuji študentje vpišejo na EF poletno šolo?

Podvprašanja: zaradi ECTS pik, ker je cenejša/dražja od ostalih primerljivih poletnih šol, zabave, spoznavanja novih ljudi, spoznavanja novih krajev (potovanja), učenja,...?

Cena je zelo ugodna, dobijo ECTS pike, promoviramo predvsem Slovenijo in Ljubljano, lokacijo, bližino drugih znanih mest in destinacij. Države od prej večinoma ne poznajo. Vsako leto organiziramo izlet na Dunaj in v Benetke, ker smo videli da je to študentom zanimivo in bi v vsakem primeru šli sami. Plus je, da imamo veliko tujih predavateljev. Trudimo se dati standardne predmete in nove. Fino je, da je kakšen profesor iz kakšne fajn šole ali države.

12. Kaj je študentom po navadi najbolj všeč na EF poletni šoli?

Da v treh tednih za njih organiziramo vse. Da jim ponudimo paket, starši pa vse plačajo. Nekateri si vse preračunajo, tudi jim povemo naj letijo v drugo državo, ker je ceneje, potem se pa pripeljejo do nas. Všeč jim je, da je masa, ampak da niso številke. Open office je velik hit, ker tam lahko dobijo vse informacije na enem mestu, tako informacije o poletni šoli kot tudi katerokoli drugo pomoč.

13. Kakšen faktor je cena pri odločitvi študentov za summer school? Ali smo cenejši, dražji od konkurenčnih poletnih šol? Katere so konkurenčne poletne šole? Ali je bila poletna šola kdaj v preteklosti cenejša/dražja? Po vašem mnenju, kaj bi se zgodilo z vpisom, če bi poletno šolo pocenili, kaj če bi jo podražili? Ste o tem že razmišljali?

Za 2 predmeta je cena 800 eur plus če želijo 350 eur paket s spanjem in polpenzionom. Ker Ljubljana drugače ni poceni, je to zelo ugodno, cena dveh predmetov (oz poletne šole) pa je prav tako ugodna. Npr. v Mehiki je 3000 ameriških dolarjev za 6 tednov že čisto ok cena.

Konkurenčni šoli sta Zagreb in Dunaj. Zagreb ima primerljive cene, fee 550 eur za 1 predmet, drugi isto, ima pa boljše letalske povezave. S tem da Zagreb od nas kopira vse, tako da je zelo pomembno da delaš z dušo. Dunaj je dražji, ostale poletne šole pa so cca 2000 do 3000 eur. Smo pa našli tudi norveško poletno šolo, ki ni bila dosti dražja od naše poletne šole.

Partnerji (partnerske šole, opomba avtorice) se pritožujejo, da imamo prenizke »fee-je«, ker nekateri študentje mislijo, da cena pomeni kakovost. Drugi predmet bi lahko podražili.

14. Ali bi lahko dobila podatke koliko je poletna šola stala v letu 2015? Ali 2014? Predvsem stroški s plačami predavateljev in aktivnosti, ki so vključene v ceno programa?

Honorarji so interna zadeva. Za tuje predavatelje so fiksni na predmet; povprašam ali je pravilna številka 3500 eur na predmet, ki sem jo našla na internetu in potrdi. Naši predavatelji pa so plačani glede na naziv, ure, po pravilih EF. Je pa povprečje tu nekje.

15. Število predavateljev za poletno šolo »Take the Best from East and West« v letu 2015 in prejšnjih letih (do kamor imate podatke)?

Bom poslala po mailu.

16. V letu 2014 je bilo število predavateljev 37, leto prej 30, število predmetov in vpisanih študentov je bilo enako. Kako to?

Profesor lahko sam predava ali pa jih je na predmet več. Namestitve krije EF.

17. Koliko so plačani predavatelji? Ali je tarifa enotna? Ali se razlikuje glede na to koliko je predavatelj znan, ali predava na dodiplomskem ali podiplomskem predmetu, glede na to koliko ECTSjev »njegov/njen« predmet prinese? Ali se plačilo razlikuje glede na to ali so predavatelji domači ali tuji? kolikor pri predmetu sodelujeta 2 predavatelja, ali si 3500 eur plačila razdelita ali je vsak plačan 3500 eur?

Plačilo je 3500 eur na predmet za tuje predavatelje, postavka je enaka za do- in podiplomca. Letos pa smo prvič povezali Executive summer school in podiplomske predmete, tako da so bili tisti na executive mentorji podiplomskim študentom in je bilo obojim zelo všeč.

18. Če bi naredili samostojno d.school poletno šolo, koliko časa bi predlagali, da traja? Zakaj?

2 tedna. 3 tedne je kar dolga, 1 teden pa je prekratek. »PhD-ji« so sicer enotedenski, ampak so bolj kot seminarji, konferenca.

19. Kako, zakaj ste se odločili, da začnete z Executive poletno šolo? Dodatna vprašanja glede na odgovor. Ali bi se iz podobnih razlogov lahko odločili za dodatno d.school poletno šolo? Bi se vam zdelo to smiselno?

Zato ker smo zaznali tak trend, ampak to bi vam najbolj znala povedati Alma.

20. Ali šola že sama pokriva svoje stroške? Če ne, kdaj mislite da jih bo začela? Boste z njo nadaljevali tudi če se ne bo pokrivala?

Ja. Prvo leto jih še ni, potem pa. Executive je omejen na 20 ljudi, trenutno imamo dvoje stalne partnerje, ki smo jim »prodali« executive šolo in pošiljajo skupine.

21. Kako, zakaj ste se odločili, da začnete s PhD poletno šolo? Ali šola že sama pokriva svoje stroške? Če ne, kdaj mislite da jih bo začela? Boste z njo nadaljevali tudi če se ne bo pokrivala?

V pisarni so (smo) se odločili, ker so to videli na konferencah, ki jih obiskujejo. To je zdaj trend povsod. Začeli smo z enim predmetom, ki ga je imel profesor iz Harvarda. Imamo pa tudi dosti zanimanja iz strani naših profesorjev, da bi na PhD poučevali.

22. Ali obe poletni šoli uporabljata iste resource kot poletna šola Take the Best from East and West? Ali za prijave, marketing, ipd skrbite isti ljudje? Ali je kdo zaradi tega dodatno zaposlen? Ali imata enak welcome package (samo z drugačnim dizajnom)? V primeru namestitvev, dodatnih aktivnosti, aktivnosti ki so že vključene v program, so le-te skupne? Npr. določeni izleti ipd?

Načeloma ja, zato sta tudi obe julija, v istem časovnem obdobju kot poletna šola. Zaposlili nismo nobenih dodatnih ljudi. Welcome package ima isti dizajn, logo, imajo pa malo prilagojenega. Za namestitve morajo poskrbeti sami, kar je drugače, ker študentski domovi za 400 ljudi niso primerni za npr. executive program, tudi PhD študentje so že navajeni drugačnih namestitvev pa tudi v študentskem domu bi težko zvečer študirali, ker so vseskozi kaj dogaja. Za izlete so obveščeni in se lahko pridružijo, prav tako profesorji, jih pa za nas organizira agencija.

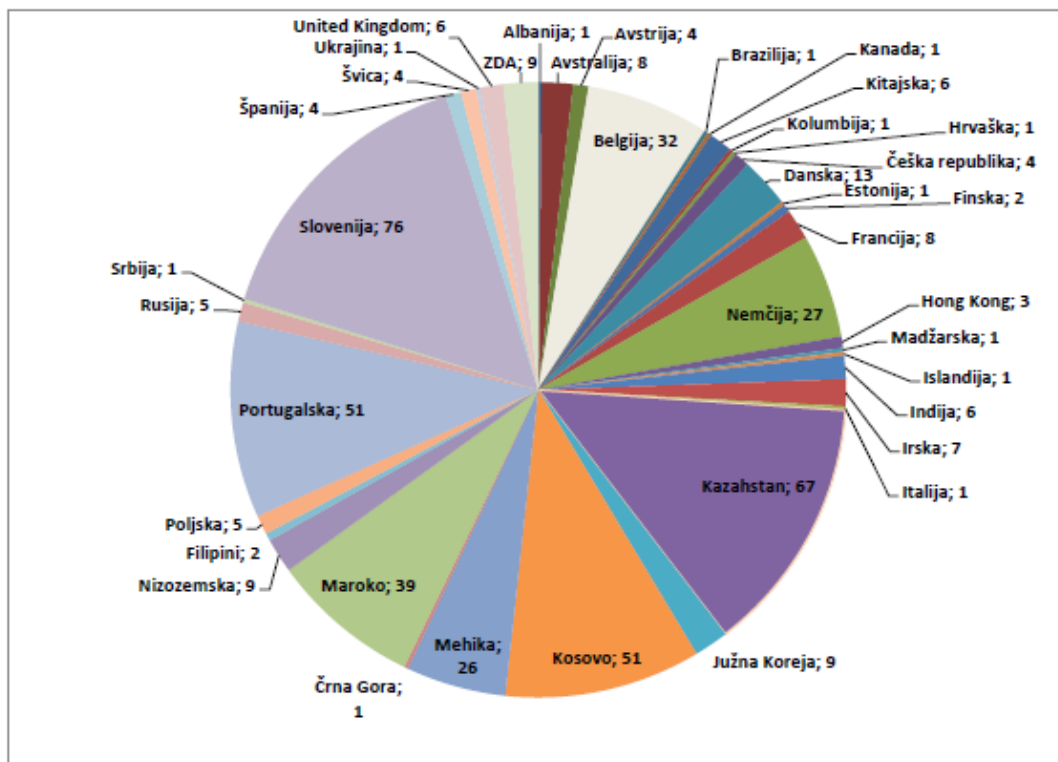
23. Kakšen je vaš uradni naziv v poletni šoli oz kako se imenuje vaše delovno mesto? Kaj pa od ga. Mojce Maher Pirc?

Adrijana: koordinatorica poletne šole

MMP: koordinatorica za Erasmus Mundus in EU projekte, bivša koordinatorica poletne šole

PRILOGA 3: Podatki poletne šole o številu študentov po posamezni državi študija in spolu

Slika 1: Število študentov po posameznih državah študija



Vir: Mednarodna pisarna na EF, pisarna za poletno šolo, Poletni programi na Ekonomski fakulteti 2014/2015
Končno poročilo, 2015a, str. 2.

Slika 2: Podatki o številu različnih institucij in udeležencev ter statistika glede na spol

Podatki o številu različnih institucij, št. udeležencev glede na institucijo in statistika glede na spol so prikazani v spodnji tabeli.

Število vseh institucij	104	
Št. udeležencev glede na institucijo	Univerza v Ljubljani	druge institucije
	76 15,4%	419 84,6%
Spol	ženske	moški
	263 53%	232 47%

Vir: Mednarodna pisarna na EF, pisarna za poletno šolo, Poletni programi na Ekonomski fakulteti 2014/2015
Končno poročilo, 2015a, str. 3.