

ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW

LETNIK 16 | POSEBNA ŠT. | 2014 | ISSN 1580 0466

Optimizacija enodimenzionalnega razreza z uporabnim ostankom pri zaporednih naročilih
Luka Tomat, Mirko Gradišar

Stereotipna grožnja na delovnem mestu: primer generacij
Ula Ažman, Mitja Ruzzier, Miha Škerlavaj

Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa
Blaž Zupan, Anja Svetina Nabergoj

Smernice za oblikovanje znamke gorskokolesarske destinacije
Andrej Žigon, Maja Konečnik Ruzzier

Economic and Business Review is a refereed journal that aims to further the research and disseminate research results in the area of applied business studies.

Submitted papers could be conceptual, interpretative or empirical studies. Literature reviews, conceptual frameworks and models that cover substantive insights are welcomed. Papers that employ either qualitative or quantitative research approaches, surveys, case studies, experiments or historical models can be considered for publication.

It is expected that submitted articles contribute to increased understanding of the phenomenon studied and are efficiently written, methodologically clear, conceptually and empirically rigorous, readable and bias free. Authors need to highlight how the paper adds to domain knowledge or improves existing knowledge in the area of applied business research.

The topics covered by the journal include (alphabetically): Accounting and Auditing, Bank and Financial Management, Business Informatics, Business Logistics, Economics, Entrepreneurship and small business management, International Business, Management, Marketing, Money and Finance, Tourism.

Today's Economic and Business Review is the successor to the Economic Review (1950-1990), the Slovenian Economic Review (1991-1999) and the Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe (1999-2010).

EDITORS

Neven Borak, Jože Damijan, Mateja Drnovšek, Jurij Jaklič, Josef Konings, Igor Lončarski, Vesna Žabkar

EDITORIAL BOARD

Mary Amity,
Federal Reserve Bank of New York, United States
Adamantios Diamantopoulos,
Universität Wien, Austria
Tanja Dmitrović,
University of Ljubljana, Slovenia
Polona Domadenik,
University of Ljubljana, Slovenia
Jay Ebben,
University of St. Thomas, United States
Neil Garrod,
University of Greenwich, United Kingdom
Anja Geigenmüller,
Technische Universität Bergakademie Freiberg,
Germany
Laszlo Halpern,
Hungarian Academy of Sciences, Hungary
Nevenka Hrovatin,
University of Ljubljana, Slovenia
Robert Kaše,
University of Ljubljana, Slovenia
Gayle Kerr,
Queensland University of Technology, Australia
Maja Makovec Brenčič,
University of Ljubljana, Slovenia

Igor Masten,
University of Ljubljana, Slovenia
Rasto Ovin,
University of Maribor, Slovenia
Daniel Örtqvist,
Luleå University of Technology, Sweden
Marko Pahor,
University of Ljubljana, Slovenia
Danijel Pučko,
University of Ljubljana, Slovenia
John Romalis,
University of Chicago, United States
Friederike Schröder-Pander,
Vlerick Leuven Gent Management School,
Belgium
Christina Sichtmann,
University of Vienna, Austria
Sergeja Slapničar,
University of Ljubljana, Slovenia
Beata Smarzynska Javorcik,
Oxford University, United Kingdom
Jan Svejnar,
University of Michigan, United States
Marjan Svetličič,
University of Ljubljana, Slovenia

Miha Škerlavaj,
University of Ljubljana, Slovenia
Bobek Suklev,
University „St. Cyril and Methodius“, Macedonia
Janez Šušteršič,
University of Primorska, Slovenia
Fiti Taki,
University „St. Cyril and Methodius“, Macedonia
Bob Travnica,
University of Manitoba, Canada
Peter Trkman,
University of Ljubljana, Slovenia
Aljoša Valentincič,
University of Ljubljana, Slovenia
Irena Vida,
University of Ljubljana, Slovenia
Joakim Wincent,
Umeå University, Sweden
Jelena Zorić,
University of Ljubljana, Slovenia

PUBLISHERS:

Faculty of Economics,
Kardeljeva ploščad 17, SI-1001 Ljubljana,
Slovenia.

The review is co-financed by Slovenian Research Agency.

URL: <http://www.ebrjournal.net>

THE REVIEW'S OFFICE:

Economic and Business Review
Faculty of Economics,
Kardeljeva ploščad 17, SI-1001 Ljubljana,
Slovenia
tel: + 386 1 58 92 607, fax: + 386 1 58 92 698,
email: ebr.editors@ef.uni-lj.si

Bound by Birografika Bori d.o.o., Ljubljana
Printed by Copis d.o.o., Ljubljana

Economic and Business Review is indexed in:
Cabell's Directory of Open Access Journals
Publishing Opportunities, DOAJ, Ebsco,
Econlit, IBSS and ProQuest

ISSN 1580-0466

Economic and Business Review is a refereed journal that aims to further the research and disseminate research results in the area of applied business studies.

Submitted papers could be conceptual, interpretative or empirical studies. Literature reviews, conceptual frameworks and models that cover substantive insights are welcomed. Papers that employ either qualitative or quantitative research approaches, surveys, case studies, experiments or historical models can be considered for publication.

It is expected that submitted articles contribute to increased understanding of the phenomenon studied and are efficiently written, methodologically clear, conceptually and empirically rigorous, readable and bias free. Authors need to highlight how the paper adds to domain knowledge or improves existing knowledge in the area of applied business research.

The topics covered by the journal include (alphabetically): Accounting and Auditing, Bank and Financial Management, Business Informatics, Business Logistics, Economics, Entrepreneurship and small business management, International Business, Management, Marketing, Money and Finance, Tourism.

AUTHORS GUIDELINES:

1. Prepare your manuscript as an MS Word or RTF document.
2. Check to be certain the final version of the manuscript is:
 - Prepared in accordance with the latest edition of the APA Publication Manual.
 - Single-spaced throughout, including tables, figures, quotes, headings, and references.
 - Formatted with a running head and page number in the upper right corner of each page.
3. Abstract: Include an abstract of no more than 100 words that provides a brief and comprehensive summary of the article's contents (keep details to a minimum) as well as a good idea of the benefits to be gained from reading the article.
4. Keywords and classification: Include 5–7 keywords that accurately describe the manuscript's primary topic(s). Also include JEL (Journal of Economic Literature) Classification (http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php), please use no more than 2-3 descriptors.
5. Subdivision - numbered sections: Divide your article into clearly defined and numbered sections. Subsections should be numbered 1.1 (then 1.1.1, 1.1.2, ...), 1.2, etc. (the abstract is not included in numbering). Use this numbering also for internal cross-referencing; do not just refer to „the text“. Any subsection may be given a brief heading. Each heading should appear on its own separate line.
6. Tables and figures: Number tables consecutively in accordance with their appearance in the text. Place footnotes to tables below the table body and indicate them with superscript lowercase letters. Avoid vertical rules. Be sparing in the use of tables and ensure that the data presented in tables do not duplicate results described elsewhere in the article.
7. References: Citation in text. Please ensure that every reference cited in the text is also present in the reference list. All citations in the text should refer to:
 1. Single author: the author's name (without initials, unless there is ambiguity) and the year of publication;
 2. Two or three authors: all authors' names and the year of publication;
 3. More authors: first author's name followed by „et al.“ and the year of publication. Citations may be made directly (or parenthetically). Groups of references should be listed first alphabetically, then chronologically.

Examples: „as demonstrated (Allan, 1996a, 1996b, 1999; Allan & Jones, 1995). Kramer et al. (2000) have recently shown“

Examples for reference list:

References should be arranged first alphabetically and then further sorted chronologically if necessary. More than one reference from the same author(s) in the same year must be identified by the letters „a“, „b“, „c“, etc., placed after the year of publication.

Journal publication:

Van der Geer, J., Hanraads, J.A.J. & Lupton, R.A. (2000). The art of writing a scientific article. *Journal of the Sociological Communication*, 163 (2), 51–59.

Book:

Strunk Jr., W. & White, E.B. (1979). *The Elements of Style* (3rd ed.). New York: Macmillan.

Chapter in an edited book:

Mettam, G.R. & Adams, L.B. (1999). How to prepare an electronic version of your article. In Jones, B.S. & Smith, R.Z. (Eds.), *Introduction to the Electronic Age* (pp. 281–304). New York: E-Publishing.

Web sites

Factiva (2010). *Dow Jones Reuters Business Interactive LLC*. <http://www.factiva.com> (accessed June 5, 2010).

E / B / R

**ECONOMIC AND
BUSINESS REVIEW**

KAZALO

-
- 5 *Luka Tomat*
 Mirko Gradišar
Optimizacija enodimenzionalnega razreza z uporabnim ostankom pri
zaporednih naročilih
-
- 27 *Ula Ažman*
 Mitja Ruzzier
 Miha Škerlavaj
Stereotipna grožnja na delovnem mestu: primer generacij
-
- 49 *Blaž Zupan*
 Anja Svetina Nabergoj
Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa
-
- 75 *Andrej Žigon*
 Maja Konečnik Ruzzier
Smernice za oblikovanje znamke gorskokolesarske destinacije
-

OPTIMIZACIJA ENODIMENZIONALNEGA RAZREZA Z UPORABNIM OSTANKOM PRI ZAPOREDNIH NAROČILIH

LUKA TOMAT¹, MIRKO GRADIŠAR²

POVZETEK: V članku je predstavljena metoda za reševanje enodimenzionalnega problema razreza z uporabnimi ostanki (1DPRUO), kjer se lahko ostanki trenutnega naročila uporabijo v prihodnosti, če so daljši ali enaki meji t . Krajši ostanki predstavljajo izgubo. Metoda obravnava problem določanja t . Pri nižjem t se na zalogi proizvede večje število uporabnih ostankov (UO), izguba materiala pri prihodnjih naročilih pa se posledično poveča. Predlagana metoda TOP-ECOLA je sestavljena iz dveh algoritmov; TOP in ECOLA. TOP izračuna optimalen t in optimalno število UO na zalogi. ECOLA minimizira izgubo materiala in ohranja optimalno raven UO. Metoda je preizkušena z uporabo računalniških simulacij, kjer so UO prejšnjih naročil uporabljeni v naslednjem naročilu, namesto da bi bili ustvarjeni naključno. Dobljeni rezultati kažejo, da TOP-ECOLA zmanjšuje izgubo materiala pri zaporednih naročilih in preprečuje nenadzorovano rast UO na zalogi.

Ključne besede: razrez, heuristične metode, simulacije, optimizacija, uporabni ostanek, minimiziranje izgube materiala

JEL klasifikacija: C61

UVOD

Enodimenzionalni problem razreza materiala (1DPR) se pojavlja v mnogih panogah, najpogosteje pa v kovinski (Cui, Gu, & Hu, 2009), papirni (Chauhan, Martel, & D'amour, 2008), tekstilni (Gradišar, Jesenko, & Resinovič, 1997), lesni (Venkateswarlu, 2001) in jeklarski (Leão et al., 2011) panoga. V vseh panogah je 1DPR v splošnem definiran kot razrez daljših palic v krajše, ki so podane v naročilu. Za izpolnitev naročila obstaja več možnosti, imenovanih načrti razreza, ki se med seboj razlikujejo po količini neuporabnega ostanka. Glavni cilj pri reševanju 1DPR je zmanjšanje izgube materiala (Gilmore in Gomory, 1961; Gradišar et al., 1999).

Pogosto je potrebno upoštevati tudi druge cilje, ki se zaradi kombinacije tehnoloških, proizvodnih in poslovnih značilnosti od primera do primera razlikujejo (Trkman in Gradišar, 2007; Wäscher, Haußner, & Schumann, 2007; Arbib, Marinelli, & Pezzella, 2012; Cui

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Slovenija, Ljubljana, e-pošta: luka.tomat@ef.uni-lj.si

² Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Slovenija, Ljubljana, e-pošta: miro.gradisar@ef.uni-lj.si

in Huang, 2011; Erjavec, Gradišar, & Trkman, 2012). Eden izmed njih je, da morajo biti palice narezane na natančno zahtevano število kosov. Posledično lahko po koncu procesa razreza ostane veliko število ostankov. Če so ostanki daljši ali enaki, kot neka meja, se v takšnem primeru običajno vrnejo na zalogo. Ker se lahko uporabijo kasneje, se imenujejo OU. Ostanki, krajši od te meje, predstavljajo izgubo materiala. Takšne vrste problem razreza materiala se imenuje 1DPRUO (Cherri, Areales, & Yanasse, 2009), kjer zaloga običajno sestoji iz palic standardnih in nestandardnih dolžin, ki so UO prejšnjih naročil. Podroben pregled literature s področja 1DPRUO je mogoče najti v Cui in Yang (2010).

Pri reševanju 1DPRUO se pojavi vprašanje, kako oblikovati kriterijsko funkcijo, saj minimiziranje izgube materiala ne zadostuje. V takšnem primeru bi bile palice narezane do meje, ki predstavlja izgubo materiala in vrnjene na zalogo. Izgube materiala tako ne bi bilo, vendar bi zaloga neskončno dolgo naraščala. Visoka raven UO na zalogi zaradi visokih stroškov logistike in skladiščenja v splošnem ni sprejemljiva. Tako je prvo vprašanje povezano z oblikovanjem kriterijske funkcije z namenom preprečitve prekomerne proizvodnje UO. Ker pa uporaba UO namesto palic standardne dolžine v splošnem proizvede večjo izgubo materiala, je drugo vprašanje, kako doseči, da se bodo UO pri prihodnjih naročilih porabljali z enakim tempom, kot se ustvarjajo.

Cui in Yang (2010) navajata, da v literaturi obstajajo tri primerljive metode za reševanje 1DPR z različnimi možnostmi nadzora količine UO. Metoda COLA (kasnejši izboljšani verziji sta CUT in C-CUT) (Gradišar, Jesenko, Resinovič, 1997; Gradišar in Trkman, 2005) minimizira skupno število ostankov, vgrajena pa je tudi dodatna omejitev, ki prepreči, da bi bil več kot en UO daljši od najdaljšega kosa na naročilu. Metoda RGR_L (verzije 1, 2 in 3) (Cherri, Areales, & Yanasse, 2009) minimizira skupno dolžino UO, metoda RSHP (Cui in Yang, 2010) pa minimizira skupne stroške načrta razreza. Vendar pa pri nobeni od teh metod UO niso vključeni v kriterijsko funkcijo, zato nobena ni uspešna pri nadzoru količine proizvedenih in porabljenih UO. Podobno ugotovitev je mogoče najti v Cui in Yang (2010) kot predlog za prihodnje raziskave.

Naslednje odprto vprašanje je, kako testirati in primerjati različne metode za reševanje 1DPR. Primerjava metod bi lahko temeljila na uporabi enakih kriterijev in enakih primerov. Kljub številnim kriterijem in primerom pa metode testiranja v literaturi ne zagotavljajo točnih in popolnih informacij o učinkovitosti različnih metod. Glavna težava je v tem, da so primeri problemov ustvarjeni neodvisno en od drugega in da vsebujejo tako podatke o naročilu kot o zalogi, to pa ni v skladu z osnovno značilnostjo 1DPRUO, da se UO iz prejšnjih naročil uporabijo za izpolnjevanje prihodnjih. Obstoječe metode testiranja upoštevajo število porabljenih in proizvedenih UO, vendar pa uporabljeni UO ne izhajajo iz prejšnjih naročil – tako je najpomembnejši kriterij, to je razlika med porabljenimi in proizvedenimi UO, spregledan. V kolikor vsako naročilo vsebuje le en proizveden UO več, kot je porabljenih, je po 100 izpolnjenih naročilih na zalogi že 100 palic več, kar z gotovostjo vpliva na ustvarjanje novih UO. Namesto, da bi se osredotočale na to razliko in porabljale UO iz prejšnjih naročil, pa obstoječe metode temeljijo na uporabi primerov, kjer je na zalogi vedno enako število UO, ki so ustvarjeni z generatorjem naključnih števil. Namen tega članka je:

- (1) Preoblikovati 1DPRUO;
- (2) Predlagati takšno metodo za reševanje 1DPRUO, ki bo omogočala boljše nadzorovanje UO;
- (3) Predlagati bolj natančno metodo za testiranje algoritmov za reševanje 1DPRUO.

Pričujoči članek ima pet poglavij. V poglavju 2 je podana definicija problema, v poglavju 3 razvoj rešitve problema, poglavje 4 pa zajema testiranje metode. V 5. poglavju so podane ključne ugotovitve in možnosti nadaljnega raziskovanja.

1 DEFINICIJA PROBLEMA

Za izpolnjevanje vsakega naročila je na zalogi na voljo določeno število palic, ki so lahko standardnih ali pa nestandardnih dolžin. Palice nestandardnih dolžin so običajno UO iz prejšnjih naročil. Na zalogi je vedno zadostno število palic standardne zaloge za izpolnitev naročila. Pri izpolnjevanju naročila je potrebno, da se število kosov, določenih na naročilu, iz palic na zalogi razreže tako, da sta izguba materiala in dolžina UO minimizirana. Ker je izpolnjevanje prihodnjih naročil odvisno od UO iz prejšnjih naročil pa minimizacija ne mora biti omejena le na eno naročilo, temveč mora biti razširjena na zaporedje naročil. Na začetku so na zalogi le palice standardnih dolžin. Vse dolžine so izražene s celimi števili. Uporabljena je naslednja notacija:

r = število naročil v zaporedju.

l_{si} = dolžine naročil v s -tem naročilu; $i = 1, \dots, n_s$.

p_{si} = zahtevano število palic l_{si} .

L_{sj} = dolžine palic v s -tem naročilu; $j = 1, \dots, m$.

δ_{sj}^j = ostanek od L_{sj}^j .

x_{sij}^j = število palic l_{si} odrezanih od L_{sj}^j .

t = meja za izgubo materiala. Ostanki, ki so višji ali enaki meji t se smatrajo kot UO. Ostanki, ki so manjši od meje t , predstavljajo izgubo.

f = faktor, za katerega je strošek izgube materiala večji od stroška razlike med proizvedenimi in porabljenimi UO.

Kriterijska funkcija za obravnavani 1DPRUO je definirana na naslednji način:

$$\min \sum_{s=1}^r \sum_{j=1}^m (f \cdot \delta_{sj}^j \cdot (w_{sj} + z_{sj}) + \delta_{sj}^j \cdot u_{sj} - L_{sj} \cdot z_{sj} - (L_{sj} - \delta_{sj}^j) \cdot v_{sj}) \quad (1)$$

(minimiziranje izgube materiala in razlike med proizvedenimi in porabljenimi UO v r zaporednih naročilih) z oziroma na:

$$L_{sj} = \delta s - I_j \text{ če } us - I_j = 1 \vee vs - I_j = 1, \forall j; \text{ sicer } L_{sj} = LI_j \quad (2)$$

(omejitve zaloge: standardne dolžine palic in UO, porabljeni v prejšnjem naročilu so bodisi vrnjeni na zalogo kot novi UO, bodisi so nadomeščeni s standardnimi palicami enakih dolžin. Kapaciteta skladišča je omejena na m palic)

$$\delta s_j = Ls_j - \sum_{i=1}^{n_s} l s_i \times x s_{ij} \quad \forall j \quad (3)$$

(omejitev nahrbtnika)

$$\sum_{j=1}^m x s_{ij} = p s_i \quad \forall i \quad (4)$$

(omejitev naročila)

$$t \geq l_{min} \quad (5)$$

(omejitev ponovne uporabe)

$$\begin{aligned} x s_{ij} &\geq 0, \text{ celo število} && \forall i, j \\ \delta s_j &\geq 0 && \forall j. \end{aligned}$$

Za predstavljeni model so uporabljene naslednje funkcije:

$u s_j = 1$ if $\delta s_j < L s_j \wedge \delta s_j \geq t \wedge L s_j = L l_p, \forall j$; sicer $u s_j = 0$
(za označevanje UO, proizvedenih iz palic standardnih dolžin)

$v s_j = 1$ if $\delta s_j < L s_j \wedge \delta s_j \geq t \wedge L s_j < L l_p, \forall j$; sicer $v s_j = 0$
(za označevanje novih UO, proizvedenih iz prejšnjih UO)

$w s_j = 1$ if $\delta s_j < L s_j \wedge \delta s_j < t \wedge L s_j = L l_p, \forall j$; sicer $w s_j = 0$
(za označevanje izgube materiala, pridobljene iz palic standardnih dolžin)

$z s_j = 1$ if $\delta s_j < L s_j \wedge \delta s_j < t \wedge L s_j < L l_p, \forall j$; sicer $z s_j = 0$
(za označevanje izgube materiala, pridobljene iz UO)

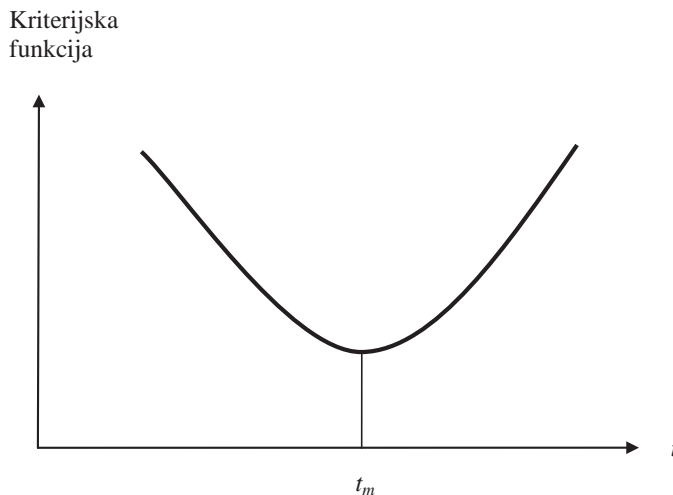
Zgornja formulacija minimizira izgubo materiala in razliko med proizvedenimi in porabljenimi UO v r zaporednih naročilih in tako predstavlja dvo-kriterijski problem. Več-kriterijske probleme 1DPRUO je mogoče rešiti z uporabo koncepta Paretove optimalnosti (Golfeto, Moretti, & Salles Neto, 2009) ali z uporabo strategije tehtane vsote (bolj pogosto) (Diegel et al., 1996). Izbrali smo uporabo modela tehtane vsote, kjer f predstavlja utež izgube in 1 razliko med proizvedenimi in porabljenimi UO. Predlagana definicija problema preprečuje porast števila UO na račun naraščajočih skladiščnih stroškov. Na začetku zaporedja ($s = 1$) zaloge ne vsebuje UO iz prejšnjih naročil. Sčasoma število UO na zalogi narašča, dokler število in raznolikost UO ne omogočata, da se porabi enako število UO, kot se jih proizvede. r mora biti zadostno velik, da takšno situacijo omogoča.

2 RAZVOJ REŠITVE

Način, na katerega je problem opredeljen, ne omogoča implementacije v nobenem matematičnem modelirnem programskem okolju, kot je npr. LINDO, GAMS ali CPLEX. Zato je potreben razvoj procedure, ki temelji na hevrističnem pristopu.

Da bi bil dobljeni rezultat čim bližje minimumu kriterijske funkcije v r zaporednih naročilih, je potrebno obravnavati dve ključni vprašanji:

1. Kako razviti učinkovito metodo, ki bi za optimiranje posameznega naročila zagotavljala minimalno izgubo materiala in razliko med proizvedenimi in porabljenimi UO?
2. Kako optimirati količino UO na zalogi? Količina UO na zalogi je kot posledica optimizacijske metode določenega naročila deloma odvisna od razlike med proizvedenimi in porabljenimi UO, večinoma pa od meje t . Če je t prenizek, potem je količina UO velika. V izjemnih okoliščinah (skladno z omejitvijo (2)) lahko UO predstavljajo velik del zaloge. To se odraža v nizkem razmerju med povprečno dolžino palic na zalogi in povprečno dolžino kosov na naročilu (o) in v višji izgubi materiala, ki je posledica nižjega števila možnih rešitev. Če je t previsok se poveča izguba materiala, saj preveč ostankov, ki bi lahko bili porabljeni v kasnejših naročilih, postane izguba. V obeh primerih se vrednost kriterijske funkcije poveča (slika 1). Tako se pojavlja podvprašanje, kako poiskati takšno mejo t_m , da bo vrednost kriterijske funkcije minimalna.
- 3.



Slika 1: Kriterijska funkcija v odvisnosti od t

Kot odgovor na prvo vprašanje predlagamo algoritem za optimiranje s -tega ($s = 1, \dots, r$) posameznega naročila, ki sestoji iz dveh korakov. V prvem koraku se minimizirajo vsi ostanki, v drugem pa se na račun nižje izgube materiala povečajo UO.

Za minimizacijo ostankov v prvem koraku se lahko uporabi katerakoli obstoječa metoda za reševanje 1DPRUO. Izbrana je bila metoda COLA (Gradišar, Jesenko, & Resinovič, 1997), saj v primerjavi z ostalimi metodami porabi največje število UO iz prejšnjih naročil (Cherri, Areales, & Yanasse, 2009; Cui in Yang, 2010). Uporabljena je bila zadnja različica računalniške aplikacije COLA, ki je sposobna obdelati do 900 naročenih dolžin z do 900 različnih kosov. Reševalec CPLEX je bil dodan za pridobitev eksaktne rešitve pri majhnih naročilih, aplikacija LCUT pa za primere nizkega o (Gradišar, Erjavec, & Tomat, 2011).

V drugem koraku se število UO na račun izgube materiala povečuje toliko časa, dokler se zmanjšuje vrednost kriterijske funkcije za posamezno naročilo. Izguba materiala je zmanjšana na način, da se ne porabi večjega števila palic. Postopek je odvisen od razpoložljivosti daljših palic, ki nadomestijo krajše, ki proizvajajo visoko izgubo materiala. Visoka izguba materiala je tako preoblikovana v UO. V nadaljevanju je prikazan drugi korak algoritma v psevdo kodi.

razvrsti $ws_j \times \delta s_j$ v nenaraščajočem redu do W ($W_1 \geq W_2 \geq \dots \geq W_m$) in **naredi** L_q ($L_{q1}, L_{q2}, \dots, L_{qm}$) pripadajočih dolžin palic L_s

razvrsti $(1 - us_j) \times (1 - ws_j) \times L_s$ v naraščajočem redu do L_n ($L_{n1} \leq L_{n2} \leq \dots \leq L_{nm}$)
 $h \leftarrow 1$ (števec izgube materiala)

$k \leftarrow 1$ (števec neuporabljenih palic)

dokler $h \leq m$

dokler $k \leq m$

če $(L_{nk} - L_{qh}) > (t - W_h) \wedge (W_h + L_{nk} - L_{qh}) < f \times W_h$ **potem**

$W_h \leftarrow W_h + L_{nk} - L_{qh}$ (W_h je večji od t in postane UO)

$a \leftarrow L_{qh}; L_{qh} \leftarrow L_{nk}; L_{nk} \leftarrow a$ (nadomesti palice iz L_n in L_q)

končaj če

$k \leftarrow k + 1$

končaj dokler

$h \leftarrow h + 1$

$k \leftarrow 1$

končaj dokler

Drugi korak zajema razširitev algoritma COLA, zato se predlagani algoritem imenuje ECOLO (razširjena COLA). Predlagani algoritem se lahko uporablja tudi v kombinaciji z drugimi metodami za reševanje 1DPRUO.

Odgovor na drugo vprašanje – kako optimirati količino UO na zalogi – je podan s predlogom hevrističnega algoritma za določanje meje t_{opt} in ustrezno število UO na zalogi UO_{opt} , kjer je vrednost kriterijske funkcije minimalna ali blizu minimumu. Algoritem se imenuje TOP (T OPTimalen) in vsebuje ECOLO. Podan je prikaz v psevdo kodi.

$h_0 \leftarrow \maxint$ (\maxint je največja vrednost celega števila) (h_0 je začetna vrednost kriterijske funkcije)

$h_1 \leftarrow 0$ (h_1 je začetna vrednost kriterijske funkcije prvega poskusa)

nastavi e (e je začetna vrednost meje t in mora biti manjša od t_m , vendar ne manjša kot l_{min})

$t \leftarrow e$

nastavi r (r predstavlja število naročil v poizkusu. r mora biti dovolj velik, da bo dosežena točka, kjer je v posameznem primeru število proizvedenih UO enako številu porabljenih)

$g < 0$ (števec poizkusov)

dokler $h_{g-1} > h_g$ (Poizkusi se ponavljajo, medtem ko vrednost kriterijske funkcije pada. Ko prične naraščati, je bil pri h_{g-1} z mejo t_{opt} dosežen njen splošni približni minimum)

$g \leftarrow g + 1$

izprazni zalogo nestandardnih palic (UO)

nastavi zalogo standardnih palic

ponovi r -krat

ustvari novo naročilo

zaženi ECOLO in shrani rezultate

ustvari novo pošiljko standardnih palic in jih dodaj na zalogo

dodaj UO na zalogo

končaj ponovi

izračunaj vrednost kriterijske funkcije h_g

izračunaj število UO na zalogi (U_g)

$t \leftarrow t + \Delta$ (Δ predstavlja razmik, za katerega se poveča meja t v vsakem poizkusu)

končaj dokler

$t_{opt} = e + (g - 1) \times \Delta$

$UL_{pt} = U_{g-1}$

t_{opt} in UO_{pt} sta rezultat zaporedja poizkusov, kjer je vsak poizkus sestavljen iz r naključno ustvarjenih naročil, ki se iz zaloge izpolnijo iz standardnih palic in UO iz prejšnjih naročil. V splošnem t_{opt} in UO_{pt} ne predstavljata minimuma kriterijske funkcije, temveč vrednost, ki mu je blizu. Kako blizu minimuma se nahaja, je v veliki meri odvisno od uporabljene metode za reševanje 1DPRUO ter od Δ . Vse tri obstoječe metode, vključno z ECOLO, temeljijo na heurističnem pristopu in ne zagotavljajo optimalne rešitve. Poleg tega mora biti Δ dovolj velik, da se prepreči nesprejemljivo dolg računski čas. Večji Δ pa pomeni manj natančne rezultate, zato se lahko vrednosti t_{opt} in UO_{pt} v navezavi s predlagano kriterijsko funkcijo z matematičnega vidika smatrata kot primerne in ne kot optimalne.

Predlagana metoda za reševanje predstavljenega problema sestoji iz algoritmov TOP in ECOLO in se imenuje TOP-ECOLA. Sestavljena je iz dveh faz.

Faza 1: za uporabo metode TOP-ECOLA je proučevana praktična situacija. Na eni strani so določene osnovne karakteristike naročila: interval, na katerem se nahajajo dolžine kosov, število kosov in število različnih dolžin kosov, na drugi strani pa število različnih standardnih palic na zalogi, njihova dolžina in število palic. Na podlagi razpoložljivih podatkov se v okviru algoritma TOP ocenita e in r , določijo standardne palice in izberejo parametri za ustvarjanje naročila. Izvede se algoritem TOP, rezultat pa sta t_{opt} in UO_{pt} , ki se lahko uporabita, če standardne palice in naključno ustvarjena naročila v nizu poizkusov z vidika zaloge v prihodnosti in prihodnjih naročil dovolj dobro predstavljata realno situacijo.

Faza 2: ECOLA se uporablja za izračun načrtov razreza, dokler se dejansko število UO na zalogi bistveno ne razlikuje od UO_{pt} . V takšnem primeru se ponovno izvede 1. korak predlagane metode TOP-ECOLA. Odločitev o tem, kdaj je omenjena razlika dovolj velika, je prepuščena odločevalcu.

3 REZULTATI

Pričujoče poglavje vsebuje štiri podpoglavja. Razdelek 4.1 prikazuje oba koraka ECOLE pri reševanju manjšega praktičnega primera. V razdelku 4.2 je podan prikaz računalniških simulacij kot testne metode v primerjavi z metodo, pri kateri so UO ustvarjeni naključno. V razdelku 4.3 prikazuje primerjavo COLE in ECOLE. Algoritem TOP je preizkušen v razdelku 4.4. V razdelku 4.5 je prikazana uporaba TOP-ECOLE.

3.1 Praktični primer uporabe ECOLE

Za enostaven prikaz delovanja ECOLE je bil izbran manjši praktični primer razreza jeklenih palic v velikem multinacionalnem podjetju, ki proizvaja visoko napetostne stolpe. Razmerje o je majhno. Iz ene palice sta v povprečju odrezana manj kot dva kosa. Podatki in rezultati prvega koraka so podani v tabeli 1. $t_{opt} = 2,500$ in $f = 2$. f je nastavljen tako nizko z namenom, da se poveča pomen UO in da je problem težje rešljiv.

Rezultati kažejo, da vsi ostanki predstavljajo izgubo materiala, saj so krajši od t_{opt} . Rezultati v tabeli 1 bi lahko predstavljali končno rešitev, vendar lahko uporaba drugega koraka ECOLE bistveno izboljša rezultate, brez da bi se pri tem spremenilo število porabljenih palic.

PODATKI			
ZALOGA		NAROČILO	
Dolžine palic	Število palic	Dolžine naročil	Število kosov
12,965	7	9,450	2
11,965	10	8,480	2
10,965	37	7,530	2
6,945	2	6,910	4
6,465	4	6,000	4
		5,600	12
		5,280	8
		4,825	12

NAČRT RAZREZA

Dolžina palice	Število palic	Vzorci razreza	Ostane
6,945	2	6,910	35
10,965	8	5,280; 5,600	85
10,965	4	4,825; 6,000	140
11,965	2	4,825; 6,910	230
10,965	4	4,825; 5,600	540
12,965	2	7,530; 4,825	610
10,965	2	9,450	1,515
10,965	2	8,480	2,485

Tabela 1: Rezultati prvega koraka (dolžine palic so v milimetrih)

Z izvedbo postopka drugega koraka, sta bile dve porabljeni palici z začetno dolžino 10,965 in izgubo 2,485 zamenjani z dvema neuporabljenima palicama z začetno dolžino 11,965. Izguba se poveča na 3,485 in tako postane UO. Podobno se ostanek dolžine 1,515, ki se smatra kot izguba, spremeni v ostanek z dolžino 2,515 in tako postane UO. Vse ostale izgube so premajhne, da bi bile v primeru nadomestitve z daljšimi palicami daljše od meje 2,500. Rezultat drugega koraka je nov načrt razreza, ki je predstavljen v tabeli 2. Štirje ostanki so daljši od 2,500 in se smatrajo kot UO. Skupna izguba se tako zmanjša iz 12,990 na 4,990, kar predstavlja 62% znižanje. Po drugi strani pa se skupna dolžina UO, ki jih predstavljajo štiri palice, poveča iz začetnih 0 na 6,000. Kljub bistvenemu znižanju vrednosti kriterijske funkcije v predstavljenem naročilu pa ni gotovo, da bodo te koristi pri prihodnjih naročilih prevladale nad negativnim vplivom dodatno proizvedenih UO. Ta vpliv je preverjen v naslednjem podpoglavju.

NAČRT RAZREZA

Dolžine palic	Število palic	Vzorci razreza	Ostane
6,945	2	6,910	35
10,965	8	5,280; 5,600	85
10,965	4	4,825; 6,000	140
11,965	2	4,825; 6,910	230
10,965	4	4,825; 5,600	540
12,965	2	7,530; 4,825	610
11,965	2	9,450	2,515
11,965	2	8,480	3,485

Tabela 2: Rezultat drugega koraka (dolžine palic so v milimetrih)

4.1 Metoda testiranja

Učinkovitost predlagane metode za razrez je mogoče ugotoviti s primerjavo z ostalimi metodami. Primerjava metod je bila že opravljena v Cui in Yang (2010), rezultati pa kaže-

jo, da v splošnem metoda RSHP prekaša ostale. Primerjava temelji na mnogih kriterijih: skupna dolžina palic, stopnja izkoriščenosti materiala, število standardnih palic, število UO, skupna dolžina UO, skupna izguba materiala, povprečno število UO, povprečna dolžina UO, povprečen računski čas in število vzorcev razreza. Vendar pa nobena od testiranih metod (med njimi je tudi COLA) ne izpolnjuje najbolj vseh naštetih kriterijev.

Predlagana metoda bi bila lahko testirana z uporabo enakih kriterijev in enakih primerov, vendar pa rezultati najverjetneje ne bi bili uporabni, saj s tem ne bi odgovorili na ključno vprašanje, to je kako bodo skozi čas UO na zalogi naraščali in vplivali na izpolnjevanje prihodnjih naročil. Zato predlagamo novo metodo za testiranje, ki temelji na konceptu, predstavljenem v Trkman in Gradišar (2007), kjer so UO, ustvarjeni v prejšnjem naročilu uporabljeni za izpolnjevanje trenutnega in UO, ustvarjeni v trenutnem naročilu, uporabljeni pri naslednjem in tako naprej. Namesto, da bi bili UO na zalogi ustvarjeni naključno, tako kot v Cherri, Areales, & Yanasse (2009) in v Cui in Yang (2010), je pri vsakem naročilu uporabljena metoda računalniških simulacij. Nivo UO na zalogi je simuliran na način, da narašča tako, kot bi v realnosti, če bi bilo zaporedje ustvarjenih naročil izpolnjeno na podlagi zaporednih ustvarjenih pošiljk palic standardnih dolžin.

Da bi prikazali delovanje predlagane metode testiranja, smo analizirali štiri različne primere z različnimi o (tabela 3). V primeru 1 in primeru 2 so naročila ustvarjena z uporabo generatorja problemov CUTGEN1 (Gau in Wäscher, 1995). Uporabljeni so enaki parametri kot v Cherri, Areales, & Yanasse (2009) in v Cui in Yang (2010) in enaka količina materiala na zalogi, ki sestoji iz dveh standardnih dolžin (1,000 in 1,100), vsake po 100 palic. Primera 2 in 3 sta dodana na tak način, da je razmik med primerom 1 in 2 enakomerno zapolnjen. V vseh štirih primerih je t nastavljen na l_s . Število zaporednih naročil v Cherri, Areales, & Yanasse (2009) in Cui in Yang (2010) se giblje med 10 in 40, v naših primerih pa je izbrano število 30.

	Primer 1	Primer 2	Primer 3	Primer 4
Število različnih dolžin	20	20	20	20
Interval, na katerem se vsak kos nahaja	[5, 83]	[6, 146]	[8, 209]	[11, 335]
Število kosov	125	102	79	34
Število zaporednih naročil	30	30	30	30

Tabela 3: Parametri za ustvarjanje naročila

Parametri za ustvarjanje naročila, standardne palice in t so enaki kot v literaturi z namenom, da je omogočena primerjava med različnimi metodami testiranja. Iz enakega razloga je najprej testirana metoda COLA. Namen uporabe metode simulacij namesto naključno ustvarjenih UO je pridobitev informacij o dejanski količini UO na zalogi. Visoka raven UO bi lahko povzročila večjo izgubo materiala in večje skladiščne stroške (tabela 4).

s	PRIMER 1			PRIMER 2			PRIMER 3			PRIMER 4		
	Izguba	UL na zalogi (število palic)	Razlika med proi-zvedenimi in porab-ljenimi UL	Izguba	UL na zalogi (število palic)	Razlika med proizve-denimi in pora-bljenimi UL	Izguba	UL na zalogi (število palic)	Razlika med proizve-denimi in pora-bljenimi UL	Izguba	UL na zalogi (število palic)	Razlika med proi-zvedenimi in porablje-nimi UL
1	2	2	1,022	23	2	341	63	20	3,863	121	2	536
2	1	3	98	134	6	419	181	9	-2,662	443	10	189
3	0	2	-593	69	10	-553	88	36	2,658	142	49	1,540
4	1	1	-169	10	10	809	105	25	-1,184	160	61	459
5	1	2	433	36	23	1,277	166	19	-1,757	400	59	200
6	20	1	-589	51	13	-1,341	316	22	894	452	70	397
7	1	2	761	21	23	1,098	86	38	378	223	80	2,475
8	1	2	-378	22	6	-1,758	70	44	927	115	78	-109
9	16	2	43	49	3	675	138	71	1,112	498	68	-1,338
10	0	2	217	73	2	-369	426	58	-1,370	460	68	-87
11	24	2	-10	49	6	-223	202	60	352	754	63	-186
12	2	1	-399	46	18	1,547	117	67	-257	240	74	-569
13	1	2	422	78	11	-1,354	123	95	2,057	264	126	2,910
14	1	2	-399	25	9	138	133	111	502	162	151	-419
15	1	1	-155	35	20	929	109	118	1,241	106	165	1,913
16	0	2	-21	93	28	-221	410	102	-2,727	458	188	2,165

17	1	2	198	21	20	-703	51	104	-83	164	188	-502
18	1	3	288	16	20	360	78	102	-565	40	195	-819
19	0	1	-771	24	19	252	259	97	131	291	198	-295
20	3	2	601	21	10	-615	85	115	2,153	206	196	-700
21	0	2	-255	35	9	217	193	100	-2,712	311	195	302
22	3	2	171	21	22	93	63	129	779	160	198	-888
23	0	2	566	20	11	-467	25	129	-96	66	185	-215
24	0	2	-326	43	8	555	210	134	794	150	183	-619
25	5	3	-41	21	6	-540	95	153	972	262	191	2,028
26	0	1	-618	51	13	-275	78	148	-451	236	192	-828
27	0	2	777	61	13	385	99	156	725	371	188	-482
28	0	2	-598	60	7	-524	215	163	-140	263	192	2,733
29	0	2	648	8	8	530	255	154	-493	126	213	-851
30	5	1	-290	53	6	32	122	145	294	355	210	-148
Vsota	90		648	1,269		714	4,561		5,335	7,999		8,855

Tabela 4: Testiranje COLE z uporabo simulacij

Najpomembnejši parameter z vidika izgube materiala je o . V splošnem se pri nižjem o proizvede večja izguba. Od primera 1 do primera 4 o pada, zato se izguba materiala poveča iz 90 v primeru 1 do 7,999 v primeru 4. Dodaten razlog za višjo izgubo materiala je veliko število UO na zalogi. Ugotovitve v literaturi niso dovolj podrobne, da bi bilo mogoče natančno ugotoviti, kako UO prispevajo k izgubi materiala.

Iz eksperimenta je razvidno, da se v primeru 1 in v primeru 2 UO na zalogi ne kopičijo, temveč so porabljeni. Kumulativno število UO na zalogi po 30 obdobjih je v prvem primeru 1, v drugem pa 6. V drugem primeru količina UO na zalogi na začetku naraste, vendar se po petem zaporednem obdobju ustali. To nakazuje, da je bila točka, kjer se UO porabljajo z enakim tempom, kot so proizvedeni, dosežena pri nizkem nivoju UO. Vendar pa preprečevanje prekomernega kopičenja UO ni bilo uspešno v primeru 3 in primeru 4, saj je točka, ko se količina UO na zalogi ustali, v primeru 3 med 25. in 30. zaporednim obdobjem, v primeru 4 pa je verjetno višja od 30. Razlog, da število UO na zalogi ne narašča neprestano, je v tem, da se v primeru, ko število UO doseže določen nivo, poveča število možnih načrtov razreza, kar omogoča lažje iskanje boljše rešitve, produkcija UO pa se zmanjša. Na takšnem nivoju se število proizvedenih in porabljenih UO izenači.

s	PRIMER 1			PRIMER 3		
	Izguba	UL na zalogi (število palic)	Razlika med proizvedenimi in porabljenimi UL	Izguba	UL na zalogi (število palic)	Razlika med proizvedenimi in porabljenimi UL
1	5	1	474	113	2	491
2	0	1	-452	259	2	238
3	2	2	500	188	18	987
4	0	1	-323	156	17	-481
5	0	2	482	78	15	-9
6	5	3	-41	233	22	775
7	0	2	-326	28	18	-224
8	3	2	171	71	45	-347
9	0	2	-255	203	45	-510
10	2	2	602	145	62	2,072
11	0	1	-771	364	56	-892
12	16	2	472	84	50	-558
13	1	3	288	32	64	138
14	0	2	199	508	69	431
15	6	2	-27	124	84	1,433
16	0	2	-154	103	79	-527
17	2	2	-385	122	100	1,265

18	1	2	404	93	103	-233
19	0	2	-297	225	98	-347
20	19	1	-16	413	89	-19
21	0	2	217	180	114	2,170
22	16	2	40	79	117	948
23	0	2	-374	97	105	-1863
24	0	1	-338	316	107	-225
25	7	2	514	132	107	192
26	1	2	-567	60	120	-951
27	6	3	926	108	143	3,728
28	1	2	-594	170	142	-2,151
29	1	3	98	87	158	2,739
30	1	2	-147	90	148	-1,028
Vsota	95		320	4,761		7,242

Tabela 5: *Primer 1 in primer 3 iz tabele 4 – ponoven izračun z uporabo obratnega zaporedja in enakega nabora naročil*

Proučili smo tudi odvisnost rezultatov od obratnega zaporedja z istim naborom naročil (tabela 5). Za primer 1 in primer 3 iz tabele 4 so bili rezultati izračunani ponovno. Uporabljen je bil isti nabor naročil, zaporedje pa je bilo obratno. Iz primerjave rezultatov je razvidno, da sta izguba materiala in količino UO na zalogi v obeh primerih podobni. V primeru 1 se je vsota izgube materiala povečala iz 90 na 95, število UO pa iz 1 na 2. V primeru 3 se je vsota izgube materiala povečala iz 4,651 na 4,761, število UO pa iz 145 na 148. Razlika med proizvedenimi in porabljenimi UO pa je v obeh primerih znatnejša. V primeru 1 se ta razlika zmanjša iz 648 na 320, v primeru 3 pa se poveča iz 5,335 na 7,242. Čeprav razliki znašata 328 in 1,907, pa sta v obeh primerih še vedno precej nižji od največjih razlik med proizvedenimi in porabljenimi UO v dveh zaporednih obdobjih. Zato je mogoče sklepati, da je odvisnost rezultatov od obratnega zaporedja pri istem naboru naročil tako majhna, da se jo lahko zanemari.

Za predlagano metodo za testiranje se lahko smatra, da je boljše od obstoječih metod, saj je bolj točna in zagotavlja dragocene informacije o višini UO na zalogi po izpolnitvi določenega števila naročil. Na podlagi rezultatov COLE je mogoče sklepati, da je vsaj v primerih 3 in 4 ob uporabi drugih metod za reševanje 1DPRUO mogoče pričakovati nesprejemljivo visoko število UO na zalogi.

3.2 Primerjava med COLO in ECOLO

Primerjava med COLO in ECOLO je narejena za primera 1 in 2. Primera 3 in 4 nista bila obravnavana, saj v teh primerih število UO na zalogi prekomerno narašča. Tako, kot v podglavju 4.1, je f nastavljen na 2. Rezultati so podani v tabeli 6.

PRIMER 2

PRIMER 1

s	COLA			ECOLA			COLA			ECOLA		
	Izguba	UL na zalogi (število palic)	Razlika med proizvedenimi in porabljenimi UL	Izguba	UL na zalogi (število palic)	Razlika med proizvedenimi in porabljenimi UL	Izguba	UL na zalogi (število palic)	Razlika med proizvedenimi in porabljenimi UL	Izguba	UL na zalogi (število palic)	Razlika med proizvedenimi in porabljenimi UL
1	2	2	1,022	2	2	1,022	23	2	341	23	2	341
2	1	3	98	1	3	98	134	6	419	134	1	319
3	0	2	-593	0	2	-593	69	10	-553	69	5	-553
4	1	1	-169	1	1	-169	10	10	809	18	3	801
5	1	2	433	1	2	633	36	23	1,277	39	14	137
6	20	1	-589	20	1	-599	51	13	-1,341	52	8	-85
7	1	2	761	0	1	-338	21	23	1,098	10	3	9
8	1	2	-378	0	2	726	22	6	-1,758	38	2	-674
9	16	2	43	16	5	449	49	3	675	42	3	664
10	0	2	217	0	2	-883	73	2	-369	71	2	-367
11	24	2	-10	21	2	-7	49	6	-223	43	5	-225
12	2	1	-399	0	1	-297	46	18	1,547	46	17	1,547
13	1	2	422	2	3	718	78	11	-1,354	68	11	-1,337
14	1	2	-384	0	2	-183	25	9	138	27	12	165
15	1	1	-155	3	1	-157	35	20	929	42	28	942
16	0	2	-21	0	2	-21	93	28	-221	90	37	-647

V primerjavi s COLO rezultati kažejo, da ECOLA zagotavlja boljše rešitve v obeh primerih. V primeru 1 je ECOLA proizvedla izgubo materiala v višini 86, kar je 4,45% manj kot s COLO, skupna razlika med proizvedenimi in porabljenimi UL pa je znašala 701, kar je 18,36% manj, kot pri uporabi COLE. V primeru 2 je izguba materiala nižja za 2,76%, skupna razlika med proizvedenimi in porabljenimi UL pa je nižja za 44,28%. Tudi vrednost kriterijske funkcije je v obeh primerih nižja in sicer za 18,11% v primeru 1 in za 13,47% v primeru 2. Rezultati ECOLE bi bili verjetno še boljši, če bi bilo na zalogi več različnih standardnih palic z večimi različnimi dolžinami. Razlika med računskim časom COLE in ECOLE je zanemarljiva.

3.3 Rezultati TOP

Za testiranje algoritma TOP so bili uporabljeni vsi štirje primeri kreiranja naročil (tabela 3) z enakimi standardnimi palicami na zalogi in enako vrednostjo f in r kot v ostalih podglavjih. Cilj je najti optimalno mejo t in optimalno število UL na zalogi. V primer 1 Δ znaša 5, v primerih 2,3 in 4 pa zaradi višjih vrednosti parametrov 10. e enak 20 v primerih 1 in 2, 80 v primeru 3 in 100 v primeru 4.

Rezultati so podani v tabeli 7. V vseh štirih primerih je TOP uspešno našel t_{opt} in UO_{pt} . UO_{pt} se od primera 1 do primera 4 spreminja in je razmeroma majhen zaradi nizke vrednosti f . t_{opt} se giblje od 35, kjer je vrednost kriterijske funkcije enaka 907, do 150, kjer je vrednost kriterijske funkcije enaka 16,320. Vrednost kriterijske funkcije od primer 1 do primera 4 stalno narašča, saj se o manjša, zaradi česar je problem razreza težje rešljiv.

		t	20	25	30	35	40	45
Primer 1	Število UL na zalogi		3	3	3	3	3	3
	Vrednost kriterijske funkcije		1,782	1,745	1,745	907	907	1,750
Primer 2	t		20	30	40			
	Število UL na zalogi		1	1	1			
	Vrednost kriterijske funkcije		2,857	2,461	2,485			

		t	80	90	100		
Primer 3	Število UL na zalogi		14	1	2		
	Vrednost kriterijske funkcije		11,380	8,764	9,129		
		t	120	130	140	150	160
Primer 4	Število UL na zalogi		18	8	6	4	5
	Vrednost kriterijske funkcije		18,667	18,295	17,822	16,320	17,527

Tabela 7: Rezultati TOP

3.4 Primer uporabe TOP-ECOLA

TOP-ECOLA sestoji iz dveh faz, ki se izmenično izvajata. V prvi fazi je proučevana praktična situacija. V našem primeru se domneva, da primer 4 predstavlja takšno praktično situacijo, saj je od vseh najtežje rešljiv. Prvi korak je rešen z algoritmom TOP. Rezultata sta t_{opt} in UO_{pt} . Ti vrednosti v primeru 4 znašajo 150 in 4 palice, kot je prikazano v tabeli 7.

V drugi fazi je t_{opt} uporabljen kot vhodni parameter za ECOLO, ki se uporabi za izpolnjevanje zaporednih naročil. Naročila v drugi fazi morajo imeti enake parametre kot naročila v prvi fazi. Parametri za primer 4 so prikazani v tabeli 3, se pa lahko predvidena naročila od dejanskih precej razlikujejo. Rezultat je večja razlika med UO_{pt} in dejanskim številom UO na zalog v daljšem časovnem obdobju. Odločevalec se odloči, kdaj je ta razlika tako velika, da se ustavi izvajanje druge faze in vrne k prvi, da se poišče nov t_{opt} in UO_{pt} .

Da bi preizkusili, kaj se zgodi, če so parametri dejanskih naročil drugačni od predvidenih, so bila v primeru 4 naročila v drugi fazi ustvarjena z rahlo spremenjenimi parametri. Interval, na katerem se vsak kos nahaja, je bil spremenjen iz [11, 335] v [15, 400]. Vsi ostali parametri so ostali enaki. Ustvarjeno zaporedje 30. naročil je bilo rešeno z uporabo metode ECOLO. Rezultati so predstavljeni v tabeli 8.

s	Izguba	UL na zalogi (število palic)	Razlika med proizvedenimi in porabljenimi UL	Vrednost kriterijske funkcije
1	1,427	4	911	3,765
2	738	1	-781	1,606
3	197	16	4,830	5,354
4	308	2	-4,104	1,472
5	1,078	1	-538	2,474
6	624	2	789	2,355
7	624	2	-278	2,077
8	774	1	-201	2,176
9	185	4	1,039	2,037
10	1,412	11	851	5,342
11	1,300	1	-2,336	2,782
12	366	10	2,143	3,057
13	333	10	293	3,284
14	377	2	-2,078	1,294
15	289	9	2,824	3,942
16	141	12	684	4,330
17	192	4	-2,675	1,757
18	90	12	1,848	3,601
19	493	10	-1,269	2,938
20	207	18	4,270	6,636
21	756	29	4,128	11,862
22	139	34	-3,956	6,672
23	225	26	1,614	8,458
24	369	12	-3,399	5,347
25	589	12	-2,395	3,392
26	251	24	1,864	4,580
27	135	51	11,314	13,782
28	876	34	-4,291	10,973
29	629	72	14,976	25,455
30	1,091	83	3,906	30,285

Tabela 8: Rezultati drugega koraka

Rezultati kažejo, da začne med 20. in 30. zaporednim naročilom število UO na zalogi močno naraščati, saj se poveča iz 18 na 83. Optimalno število UO je štiri. Velika razlika med optimalnim in dejanskim številom UO na zalogi je znak za odločevalca, da se je potrebno vrniti v začetno, prvo fazo. Nova optimalna vrednost bo omogočala število UO blizu optimuma in ohranjala nizko vrednost kriterijske funkcije.

4 ZAKLJUČEK

Predlagana metoda za reševanje problema 1DPRUO TOP-ECOLA je sestavljena iz dveh algoritmov: TOP in ECOLA. Algoritma sta bila v članku podrobno opisana. TOP izračuna optimalni t in optimalno število UO na zalogi. ECOLA minimizira izgubo materiala in ohranja optimalno raven UO. Metoda TOP-ECOLA ni omejena na optimizacije posameznega naročila, temveč minimizira izgubo materiala in razliko med proizvedenimi in porabljenimi UO v večih zaporednih naročilih. Za razširitev optimizacije na zaporedje naročil in za boljše nadzorovanje UO je bil 1DPRUO preoblikovan. Preprečeno je bilo povečano število UO na račun višje izgube materiala pri prihodnjih naročilih in naraščajoči stroški skladiščenja. Predlagana je bila tudi nova metoda za testiranje algoritmov za reševanje 1DPRUO. TOP-ECOLA je bila testirana z uporabo računalniških simulacij, kjer so bili UO iz prejšnjega naročila uporabljeni pri naslednjem, namesto da bi bili ustvarjeni naključno. Računalniški rezultati kažejo, da v primerjavi s COLO TOP-ECOLA zmanjšuje izgubo materiala pri zaporednih naročilih in preprečuje nenadzorovano rast UO na zalogi.

Za nadaljnje raziskave na področju 1DPRUO bi bilo koristno tudi ostale obstoječe metode prilagoditi za reševanje večih zaporednih naročil. Parameter f je pretežno odvisen od ekonomike skladišča in ni odločitvena spremenljivka, vendar bi bilo zanimivo videti, kako sprememba f vpliva na rezultate. Prav tako bi bilo koristno, če bi bilo tako kot v Erjavec, Trkman in Gradišar (2008) minimiziranje izgube združeno z minimizacijo stroškov, kjer poudarek ne bi bil le na aktivnosti razreza, temveč tudi na drugih povezanih dejavnosti, ki tvorijo procese naročanja materiala (Trkman in McCormack, 2010).

ZAHVALA

Avtorja sta bila delno podprta s strani Ministrstva RS za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo po pogodbi P2-0037.

LITERATURA

Arbib, C., Marinelli, F. & Pezzella, F. (2012). An LP-based tabu search for batch scheduling in a cutting process with finite buffers. *International Journal of Production Economics*, 136(2), 287-296.

Chauhan, S. S., Martel, A. & D'amour, S. (2008). Roll assortment optimization in a paper mill: An integer programming approach. *Computers & Operations Research*, 35(2), 614-627.

- Cherri, A. C., Areales, M. N. & Yanasse, H. H. (2009). The one-dimensional cutting stock problem with usable leftover – A heuristic approach. *European Journal of Operational Research*, 196(3), 897–908.
- Cui, Y. & Huang, B. (2012). Reducing the number of cuts in generating three-staged cutting patterns. *European Journal of Operational Research*, 216(2), 358–365.
- Cui, Y., Gu, T. & Hu, W. (2009). A cutting-and-inventory control problem in the manufacturing industry of stainless steel wares. *Omega*, 37(4), 864–875.
- Cui, Y. & Yang, Y. (2010). A heuristic for the one-dimensional cutting stock problem with usable leftover. *European Journal of Operational Research*, 204 (2), 245–250.
- Diegel, A., Montocchio, E., Walters, E., Schalkwyk, S. & Naidoo, S. (1996). Setup minimising conditions in the trim loss problem. *European Journal of Operational Research*, 95(3), 631–640.
- Erjavec, J., Gradišar, M. & Trkman, P. (2012). Assessment of stock size to minimize cutting stock production costs. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 170–176.
- Erjavec, J., Trkman, P. & Gradišar, M. (2008). Renovation of the cutting stock process. *International Journal of Production Research*, 47(14), 3979–3996.
- Gau, T. & Wäscher, G. (1995). CUTGEN1: A problem generator for the standard one-dimensional cutting stock problem. *European Journal of Operational Research*, 84(3), 572–579.
- Gilmore, P. C. & Gomory, R. E. (1961). A linear programming approach to the cutting stock-problem. *Operations Research*, 9(4), 849–859.
- Golfeto, R. R., Moretti, A. C. & Salles Neto, L. L. (2009). A genetic symbiotic algorithm applied to the cutting stock problem with multiple objectives. *Advanced Modeling and Optimization*, 11(4), 473–501.
- Gradišar, M., Jesenko J. & Resinovič, G. (1997). Optimization of roll cutting in clothing industry. *Computers & Operations Research*, 24(10), 945–953.
- Gradišar, M., Resinovič, G., Jesenko, J. & Kljajić, M. (1999). A sequential heuristic procedure for one-dimensional cutting. *European Journal of Operational Research*, 114(3), 557–568.
- Gradišar, M. & Trkman, P. (2005). A combined approach to the solution to the general one-dimensional cutting stock problem. *Computers & Operations Research*, 32(7), 1793–1807.
- Gradišar, M., Erjavec, J. & Tomat, L. (2011). One-dimensional cutting stock optimization with usable leftover: a case of low stock-to-order ratio. *International journal of decision support system technology*, 3(1), 54–66.
- Leão, A. A. S., Santos, M. O., Hoto, R. & Arenales, M. N. (2011). The constrained compartmentalized knapsack problem: mathematical models and solution methods. *European Journal of Operational Research*, 212(3), 455–463.
- Trkman, P. & Gradišar, M. (2007). One-dimensional cutting stock optimization in consecutive time periods. *European Journal of Operational Research*, 179(2), 291–301.
- Trkman, P. & McCormack, K. (2010). Estimating the benefits and risks of implementing e-procurement. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(2), 338–349.
- Venkateswarlu, P. (2001). The trim loss problem in wooden container manufacturing company. *Journal of Manufacturing Systems*, 20(3), 166–176.
- Wäscher, G., Haußner, H. & Schumann, H. (2007). An improved typology of cutting and packing problems. *European Journal of Operational Research*, 183(3), 1109–1130.

STEREOTIPNA GROŽNJA NA DELOVNEM MESTU: PRIMER GENERACIJ

ULA AŽMAN¹, MITJA RUZZIER², MIHA ŠKERLAVAJ³

POVZETEK: *Podjetja s primernim pristopom k ravnanju z raznolikostjo ustvarjajo delovno okolje, v katerem so lahko uspešni prav vsi zaposleni. Koncept stereotipne grožnje in njene posledice, v povezavi z generacijskimi stereotipi v organizacijskem kontekstu, v literaturi ostaja neraziskano področje, saj v literaturi zasledimo koncept stereotipne grožnje in njen negativen vpliv, prikazan v povezavi z drugimi vrstami stereotipov, kot so na primer spolni in starostni. V članku osvetlimo in prikažemo kritični pregled literature o problematiki stereotipne grožnje in njene posledice, orišemo generacijske stereotipe ter prikažemo odziv na zaznano stereotipno grožnjo pri delu, z namenom identifikacije pomanjkljivosti na teoretičnem področju ter prikazom možnih smernic za empirično raziskovanje stereotipne grožnje v povezavi z generacijskimi stereotipi.*

Ključne besede: *stereotipna grožnja, stereotipi o generacijah, posledice stereotipne grožnje, odziv na stereotipno grožnjo pri delu, generacije*

JEL klasifikacija: J53

UVOD

Raznolikost je del organizacijskega življenja, ki se ji ni mogoče izogniti. Nanaša se na različnost socialnih in kulturnih značilnosti med ljudmi, ki shajajo skupaj na določenem delovnem mestu ali tržnem prizorišču (Cox, 2001, 3). Socialne in kulturne značilnosti se nanašajo na osebne odnose med skupinami, ki imajo pomemben vpliv na življenjske izkušnje ljudi. Socialne in kulturne značilnosti vključujejo spol, raso, narodnost, veroizpoved, starost, delovno strokovnost. Staranje prebivalstva je demografski trend, ki nas spremlja in se mu ne moremo izogniti. Zaradi staranja prebivalstva in kasnejšega upokojevanja v ospredje prihajajo generacijske razlike med zaposlenimi.

Raznolikost kot značilnost delovnih skupin postavlja izzive in priložnosti, ki v homogenih delovnih skupinah niso prisotne. Menedžment raznolikosti pomeni razumevanje raznolikosti in uvajanje vedenja, delovnih praks in politik, ki se na raznolikost odzivajo na učinkovit način (Cox, 2001, 4). Menedžment raznolikosti je vezni člen med zunanjimi

¹ Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Slovenija, Koper, e-pošta: ula.azman@fm-kp.si

² Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Slovenija, Koper, e-pošta: mitja.ruzzier@fm-kp.si

³ BI Norwegian Business School, Oslo, Norveška in Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Slovenija, Ljubljana, e-pošta: miha.skerlavaj@bi.no

dejavniki (delovne izkušnje, izobrazba, osebne navade itd.) in organizacijskimi dejavniki (funkcija, vrsta dela, delovni pogoji itd.) na eni strani ter notranjimi dejavniki raznolikosti (starost, rasa, spol itd.) na drugi strani. Je dosledno izvajanje načela enakih možnosti in tudi del upravljanja s človeškimi viri v organizaciji. Po merilih sodobnega poslovanja je najvišja vrednost v ljudeh samih – uspešni kadri so generatorji visoke dodane vrednosti (Greif, 2009, 11).

Pogosto so v podjetjih prisotne generacijsko raznolike delovne skupine in prav tam se pojavja večja možnost za stereotipe in stereotipne grožnje. Raziskave stereotipnih groženj so pokazale, da imajo lahko socialni stereotipi negativen vpliv na čustva in obnašanje zaposlenih, kar oteži zaposlenemu, da opravi delo skladno s svojim potencialom. Poleg tega so pokazale tudi, da lahko stereotipna grožnja povzroča, da delavci delajo zelo trdo, vendar ne tudi boljše (Roberson & Kulik, 2007, 25).

S pravnim pristopom h generacijski raznolikosti lahko ustvarimo organizacijo, v kateri bodo raznoliki zaposleni prispevali k uspešnosti, saj, če odpravimo stereotipe iz odločanja v organizaciji logično sledi, da bomo ustvarili organizacijo, v kateri bodo lahko vsi zaposleni uspevali in napredovali (Roberson & Kulik, 2007). Pri pregledu literature vidimo, da so do sedaj koncept stereotipne grožnje, njene posledice in odzive povezovali s pogosto prisotnimi stereotipi (npr. rasnimi), povezave med stereotipno grožnjo in generacijskimi stereotipi pa ni zaslediti. Menimo, da so generacijski stereotipi kot tudi stereotipna grožnja v družbi, pa tudi v delovnem okolju, pogosto prisotni. Zato želimo te pojave v članku nazorno prikazati s pomočjo teoretičnih podlag in jih na podlagi dosedanjih odkritij povezati s stereotipno grožnjo in drugimi vrstami stereotipov.

Pred začetkom raziskovanja smo si postavili nekaj osnovnih raziskovalnih vprašanj, ki so nas vodila skozi pregled literature na specifičnih področjih. In sicer: Kaj je stereotipna grožnja in katere so z njo povezane posledice?, Kakšni so odzivi na zaznano stereotipno grožnjo pri delu?, Kateri so generacijski stereotipi? in Kakšne povezave obstajajo med stereotipno grožnjo in generacijskimi stereotipi?. Odgovori na sledeča vprašanja so pomembni predvsem za menedžerje in podjetja, saj se v nekaterih podjetjih s stereotipno grožnjo še niso srečali, koncepta ne poznajo, kot tudi jim niso znane posledice in odzivi na stereotipno grožnjo pri delu. Poleg tega v podjetjih večinoma poznajo »vsakdanje« stereotipe in se verjetno z generacijskimi stereotipi na teoretični ravni niso srečali. Mogoče se z njimi srečujejo v realnosti, a jih ne znajo opredeliti in se z njimi soočiti, tudi v povezavi s stereotipno grožnjo. Na raziskovalna vprašanja bomo poskusili odgovoriti z deduktivno metodo raziskovanja, pri kateri sklepamo na podlagi splošnega k posebnem, pri čemer bomo splošne zakonitosti o stereotipih, ki izhajajo iz različnih znanstvenih virov poskušali aplicirati na primer generacijskih stereotipov in stereotipne grožnje. Na osnovi deduktivne metode raziskovanja bomo najprej prikazali koncept stereotipne grožnje, njene posledice in odzive nanjo ter stereotipe v splošnem, nato bomo predstavili generacijske stereotipe in jih skušali povezati s stereotipno grožnjo. V diskusiji bomo prikazali in oblikovali priporočila za menedžerje in podjetja ter oblikovali konkretne smernice, ki izhajajo iz stereotipne grožnje v povezavi z generacijskimi stereotipi, ki so pomembne za podjetja.

Namen članka je osvetliti koncept stereotipne grožnje in njene posledice, orisati generacijske stereotipe ter prikazati odziv na zaznano stereotipno grožnjo pri delu. V članku želimo prikazati kritični pregled literature na omenjenih področjih, z njim želimo identificirati pomanjkljivosti na teoretičnem področju ter prikazati možne smernice za empirično raziskovanje stereotipne grožnje v povezavi z generacijskimi stereotipi.

Članek je razdeljen na štiri dele. V drugem poglavju so predstavljena teoretična izhodišča koncepta stereotipne grožnje in njene posledice, v tretjem poglavju stereotipi o generacijah, v četrtem delu članka pa so prikazani odzivi na zaznano stereotipno grožnjo pri delu. Članek se zaključi z diskusijo, prikazom omejitev in priporočil za nadaljnje raziskovanje.

1 KONCEPT STEREOTIPNE GROŽNJE IN NJENE POSLEDICE

Pri našem vsakdanjem službenem delu se srečujemo z ocenjevanjem v različnih situacijah; ko imamo npr. prodajno predstavitev strankam, predstavljamo delo našega tima na sestanku ali pa imamo neformalni sestanek z nadrejenim o opravljenem in bodočem delu. Strah pred ocenjevanjem lahko občuti vsak. Vendar se strahovi pri tistih zaposlenih, ki so člani negativno stereotipne skupine lahko stopnjujejo, še posebej takrat, ko izvajajo nalogo, ki je v skladu s stereotipom in jo člani skupine izvajajo slabo (Roberson & Kulik, 2007, 25). Posamezniki občutijo strah pred tem, da jih ostali vidijo in ocenjujejo skladno z negativnim stereotipom o njihovi skupini in tudi zaskrbljenost, da bodo morda naredili nekaj, kar bo potrdilo negativen stereotip o skupini, ki ji pripadajo (Steele, 1997). Takšni posamezniki občutijo stereotipno grožnjo. O stereotipni grožnji govorimo, kadar se posameznik počuti ogrožen, ko se izreče negativen stereotip o njegovi skupini (Steele & Aronson, 1995, 797). Izraz stereotipna grožnja (angl. stereotype threat) sta prvič uporabila Steele in Aronson (1995) v svoji študiji, ki je pokazala, da so se bruci in študentje drugih letnikov črne rase slabše odrezali na standardiziranem testu kot študentje bele rase, ko so poudarili njihovo črno raso. Tudi ko rasa ni bila izpostavljena, so rezultati pokazali, da je lahko uspeh v akademskem okolju slabši zaradi zavesti (zavedanja), da je obnašanje nekoga lahko videno skozi prizmo rasnih stereotipov. Tudi novejša raziskave kažejo, da imajo negativni stereotipi neposreden vpliv na uspešnost. Joannis, Gagnon & Voloaca (2013) so dokazali, da so se starejši vozniki, ki so pred testiranjem vedeli, da je cilj študije raziskati, zakaj so odrasli, stari 65 let in več, bolj vpleteni v nesreče (stereotip in pogoj za stereotipno grožnjo), odrezali slabše kot druga polovica, ki je dobila nevtralen opis študije brez vključenih stereotipov.

Stereotipna grožnja je glavni teoretični konstrukt, ki so ga uporabljali, da so pojasnili, kako je družbeni kontekst prispeval k ustvarjanju, ohranjanju in odpravi neuspešnosti, ki je ovirala stigmatizirane skupine pri uresničevanju njihovega intelektualnega potenciala (Steele, 1997, 614). Definiramo jo lahko tudi kot pričakovanje, da bo posameznik ocenjen na podlagi socialne skupine, ki ji pripada, namesto po dejanskih zmožnostih in potencialu, ki ga ima (Roberson & Kulik, 2007, 24). V kontekstu delovnega mesta pomeni psihološko izkušnjo osebe, ki se, medtem ko je vključena v nalogo, zaveda stereotipa o skupini, s katero se identificira. Stereotip napeljuje na to, ali bo oseba nalogo opravila dob-

ro ali slabo. Vsak izmed nas lahko občuti strah ali zaskrbljenost med opravljanjem naloge s pomembnimi posledicami, vendar stereotipna grožnja naloži dodatno breme članom stereotipne skupine (Roberson & Kulik, 2007, 26). Kot odgovor na ocene iz okolja, ki so vseprisoten vidik organizacijskega življenja, se pojavi stereotipna grožnja. Ne glede na to, ali nam letno oceno uspešnosti podaja nadrejeni ali periodično prejmemo neformalno povratno informacijo od svojega mentorja, so organizacije okolje, v katerem nas intenzivno ocenjujejo. V organizaciji kot taki so posamezniki iz negativno stereotipnih skupin pogosto izpostavljeni situacijam, v katerih lahko negativna pričakovanja poslabšajo kvaliteto dela (Kray & Shirako, 2009, 34). Block, Koch, Liberman, Merriweather in Roberson (2011, 572) so ugotovili, da do stereotipne grožnje pride, ko so izpolnjeni naslednji pogoji: naloga, ki jo posameznik opravlja, je pomembna za stereotip o posameznikovi skupini; naloga je izziv; posameznik opravlja nalogo na področju, s katerim se identificira; kontekst, v katerem se naloga izvaja, lahko okrepi stereotip. Precej verjetno je, da ženske in ljudje drugih ras v demografskih manjšinah pri delu izkusijo stereotipno grožnjo, saj navedeni pogoji praviloma prežemajo njihovo delovno okolje (Roberson & Kulik, 2007, 34).

O tem, da ima stereotipna grožnja negativne posledice, sta prvič poročala Steele in Aronson (1995). Navajata, da članstvo v skupini, ki jo povezujemo s stereotipi, lahko škodi uspešnosti pri nalogah, kjer lahko slaba uspešnost potrdi stereotipe. V Tabeli 1 prikažemo posledice stereotipne grožnje, ki so v večini negativne narave.

POSLEDICA STEREOTIPNE GROŽNJE	OPIS POSLEDICE	AVTORJI
Zmanjšana uspešnost	Zmanjšana uspešnost pri opravljanju nalog	Steele & Aronson, 1995 in 1997
Notranji pripisi za neuspeh	Pripisovanje zunanjim in notranjim dejavnikom	Stroessner & Good, 2009
Reaktanca oziroma stanje frustriranosti	Težnja k obnašanju, ki ni v skladu s stereotipom	Kray, Reb, Galinsky & Thompson, 2004
Ironični učinek	Vedenjske posledice, ki so obratne od namena posameznika	Frantz, Cuddy, Burnett, Ray & Hart, 2004
Samooviranje	Posamezniki postavijo ovire za uspešnost, da si zagotovijo možnost za neuspeh	Steele & Aronson, 1995 Stroessner & Good, 2009
Zmanjševanje pomembnosti naloge	Dvom v veljavnost naloge	Lesko & Corpus, 2006
Oddaljevanje samega sebe od stereotipne skupine	Manjša stopnja identifikacije z aktivnostmi, ki so povezane s socialno skupino posameznika	Steele & Aronson, 1995

Umik in anonimizacija	Umik iz ogroženega področja in dolgoročno izogibanje področju oz. izločitev identitete	Stroessner & Good, 2009 Steele, James & Barnett, 2002b
Spremenjena poslovna identiteta in želje	Preusmeritve želja in poklicnih poti	Stelle et al., 2002b, Murphy, Steele & Gross, 2007, Gupta & Bahwe, 2007

Tabela 1: Pregled posledic stereotipne grožnje

Zmanjšana uspešnost je bila prva identificirana posledica stereotipne grožnje, ki sta jo pri svoji študiji zaznala Steele in Aronson (1995, 797), ko sta proučevala zmanjšano uspešnost s pomočjo skupine študentov bele in črne rase (Stelle & Aronson, 1997, 798). Zmanjšano uspešnost kot posledico stereotipne grožnje so dokazali tudi pri drugačnih nalogah v drugačnih, neakademskih okoljih. Učinki stereotipne grožnje so bili prikazani pri nalogah, ki so vključevali neenake skupine in področja, kot na primer belci in ženske v atletiki (Stone, Lynch, Sjomeling & Darley, 1999), ženske v pogajanjih (Kray, Galinsky & Thompson, 2002, 405).

Druga posledica stereotipne grožnje so *notranji pripisi za neuspeh*. Posamezniki pogosto poskušajo ugotoviti, kateri dejavniki so odgovorni za nedoseganje zelenega rezultata. Pri tem se je mogoče sklicevati na dejavnike, ki se nanašajo na posameznika (t. i. notranji dejavniki) ali na dejavnike, ki se nanašajo na situacijo (t. i. zunanji dejavniki) (Stroessner & Good, 2009). Študija je pokazala, da so bile ženske, ki so bile bolj pod vplivom stereotipne grožnje kot moški, pri določeni računalniški nalogi bolj nagnjene k pripisovanju neuspeha notranjim dejavnikom (npr.: lastni nezmožnosti) kot moški. Moški so neuspeh pripisali bolj zunanjim dejavnikom (npr.: pomanjkljivi tehnični opremljeni) (Koch, Müller & Sieverding, 2008, 1797).

Kot tretja ugotovljena posledica stereotipne grožnje je *reaktanca oziroma stanje frustriranosti*, ko se zaznavamo omejene v svobodi izbora. Reaktanca je odziv ljudi takrat, ko je ogrožena svoboda njihovega delovanja, Kray et al. (2004, 401) definirajo stereotipni upor ali stereotipno reaktanco kot težnjo k obnašanju, ki ni v skladu s stereotipom. To je čustvena reakcija na pritisk ali prepričanje, ki se konča s krepitvijo ali s prevzemom nasprotnega prepričanja. Stereotipna grožnja lahko v določenih okoliščinah povzroči nasprotni učinek, ki se kaže v dejanski povečani uspešnosti in ne v zmanjšani uspešnosti, kot bi pričakovali (Stroessner & Good, 2009).

Ironični učinek je naslednja ugotovljena posledica stereotipne grožnje. Stereotipna grožnja lahko povzroči vedenjske posledice, ki so obratne od namena posameznika. Študija je pokazala, da je bila uspešnost belcev na brezpogojnem merjenju rasnih asociacij slabša (kar kaže na močnejša rasna prepričanja), ko so jim povedali, da so na testu ocenjevali rasne

predsodke (dvig spektra, ki potrjuje razizem belcev) (Frantz, Cuddy, Burnett, Ray & Hart, 2004, 612).

Samooviranje je obrambna strategija, s katero posamezniki postavijo ovire za uspešnost, da zagotovijo možnosti za neuspeh in je peta posledica stereotipne grožnje. Raziskave kažejo, da stereotipna grožnja lahko vodi posameznike do vedno večjega samooviranja (Stroessner & Good, 2009). Steele in Aronson (1995, 809) sta pokazala, da se študentje črne rase, ki so pod vplivom stereotipne grožnje, nagibajo k iskanju »a priori« izgovorov za možen neuspeh.

Šesta posledica stereotipne grožnje je *zmanjševanje pomembnosti naloge*. Eden izmed možnih načinov za samooviranje ali za odzivanje na slabšo uspešnost je dvom v veljavnost naloge ali celo preizkušanje pomembnosti potez. Nekdo lahko vidi nalogo kot pristransko oz. da ne odraža posameznikovih zmožnosti, če pričakuje, da se bo z nalogo mučil ali pa se je že mučil z njo v preteklosti. Takšen učinek se je pokazal v študiji, v kateri so se ženske, ki so zelo identificirane z matematiko, pod vplivom stereotipne grožnje bolj strinjale s trditvijo, da »Ta test ni natančen za merjenje mojih matematičnih sposobnosti.« in »Imam občutek, da sem lahko boljša pri matematiki zunaj te naloge.« (Lesko & Corpus, 2006).

Naslednja, sedma posledica stereotipne grožnje, je *oddaljevanje samega sebe od stereotipne skupine*; stereotipna grožnja lahko vpliva na stopnjo, do katere ljudje uživajo in se identificirajo z aktivnostmi, ki so povezane z njihovo socialno skupino. Steele in Aronson (1995, 809) sta to razložila tako, da identiteta oddaljevanja odraža željo po tem, da se jih ne bi gledalo skozi objektivne rase stereotipov.

Poleg navedenih sedmih posledic stereotipne grožnje se pojavljajo še posledice kot so *umik in anonimizacija* ter *spremenjena poslovna identiteta in želje*. Umik se pojavi, ko stereotipna grožnja vodi posameznike do tega, da se odmaknejo iz ogroženega področja in kaže na to, da uspešnost na tem področju ni povezana z njihovo lastno vrednostjo (Stroessner & Good, 2009). Vendar lahko umik povzroči anonimizacijo, če se posameznik sooča z dolgoročno grožnjo s tem, da se izogiba področju ali izloči svojo identiteto iz tega področja (Steele, James & Barnett, 2002b). Iz različnih študij (Stelle et al., 2002b, Murphy et al., 2007, Gupta & Bahwe, 2007) lahko povzamemo, da lahko stereotipna grožnja spremeni stereotipno poslovno identiteto študenta s preusmeritvijo svojih želja in poklicne poti. Študija je pokazala, da so ženske diplomatke v vedah, kjer prevladujejo moški, večkrat poročale o spolni diskriminaciji in stereotipni grožnji; prav tako so v primerjavi z ženskami, ki delajo na področjih, kjer moški ne prevladujejo, pogosteje poročale o tem, da so razmišljale o spremembi poklica (Stelle et al., 2002b). Murphy et al. (2007) so zaznali podobno pri uspešnih ženskah v matematiki in znanosti, ki so potem, ko so si ogledale matematično in znanstveno razpravo, kjer so bili številčno prevladujoči moški, pokazale manjši interes za sodelovanje v takšni razpravi. Poleg tega sta Gupta in Bahwe (2007) dognala, da bolj kot so poudarjali pomembnost »moških značilnosti« na področju kariere, manj žensk je pokazalo zanimanje za vstop na to področje.

2 STEREOTIPI O GENERACIJAH

Koncept stereotipne grožnje in njenih posledic v organizacijskem kontekstu v literaturi ostaja neraziskano področje. Prav tako tudi povezava z generacijami in generacijskimi raznolikostmi oziroma stereotipi ni podrobno raziskana tema. V nadaljevanju so predstavljene posplošene značilnosti oziroma stereotipi o štirih generacijah, ki so prisotne na trgu dela. Za vodje v podjetjih je lahko pomembno zavedanje, da so posplošene značilnosti oziroma stereotipi o generacijah lahko prisotni v podjetjih. Ko jih pogledamo v kontekstu stereotipne grožnje in njenih posledic, prav tako kot ostali stereotipi v povezavi s stereotipno grožnjo, lahko vplivajo na zaposlene v podjetju.

Walter Lippman je leta 1922 v svojem delu *Javno mnenje* (angl. *Public Opinion*) uvedel pojem stereotipa v socialno psihologijo. Stereotipe je označil kot selektivne, samo-izpolnjujoče in etnocentristične sodbe, ki vodijo v zoženo, nepopolno in pristransko predstavo sveta. Postavil je tezo, da za realno gledanje na svet ni bližnjic in ni nadomestkov in tako je stereotip rezultat poenostavljanja, ki služi obvladovanju kompleksne stvarnosti in kot sredstvo za oblikovanje predsodkov (Lippmann, 1961, 81).

Pri stereotipih gre za proces pripisovanja lastnosti posameznikom na podlagi njihove skupinske pripadnosti, ne pa na osnovi individualnih značilnosti in posebnosti. Če zaznavamo in ocenjujemo ljudi na osnovi njihove skupinske pripadnosti, jih tipično obravnavamo tako, da so bolj podobni članom svoje skupine in bolj različni od članov drugih skupin, kot so v resnici. Zaznavanje skupin je nujno pristransko in diskriminatorno, saj smo nagnjeni k prepričanju, da je skupina, ki ji pripadamo, boljša kot tista, ki ji ne pripadamo (Nastran-Ule, 1997).

Greifova (2006, 8) opiše diskriminatorno osnovo kot osebno okoliščino, last ali stanje posameznika oziroma manjšine, na podlagi katerih se lahko vzpostavlja negativno razlikovanje v razmerju do večinske norme. Glavne diskriminatorne osnove so spol, starost, zakonski stan, družinski status, seksualna usmerjenost, spolna identiteta, fizična oviranost, mentalna oviranost, rasa, izgled, kulturne razlike in versko prepričanje (Greif, 2006, 8-9). Na podlagi navedenih diskriminatornih osnov lahko stereotipe združimo v različna področja.

Stereotipe po področjih ločimo glede na spol (spolni stereotipi), starost (starostni stereotipi), izobrazbo ali poklic, kulturo ali subkulturo, raso oziroma narodnost (rasni stereotipi), zunanjo podobo vero,.... Poleg delitve stereotipov glede na področja, jih lahko ločimo tudi glede na valenco, in sicer pozitivni ali negativni stereotipi (Vec, 2005).

Pečjak (1998, str. 76) ponuja strokovni izraz za starostno diskriminacijo, sicer pri nas še manj znan. Trdi, da gre pri diskriminaciji starostnih skupin za ageizem. Ageizem je neke vrste ilustracija, ker izloča osebo iz družbenega življenja zaradi koledarske starosti. Starejši ljudje so tako strpani v enotno skupino, ki jim je predpisana enaka družbena vloga (Pečjak, 1998, str. 67).

Ageizem je tudi (Pečjak, 1998, str. 67): a) diskriminacija, ki temelji na koledarski starosti; b) nadzor, da ljudje prenehajo biti individuumi, potem, ko preživijo določeno število let; c) določanje sposobnosti in vloge na podlagi koledarskih let in d) proces sistematičnega stereotipiziranja in diskriminacije ljudi samo zato, ker so stari.

Obstajata dva glavna dejavnika, ki sta značilna za generacijo: rodnost in dogodki, ki so se zgodili v tistem času. Začetek generacije je povezan z naraščanjem stopnje rodnosti, se nadaljuje, ko rodnost narašča ali ostaja stabilna. Ko rodnost začne padati, se obdobje generacije zaključi. Karl Mannheim je opredelil generacijo kot skupino posameznikov, ki jih družijo podoben pogled na svet, kar je posledica izpostavljenosti skupnim socialnim in zgodovinskim dogodkom v enakem časovnem obdobju skozi leta odraščanja. Generacijske meje se pojavljajo, ko se socialni in zgodovinski dogodki spreminjajo tako, da so leta odraščanja, rojenih po takšnih spremembah, drugačna ter vodijo do drugačnih izkušenj in učenja. Ni nujno, da je vsak izmed pripadnikov generacije osebno doživel dogodke, ki določajo generacijo. Vendar pripadnike generacije prepoznamo, saj se po navadi zavedajo ali cenijo dogodke, ki so skupni za generacijo (Crumpacker & Crumpacker, 2007, str. 351).

Zavedanje prisotnosti različnih generacij v našem življenju je izjemnega pomena. Različne generacije nas spremljajo tako v domačem kot tudi v poslovnem okolju. V slovenskih podjetjih so danes prisotne štiri različne generacije, ki medsebojno delajo in sodelujejo, zato je pomembno, da se v povezavi z delovnim okoljem in delom ukvarjamo ne samo z že navedenimi stereotipi, ampak tudi s stereotipi, ki veljajo za posamezno generacijo. Če prenesemo koncept stereotipne grožnje na področje stereotipov o generacijah, obstaja možnost, da lahko tudi te prinesejo posledice, ki jih ima stereotipna grožnja, vendar pa v literaturi študij na tem področju nismo zasledili.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (Generacija, b.l.) opredeljuje generacijo kot »ljudje približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore; rod«. Na delovnih mestih se danes pojavlja več različnih generacij. Trenutno so na trgu dela prisotne štiri različne generacije. Tri generacije so aktivne. Ena izmed generacij se iz trga dela umika in ena (t.i. generacija Z) bo nanj vstopila v nekaj letih. V obširni literaturi se pojavlja več različnih delitev generacij. Glavna razlika med delitvami je časovna opredelitev posamezne generacije. Vsaka generacija se oblikuje skozi dogodke, ki se dogajajo v času, ko se generacija oblikuje. Če si živel v času velike depresije, te je le-ta gotovo zaznamovala. Morda si zaradi tega bolj gospodaren. Če si odraščal v času vietnamske vojne, je le-ta vplivala na tvoj pogled na avtoriteto. Te različne zgodovinske izkušnje so oblikovale določene značilnosti, ki jih imajo ljudje skozi celo njihovo življenje (Fishman, 2008, 1). Odločili smo se, da bomo predstavili delitev generacij po Zemke, Raines in Filipczak (2000), saj se njegova delitev pogosto pojavlja v mnogih virih.

Glede na definicije generacij lahko rečemo, da starostni stereotipi niso enaki generacijskim. Starostni stereotipi so lahko tudi del generacijskih, vendar generacijo kot že predstavljeno določajo poleg starosti tudi družbene, socialne in gospodarske razmere tistega časa. Ter starost. Poleg tega se posamezne generacije (npr.: veterani, baby boom, X ali Y) med seboj razlikujejo tudi glede na biološke značilnosti (npr.: rojevanje, odraščanje, vzga-

janje, staranje ipd.) kot tudi glede na ključne aktivnosti, ki jih zaposlujejo v življenju (npr.: reševanje stanovanjskega problema, upokojevanje, ustvarjanje družine, študij ipd.). Zato menimo, da so v generacijske stereotipe vključeni tudi starostni stereotipi.

Generacije delimo na (Zemke et al., 2000, 3): a) *generacijo veteranov*, rojeni med letoma 1922 in 1943. Tisti, ki so rojeni pred 2. svetovno vojno in tisti, katerih zgodnji spomini in vplivi so povezani s tem dogodkom., b) *generacijo otrok blaginje* (angl. *Baby Boom generation*), rojeni med letoma 1943 in 1960. Tisti, ki so rojeni med 2. svetovno vojno ali po njej in so vzgojeni v času drastičnega optimizma, priložnosti in napredka., c) *generacijo X*, rojeni med letoma 1960 in 1980. Tisti, ki so rojeni po izbruhu »baby boom« generacije ter so se postarali v senci »boomerjev« in ob vzponu azijskih tigrov, in *generacijo Y*, rojeni med letoma 1980 in 2000. Tisti, ki imajo starše iz generacije otrok blaginje in zgodnje generacije X in so rojeni v sedanjih časih visoke tehnologije in časih modernega optimizma. Generacije se med seboj prekrivajo in tako ni mogoče natančno definirati, kdaj se konča ena in prične druga, do razlik pa prihaja predvsem zaradi različnega razumevanja značilnosti generacij (Zemke et al., 2000, 3).

Mejniki slovenskih generacij so zelo podobni mejnikom, ki so jih opredelili Zemke et al. (2000), in sicer: generacija otrok blaginje (t. i. bumerji) je rojena med letoma 1943 in 1960, generacija X med letoma 1961 in 1980, generacija Y pa med letoma 1981 in 2000 (Erjavšek, 2005, 58-59). Sicer rojstne letnice, ki določajo generacije, niso nepremične. Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let (Novak, 2007, 32).

Medgeneracijske razlike zaznavamo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti ter v odnosu do tehnologije. Mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, so pravzaprav generacijski (Novak, 2007, 30). Naše podjetje lahko deluje bolje, če se s temi razlikami ukvarjamo načrtno. Pomeni, da je potrebno zaposlene motivirati za temeljito preobrazbo v mišljenju ter jim ponuditi konkretna orodja za medgeneracijsko razumevanje, komuniciranje in sodelovanje (Novak, 2007, 30).

V nadaljevanju bomo opisali štiri generacije, in sicer generacijo veteranov, generacijo otrok blaginje, generacijo X in generacijo Y. Osredotočili se bomo na mejnike v njihovih življenjih, ki so jih zaznamovali, ter na njihove vrednote.

2.1 Generacija veteranov (rojeni med 1922 in 1943)

Pripadniki generacije veteranov so odrasli v času ekonomske krize, ki jih je pripeljala do discipline in požrtvovalnosti. Veterani postavljajo dolžnost pred užitek, verjamejo, da je vztrajnost njihova lastna nagrada, delo vidijo kot obveznost, kot delavci so zvesti, delavni in posvečeni delu. Najmlajši pripadniki generacije veteranov so še vedno del delovne sile (Hart, 2008). Ko so bili posamezniki iz generacije veteranov še otroci, je bila močna nuklearna in velika družina zelo pomembna vrednota. Vzgojeni so bili v disciplini in strogosti. Prav tako tudi niso poznali razvajenosti. Trenutno zaposleni iz te generacije so odrasli v

prebujanju ekonomske depresije. Druga svetovna vojna je bil glavni dogodek njihovega otroštva. Njihovo obdobje oblikovanja je bilo zaznamovano z močnim občutkom pripadnosti družini, vojski, državi in skupnosti (AARP, 2007, 9).

To je generacija radia in intenzivnih osebnih stikov – še vedno z njo povezujemo princip VIP: zveze in poznanstva. Solidarnost je bila pogoj za preživetje, prav tako timsko delo, ki tedaj seveda ni imelo tako zvenečega imena (Novak, 2007, 31). Vrednote veteranov so trdo delo, dolžnost pred užitkom, posvečenost, žrtvovanje, varčnost, hitro delo, upoštevanje pravil, in čast (Goldman & Schmalz, 2006, 160). Zemke et al. (2000, 30) opredelijo glavne vrednote veteranov kot: predanost in žrtvovanje, trdo delo, podrejenost, zakon in red, spoštovanje avtoritete, potrpežljivost, nagrada za delo na dolgi rok, služba pred zadovoljstvom, privrženost pravilom in čast.

2.2 Generacija otrok blaginje (rojeni med 1943 in 1960)

Prišli so na svet proti koncu in po koncu druge svetovne vojne in bili vzgojeni v času izjemnega optimizma, priložnosti in napredka (Erjavšek, 2005, 58). Otroci blaginje so člani generacije, ki je odraščala v ekonomskem razcvetu po drugi svetovni vojni v močnih, nuklearnih družinah z materami, ki so ostale doma. Otroci blaginje so tekmovalni, optimistični in se osredotočajo na osebne dosežke. So deloholiki, ki »živijo, da delajo« in pogosto nosijo delo tudi domov. Njihova služba ali poklic jih definira in radi se počutijo cenjene in potrebne. Nimajo ravnotežja med delom in preostalim življenjem, mnogi so žrtvovali svoje domače življenje za kariero, a za tiste, ki so poizkusili oboje, je bil to le poizkus izigravanja. Ta generacija je prevladala med delovno silo za mnoga leta in ima sedaj pomembno vlogo znotraj nje (Hart, 2008). Globalno gledano, so se otroci »povojne generacije« dvajset let rojevali skoraj vsako minuto. Takšno generacijsko obilje lahko pripišemo tudi razvoju medicine, saj je ta poskrbela za manjšo umrljivost otrok pri porodih. To je prva generacija, v kateri je bila vzgoja otrok hobi in užitek, otroci pa niso bili le biološka neizbežnost in bodoča delovna sila za potrebe gospodarstva (Zemke et al., 2000).

»Bumerji« so odraščali v obdobju sorazmerne ekonomske stabilnosti in blaginje. Življenjski standard se je zvišal in krediti so bili vsakomur dosegljivi. Vzgoja je bila takrat še vedno avtoritativna, čeprav iz desetletja v desetletje manj. To je bilo obdobje, ki so ga zaznamovali Woodstock, študentski upori, televizija, ameriški filmi in nadaljevanke. Če se osredotočimo le na domač teritorij, je bilo življenje zelo mirno in vse je bilo pod nadzorom, lahko bi rekli, da je socializem dajal vseskozi vtis nesmrtnosti. Prišla so osemdeseta leta in obdobje propadanja iluzije varnega in mirnega sveta sožitja. Na obzorju so se že kazali novi časi, nova država in nov, kapitalistično naravnan sistem (Novak, 2007, 31). Vrednote otrok blaginje so osebna izpolnitev, optimizem, timska naravnost, vključenost, osebna zadovoljitev, kupi sedaj – plačaj kasneje in delaj učinkovito (Goldman & Schmalz, 2006, str. 160). Zemke in drugi (2000, 30) opredelijo glavne vrednote otrok blaginje kot: optimizem, timska orientiranost, osebno priznanje, zdravje in zdrav način življenja, osebna rast, delo in udeležba pri odločanju.

2.3 Generacija X (rojeni med 1960 in 1980)

Generacija X je za razliko od generacije otrok blaginje odrasla v drugačnih razmerah. Za mnoge je bilo pravilo, da so imeli ločene starše in matere na delu. To je vodilo do njihove karakteristike prožnosti, neodvisnosti in prilagodljivosti. Na delu jemljejo zaposlitev resno in imajo strokoven pristop k delu. Oni »delajo, da živijo« in ne »živijo, da delajo« ter jim več kot delo pomeni to, da ugodijo svoji družini in otrokom (Hart, 2008; Beutell & Wittig-Berman, 2008).

V Sloveniji je bila za generacijo X zgodba nekoliko drugačna. Novak (2007, 31) jo strne v rojene med 1966 in 1985. Ta generacija je otroštvo preživela v socializmu, odraslost v kapitalizmu in bi ji lahko rekli »tranzicijska« generacija. Kot otroci so člani generacije X, ki so poslušali svoje starše in učitelje, zaskrbljene zaradi recesije, inflacije in stagflacije. Obnašanje v tem času je bilo previdno. Vloga žensk po svetu se je začejala spreminjati in mnoge matere so delale izven svojega doma. Ti otroci so bili tisti, ki so se morali naučiti skrbeti zase. Skorajda vsi v generaciji X so bili prizadeti zaradi ločitve – če se niso ločili njihovi starši, sta se ločila njihova teta in stric ali starši najboljšega prijatelja. Posledica tega je, da so morda zadržani pri dajanju obljub in pri obljubljanju zvestobe (AARP, 2007, 12). Generacija X strema k uravnoteženju dela in družinskih obveznosti (Keepnews, Brewer, Kovner & Shin, 2010).

»Otroštvo so preživeli v enem sistemu, v odraslost pa stopili v drugem,« bi bil lahko povzetek te tranzicijske generacije. Poslovno okolje je »zamenjalo prestavo«, iz zaspanega socializma smo prišli v turbokapitalizem. Padli so stari in nastali so novi ideali. Največja sprememba se je zgodila v tehnologiji: osebni računalnik je za vedno spremenil naravo dela. Internet je že kazal prva znamenja globalnega vpliva. Ločitev je vse več, tradicionalni družinski vzorci razpadajo. Propadajo tudi velika socialistična podjetja in zaposlitev nenadoma ni več zagotovljena (Novak, 2007, 31). Vrednote X-ov so raznolikost, tehnična pismenost, zabava in neformalnost, zaupanje vase, vtikljivost oziroma mešanje v tuje zadeve, negotovost, osredotočenje nase, načelo živi za danes, varčuj, varčuj, varčuj, eliminiraj nalogo (Goldman & Schmalz, 2006, 161). Zemke et al. (2000, str. 30) opredelijo glavne vrednote X-ov kot: raznolikost, globalno razmišljanje, uravnoteženost, tehnološka izobraženost, zabava, neformalnost, zanašanje nase in pragmatizem.

2.4 Generacija Y (rojeni med 1980 in 2000)

Najmlajša generacija na delovnih mestih je generacija Y, ki je hkrati največja generacija po generaciji otrok blaginje. Ypsilonovci so otroci generacije otrok blaginje, ki jim je popuščala in jim namenjala veliko pozornosti, kar se kaže v veliki stopnji samozavesti. Generacija Y je odrasla v dobrih časih in preživela več časa v izobraževanju kot katerakoli prejšnja generacija. Ker poznajo samo ekonomsko rast, se ne bojijo brezposelnosti. Zaupajo vase in so zelo socialni. Prijatelji so jim izjemno pomembni in imajo velik krog poznanstev. Radi so mnogo opravični, sprašujejo vsemogoče in zato jim rečemo tudi generacija Zakaj?. Na delovnem mestu se ne bojijo zahtevnih vodij in delo je zanje sredstvo za doseg cilja,

dojemajo ga kot prostor in ne kot njihovo identiteto. Generacija Y želi fleksibilen delovni čas, možnost dela od doma in prosti čas za potovanja. Pripadniki generacije Y prav radi zapustijo službo, če le-ta ne dosega njihovih pričakovanj. Mislijo, da imajo lahko vse in niso v zadregi, če za to vprašajo. Radi menjajo službe, dokler ne najdejo tistega, kar želijo delati (Hart, 2008).

Generacija Y je vsem velika neznanka, saj se njene vrednote še vedno oblikujejo. Vsem pa je jasno, da je zrasla v naročju informacijske tehnologije, že od malega doživljala eksplozijo informacij in dražljajev. Od tod naj bi izvirala njihova potreba po večji zabavi. Kajpak tudi po zabavi na delovnem mestu. Zabave seveda stanejo in nekateri to povezujejo z njihovimi nerealnimi pričakovanji glede plače, po čemer je generacija Y še posebej znana. Toda na drugi strani so na obzoru nove moralne vrednote. Ravno med generacijo Y je največ zagovornikov civilnih akcij, Ypsilonovec ima izostren občutek za iskrenost in nima »dlake na jeziku« (Brečko, 2005, 49). Generacija Y je odraščala skupaj s tehnologijo. Otroci generacije Y so bili najbolj zaposleni otroci do sedaj. V času »mam nogometašev« in strogega nadzora so starši otroke postavili na prvo mesto in igrali njihove odvetnike. S praktično enakopravnim odnosom med starši in otroci se je generacija Y počutila udobno pri »odraslih« pogovorih, kot so nasilje v družini, AIDS, nezvestoba v zakonu. Generacija Y je odraščala z veliko večjo vsakodnevno izpostavljenostjo multikulturalnosti kot katera koli izmed prejšnjih generacij (AARP, 2007, 13).

Generaciji Y je moderna tehnologija zelo koristila – z dostopom do računalnikov že od osnovne šole naprej in učenjem, kako brskati po internetu za izdelavo raziskovalnih nalog (Glass, 2007, 99). Zaradi širine, ki jim jo je dala sodobna tehnologija, so v miselnosti marsikdaj fleksibilnejši od starejših generacij, ki so se kalile v bolj urejenih razmerah. V najboljših primerih njene pripadnike zato označujejo ustvarjalnost, učinkovitost, sposobnost početi več stvari naenkrat, prilagodljivost, radovednost, učljivost, odprtost do drugačnih. To, da so se navadili živeti v okolju s številnimi dražljaji ima tudi slabosti: neobčutljivost, nepotrpežljivost, nenehno potrebo po dogajanju in zabavi, zdlgočasnost, apatičnost, neobčutljivost za človeka in skupnost (Novak, 2007, 32). Vrednote Y-ov so optimizem, občutek civilne dolžnosti, zaupanje, orientiranost k dosežkom, spoštovanje raznolikosti, »Kaj je naslednje?«, po mojih terminih, pokazati se, zaslužiti za trošenje, narediti točno tisto, kar zahtevajo (Goldman & Schmalz, 2006, 161). Zemke et al. (2000, 30) opredelijo glavne vrednote Y-ov kot: optimizem, civilna dolžnost, samozavest, dosežki, družabnost, etika in raznolikost.

V Tabeli 2 so predstavljene nekatere značilnosti vseh štirih generacij, ki so predstavljene v članku. Te značilnosti so vplivale na razvoj generacij in na njihove vrednote, ki se kažejo tudi na delovnem mestu in v delovnem okolju ter lahko vplivajo na pojav stereotipov in z njimi povezane stereotipne grožnje.

ZNAČILNOST	VETERANI	OTROCI BLAGINJE	GENERACIJA X	GENERACIJA Y
Čas odraščanja	Čas ekonomske krize	Proti koncu in po koncu druge svetovne vojne – čas napredka in ekonomskega razcveta	V Sloveniji čas socializma	Dobri časi in veliko časa, namenjenega izobraževanju
Kaj jih zaznamuje?	<ul style="list-style-type: none"> pomembna nuklearna in velika družina 	<ul style="list-style-type: none"> nuklearne družine z materami, ki so ostale doma prva generacija, kjer je bila vzgoja otrok hobi in užitek 	<ul style="list-style-type: none"> ločeni straši in matere na delu »tranzicijska« generacija socializem - turbokapitalizem 	<ul style="list-style-type: none"> v izobraževanju preživeli več časa kot katerakoli prejšnja generacija velik krog poznanstev
Kaj je pomembno?	<ul style="list-style-type: none"> princip VIP – zveze in poznanstva 	<ul style="list-style-type: none"> služba oziroma poklic jih definira in nimajo ravnotežja med delom in preostalim življenjem 	<ul style="list-style-type: none"> spremenjena vloga žensk, saj so mnoge matere delale izven svojega doma večina jih je prizadetih zaradi ločitve (v širši družini) 	<ul style="list-style-type: none"> informacijska tehnologija – eksplozija informacij in dražljajev odraščanje s tehnologijo praktično enakopraven odnos med starši in otroci

predanost in žrtvovanje, trdo delo, podrejenost, zakon in red, spoštovanje avtoritete, potrpežljivost, nagrada za delo na dolgi rok, služba pred zadovoljstvom, privrženost pravilom in čast.	optimizem, timska orientiranost, osebno priznanje, zdravje in zdrav način življenja, osebna rast, delo in udeležba pri odločanju.	raznolikost, globalno razmišljanje, uravnoteženost, tehnološka izobraženost, zabava, neformalnost, zanašanje nase in pragmatizem.	optimizem, civilna dolžnost, samozavest, dosežki, družabnost, etika in raznolikost.
--	--	---	--

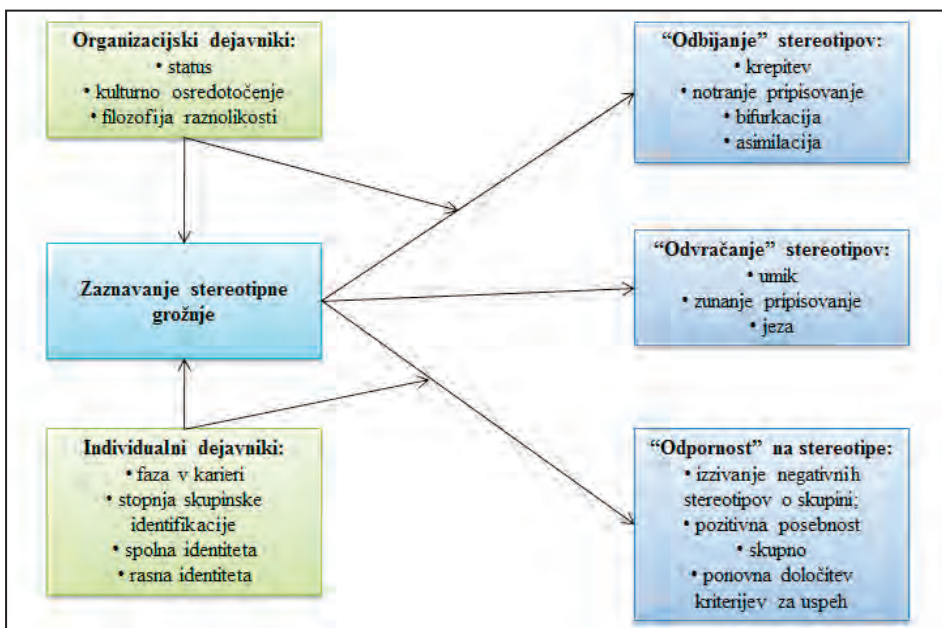
Povzeto po Brečko, 2005, Erjavišek, 2005, Hart, 2008, Novak, 2007, Zemke et al., 2009

Tabela 2: Značilnosti generacij

3 ODZIV NA ZAZNANO STEREOTIPNO GROŽNJO PRI DELU

Poznavanje koncepta stereotipne grožnje in zavedanje, kakšne posledice ima, nam lahko v delovni organizaciji izjemno koristijo. Če se zavedamo, da stereotipi niso samo tisti, ki jih najbolj pogosto omenjamo, ampak tudi tisti, ki so povezani s tem, v katero generacijo se zaposleni uvrščajo, lahko tudi na tem področju omilimo posledice stereotipne grožnje. Za organizacije, vodje in zaposlene je poleg poznavanja stereotipne grožnje in njenih posledic pomembno tudi poznavanje odzivov na zaznano stereotipno grožnjo, ki jih imajo lahko ljudje v situacijah, ko so dolgoročno izpostavljeni stereotipni grožnji (Block et al., 2011).

Kako se lahko ljudje odzovejo na stereotipno grožnjo v delovnem okolju, kjer so stereotipni grožnji izpostavljeni skozi daljši čas? Za razliko od laboratorijev, kjer se izvajajo kratkoročne raziskave, nam delovno okolje nalaga nekaj omejitev na področju vedenja, zato bo verjetno obstajala široka paleta odzivov na stereotipno grožnjo (Block et al., 2011, 573). Kot sta opozorila Shapiro in Neuberg (2007, 121), imamo zelo malo eksplicitnih raziskav na področju soočanja in kompenzacijskih strategij, ki zaposlujejo posameznike kot odgovor na stereotipno grožnjo. Da bi razumeli odzive, ki jih ljudje lahko imajo v situacijah dolgoročne stereotipne grožnje, so se Block, Koch, Liberman, Merriweather in Roberson (2011, 574) osredotočili na Klingerjev (1977) model »spodbuda – rešitev« (angl. *incentive-disengagement model*). Ta opisuje krog odzivov, ki jih imajo posamezniki, ko je doseganje pomembnih ciljev preprečeno. Model je prikazan na Sliki 1.



Slika 1: Odziv na zaznano stereotipno grožnjo pri delu

Vir: C. J. Block, S. M. Koch, B. E. Liberman, T. J. Merriweather & L. Roberson, *Contending With Stereotype Threat at Work: A Model of Long-Term Responses*, 2011, str. 574

Pri uporabi tega modela predpostavljajo, da imajo posamezniki impliciten cilj, ki ga zaznavajo in ocenjujejo na podlagi njihove lastne uspešnosti in možnosti in ne na osnovi stereotipov o njihovi socialni skupini, s katero se identificirajo. Tako torej doživljanje stereotipne grožnje prepreči, da bi cilj natančno zaznali in ga ocenili. Block et al. (2011, 574) so ta model prilagodili tako, da so postavili okvir možnih reakcij oziroma odzivov, ko se posamezniki srečajo s stereotipno grožnjo na delovnem mestu (glej Sliko 1). Čeprav je Klingerjev model sestavljen iz več stopenj, Block et al. (2011) menijo, da bo posameznikov odziv na stereotipno grožnjo pod vplivom obeh vrst dejavnikov, tako individualnih dejavnikov, kot na primer stopnja identifikacije s skupino, kot tudi organizacijskih dejavnikov, kot na primer izstopanje iz supine v organizaciji ali poklicu. Njihov model postavlja okvir za razumevanje odzivov na stereotipno grožnjo, vključno z »odbijanjem« stereotipov (angl. *fending off the stereotype*), »odvračanjem« stereotipov (angl. *discouraged by the stereotype*) in »odpornostjo« na stereotipe (angl. *resilient to the stereotype*). Znotraj vsakega sklopa odzivov obstajajo številne strategije, ki jih lahko posameznik uporabi, a imajo le-te različne koristi in posledice.

Prvi sklop odzivov je »odbijanje« stereotipov. Posamezniki v tej fazi naredijo vse, da pokažejo, da stereotip ne velja za njih. Block et al. (2011, 575) menijo, da lahko takšen odziv vodi do visoke stopnje produktivnosti, vendar z ustrežno visokimi psihičnimi stroški. Značilni odzivi in strategije, ki jih posameznik lahko uporabi, ko »odbija« stereotipe, so: a) krepitev (angl. *invigoration*), ki se pojavi, ko se posameznik odzove na stereotipno grožnjo s trdim delom zato, da doseže svoje cilje; b) notranje pripisovanje (angl. *internat attributions*); »odbijanje« stereotipov pogosto spremlja notranje pripisovanje za nedoseganje posameznikovih ciljev; c) bifurkacija (razločitev) osebnosti je še ena kognitivna reakcija na »odbijanje« stereotipov, ki se pojavi, ko se posamezniki psihološko oddaljijo od svoje negativno stereotipne skupine; in d) asimilacija se nanaša na proces, ko posameznik poizkuša doseči čim bolj zaželeno socialno identiteto z oddaljitvijo od članov ene izmed negativno stereotipnih skupin in s sprejemanjem značilnosti bolj cenjene identifikacijske skupine (Block et al., 2011, 575 - 579).

Drugi sklop odzivov je »odvračanje« stereotipov. Posamezniki, ki se odzovejo na stereotipno grožnjo z odvračanjem, so ugotovili, da so ne glede na to, kako produktivni so in koliko dosežejo, še vedno opaženi v luči stereotipa, sicer ne v vsaki situaciji, vendar nepredvidljivo. Jeza je značilen čustven odziv v tej fazi. Značilni odzivi in strategije, ki jih posameznik lahko uporabi, ko »ovira« stereotip, so: a) umik; b) zunanje pripisovanje; pri negativnih dogodkih z zunanjim pripisovanjem posameznik zaščiti svojo samozavest, saj negativni rezultati ne štejejo za odsev osebne sposobnosti, ampak so odsev zunanjih vzrokov, ki niso pod nadzorom posameznika; c) jeza; in d) odpoved oziroma umik sta pogosta reakcija zaradi nevarnosti stereotipne grožnje. Psihološki umik odraža negativen odnos do lastnega delovnega mesta ali organizacije in vključuje zmanjšano stopnjo vpletenosti, zavzetosti in zadovoljstva z delovnim mestom ali organizacijo. Vedenjski umik je niz vedenj, ki jih posameznik sprejme, da se izogne delovni situaciji; to so tista vedenja, ki so zasnovana tako, da se izogne sodelovanju v nezadovoljivih delovnih situacijah (Block et al., 2011, str. 579 - 583).

Zadnji, tretji sklop odzivov je »odpornost« na stereotipe. Posamezniki, ki se odzovejo na stereotipno grožnjo z »odpornostjo« na stereotipe, se zavedajo, da bo stereotipna grožnja prisotna in bo vplivala na to, kako jih bodo drugi ocenjevali. Zato preusmerijo svojo energijo k cilju spremembe konteksta njihovega delovnega okolja, s spodbudo, da bi bil bolj vključujoč za člane njihove identifikacijske skupine. Značilni odzivi in strategije, ki jih posameznik lahko uporabi, ko je »odporen« na stereotipe, so: a) izzivanje negativnih stereotipov o skupini; ob prepoznavanju omejitve, kako negativni stereotipi označijo posameznikovo socialno identifikacijsko skupino, lahko vodi do izpodbijanja teh stereotipov z izobraževanjem ostalih (Roberts, 2005); b) pozitivna posebnost se nanaša na prizadevanje za premostitev negativnih slik o posameznikovi identifikacijski skupini. Pri uporabi te strategije posameznik dela za ustvarjanje pozitivne družbene vrednosti za identifikacijsko skupino tako, da poudarja pomembnost v razlikovanju med skupinami (Roberts, 2005); c) skupno ukrepanje je strategija, ki želi spremeniti ozadje, ki je tako bolj vključujoče za tiste, ki si delijo lastno identiteto skozi skupno ukrepanje (Roberts, 2005). Obstaja mnogo kontekstualnih dejavnikov, ki ustvarjajo pogoje za stereotipno grožnjo, kot na primer nesimetrična demografija in pritisk, da se prilagodijo prevladujoči kulturi ali prevzamejo norme na delovnem mestu (Steele et al., 2002b); in d) ponovna določitev kriterijev za uspeh je strategija, kjer posameznik ponovno določi kriterije za uspeh. To vključuje določitev, kaj uspeh pomeni po lastnih merilih in ne na osnovi standardov drugih za ocenjevanje in napredovanja navzgor (Steele, Spencer, in Aronson, 2002a).

Block et al. (2011, 586) menijo, da na posameznikov odziv na stereotipno grožnjo vplivajo individualni dejavniki, stopnja skupinske identifikacije in stopnja na karierni poti, pa tudi organizacijski dejavniki, ki zagotavljajo iztočnice o izpostavljenosti članstva v skupini, kot na primer demografska sestava in kulturna osredotočenost na delovnem mestu (Block et al., 2011, 586).

4 DISKUSIJA, PRIPOROČILA IN OMEJITVE

V članku je predstavljen koncept stereotipne grožnje v povezavi z generacijskimi stereotipi, kar je v organizacijskem kontekstu še neraziskano področje, saj so raziskovalci raziskovali stereotipno grožnjo v povezavi z bolj pogosto prisotnimi oziroma splošnimi stereotipi, kot na primer s spolnimi in starostnimi. Poleg tega so prikazani možni odzivi na zaznano stereotipno grožnjo pri delu. Pomembno je, da izpostavimo, da so značilnosti posamezne generacije posplošene predstave oziroma zaključki o generacijah, ki so jih raziskovalci (Zemke et al, 2000) pridobili s pomočjo raziskav. Glede na to, da gre pri stereotipih za proces pripisovanja lastnosti posameznikom na podlagi njihove skupinske pripadnosti (Nastran-Ule, 1997), lahko rečemo, da so te posplošene predstave o generacijah pravzaprav stereotipi o generacijah. Značilnosti generacij oziroma stereotipi o generacijah, kot smo jih poimenovali, so področje, ki ga do sedaj še niso povezovali s stereotipno grožnjo. V članku smo prikazali, da lahko značilnosti generacij vidimo tudi kot stereotipe o generacijah in jih lahko, če jih gledamo kot stereotipe, povežemo s konceptom stereotipne grožnje, njenimi posledicami in odzivi, na podlagi empirično že dokazanih povezav med stereotipno grožnjo in drugimi vrstami stereotipov. To povezavo lahko naredimo

na teoretični ravni, kar je potrebno še empirično potrditi in dokazati. Predlagamo, da se raziskovalci v nadaljnjih raziskavah usmerijo v empirično dokazovanje povezav med stereotipno grožnjo in generacijskimi stereotipi na enak ali podoben način, kot so že bile dokazane povezave med stereotipno grožnjo in nekaterimi stereotipi (npr.: rasnimi).

Kot smo zapisali v uvodu, smo si pred začetkom raziskovanja postavili nekaj osnovnih raziskovalnih vprašanj, na katere smo skozi članek tudi odgovorili tudi s pomočjo deduktivne metode raziskovanja. Glede na teoretično zasnovo članka smo se odločili, da v nadaljevanju s pomočjo teoretičnih osnov orišemo implikacije za menedžerje in podjetja. Če so na delovnem mestu prisotni stereotipi o generacijah in se jih zaposleni zavedajo, lahko pride do pojava stereotipne grožnje enako kot v primeru drugih stereotipov, kar ima določene posledice za zaposlene. Poleg tega se zaposleni na stereotipno grožnjo pri delu odzivajo na več različnih načinov, ki smo jih predstavili v članku. Zavedanje zaposlenih, da obstajajo generacijski stereotipi, ki določajo posameznika glede na to, kateri generaciji pripada, lahko povzročijo pojav stereotipne grožnje, njene posledice in odzive. Poznavanje in zavedanje, da so stereotipi, s katerimi se srečujemo vsak dan – tako splošnimi kot tudi drugimi, v našem primeru so to generacijski – lahko prisotni v delovnem okolju, je pomembno za različne skupine znotraj podjetja.

Na prvem mestu je za podjetja pomembno, da se s stereotipno grožnjo kot konceptom seznanijo, se zavedajo prisotnosti le-te v poslovnem okolju in se z njo sistematično ukvarjajo. Posledice stereotipne grožnje imajo lahko za podjetja veliko posledic, ki so v večini negativne narave, kar lahko vpliva na poslovanje podjetja ter na organizacijsko klimo in vzdušje v podjetju. Poleg tega lahko posledice stereotipne grožnje prav tako vplivajo na komunikacijo v podjetju in posledično slabše opravljanje delovnih nalog. Prav zaradi teh razlogov se morajo v podjetju zavedati stereotipne grožnje in njenih posledic ter stremeti k odpravi stereotipov, ki so prisotni v delovnem okolju. Poleg posledic stereotipne grožnje je za menedžerje in podjetja, še posebej tiste, ki se v podjetju ukvarjajo z raznolikostjo pomembno, da poznajo in prepoznajo odzive na zaznano stereotipno grožnjo pri delu, ki smo jih predstavili v članku. V kolikor podjetja zaznajo stereotipe, stereotipno grožnjo, se zavedajo njenih posledic in prepoznajo odziv na zaznano stereotipno grožnjo v delovnem okolju, lahko primerno ukrepajo in se s takšnimi situacijami tudi soočajo ter jih skušajo zmanjšati oziroma odstraniti iz delovnega okolja. Kot že predstavljeno so stereotipno grožnjo do sedaj povezovali z »vsakdanjimi« oziroma pogosto prisotnimi stereotipi. V članku predstavimo generacijske stereotipe, ki niso enaki starostnim, zato menimo, da je v podjetju pomembno tudi prepoznavanje le-teh, s katerimi se verjetno podjetja ukvarjajo v manjši meri kot z ostalimi, pa vendar so le-ti izjemno pomembni in imajo lahko veliko težo tudi pri pojavu stereotipne grožnje v podjetjih. Dejstvo je, da so danes v podjetjih prisotne najmanj tri oziroma kar štiri generacije zaposlenih, ki so si med seboj različni na več področjih, a delajo v skupnem delovnem okolju in se morajo med seboj prilagajati, tudi zato, da delovne naloge opravijo in so pri njih uspešni.

Poleg zgoraj zapisanega se moramo dotakniti še podjetij, ki delujejo v različnih panogah in podjetij, ki se razlikujejo po velikosti. Podjetja, ki delujejo v različnih panogah kot tudi različno velika podjetja se lahko soočajo s stereotipno grožnjo, njenimi posledicami in z

različnimi odzivi na zaznano stereotipno grožnjo pri delu. Predvidevamo lahko, da bo v podjetjih, ki so bolj storitveno naravnana in v katerih zaposleni med seboj kot tudi s stranikami komunicirajo več in so večkrat v situacijah, ko se lahko pojavi stereotipna grožnja, le te izpostavljeni bolj kot v tistih podjetjih, ki so naravnana bolj proizvodno. Menimo, da do največjih razlik prihaja ne v sami pogostosti pojava stereotipne grožnje, ampak v tem, zaradi česa do stereotipne grožnje sploh pride oziroma kateri so tisti stereotipi, ki so izpostavljeni bolj pogosto. V proizvodnih podjetjih je večja pozornost na dnevnih ciljih in učinkovitosti proizvodnih delavcev, zato se verjetno pogosteje pojavljajo stereotipi povezani s tem. Na drugi strani imajo v storitvenih podjetjih zaposleni več stika z različnimi ljudmi in zato se stereotipna grožnja pojavlja v povezavi s stereotipi, ki govorijo o drugačnosti in različnosti med posamezniki (npr. rasni stereotipi). Menimo, da prav tako ni razlike med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji v pogostosti pojava stereotipne grožnje zaradi velikosti podjetja. Menimo, da bodo menedžerji oziroma zaposleni v manjših podjetjih z manj zaposlenimi stereotipno grožnjo opazili in se z njo soočili prej in lahko tudi bolj učinkovito kot v večjih podjetjih, kjer je možnost, da se takšni pojavi izgubijo znotraj posameznih skupin zaposlenih in jih menedžerji sploh ne opazijo in ne zaznajo, saj niso tako pogosto v stiku s svojimi zaposlenimi, zato je še toliko bolj pomembno, da se stereotipne grožnje zavedajo, jo poznajo in jo tudi prepoznajo v delovnem okolju.

V primeru nepoznavanja koncepta stereotipne grožnje, njenih posledic in odzivov se lahko podjetju povzroči ogromna škoda, materialna in nematerialna, če so v delovnem procesu prisotni stereotipi in se zaposleni nanje odzivajo in hkrati nosijo posledice, ki jih prinaša stereotipna grožnja. Prav vsak posameznik, ki je pripadnik ene izmed generacij, lahko z ozaveščanjem stereotipov o različnih generacijah in s poznavanjem posledic in odzivov na stereotipno grožnjo prispeva k zmanjšanju uporabe stereotipov v delovnem procesu in s tem prepreči, da bi se posamezniki počutili ogroženi, če bi se o njihovi skupini izrekel kakršenkoli stereotip. Poleg tega je pomembno, da vodje v raznolikih kolektivih upravljajo raznolikost. Upravljanje raznolikosti je prilagajanje odnosov in procesov v družbi ali podjetju na način, ki omogoča izrabljanje potencialov raznolikosti v smeri izboljševanja rezultatov (Mor Barak, 2011, str. 235 v Kosi, Nastav, Dolenc, 2012, str. 21).

Na podlagi teoretičnih osnov, ki smo jih predstavili, smo podali nekaj implikacij za podjetja in menedžerje, vendar menimo in predlagamo, da je na tem področju možnosti za empirično raziskovanje še veliko. S pomočjo empiričnih raziskav bi lahko dejansko dokazali, kakšne so razlike med podjetji v različnih panogah in med različno velikimi podjetji. Poleg tega bi lahko pokazali, kakšno težo nosijo »vsakdanji« stereotipi v primerjavi z generacijskimi za nastanek stereotipne grožnje v podjetjih, kjer med seboj sodelujejo različne generacije zaposlenih.

Pri pisanju članka bi bilo potrebno upoštevati tudi kulturološki element generacij, kar je omejitve, ki jo je potrebno izpostaviti. Generacije v različnih kulturah so si lahko že v osnovi različne in potek razvoja generacij je v različnih kulturah lahko drugačen. Hofstede (2001) je jasno pokazal potrebo po upoštevanju kulturnih razlik pri uporabi teorij motivacije in vodenja. Vpliv nacionalne kulture na delovne vrednote posameznika temelji na stališču, da so posameznikove vrednote v življenju izoblikovane v ožji družini, skozi

socialne in kulturne norme, vrednote in prepričanja, ki tvorijo kolektivno programiranje uma, ki loči člane ene skupine ali kategorije ljudi od drugih. Hofstede (2001) trdi, da je kolektivno programiranje pogosto moč najti na nacionalni ravni. Zato predpostavlja, da bo imela nacionalna kultura, poleg ostalih stvari, pomemben vpliv na delovne vrednote in vedenje. Če bi za primerjavo vzeli Slovenijo in Japonsko, bi verjetno že na začetku ugotovili, da imajo generacije določene podobnosti, hkrati pa je med njimi tudi veliko razhajanj prav zaradi različnih delovnih vrednot posameznikov in drugačne kulture, v kateri so posamezne generacije odraščale. Za širšo sliko o generacijah, generacijskih stereotipih in povezavah s stereotipno grožnjo in njenimi posledicami bi bilo nujno potrebno vključiti in upoštevati kulturološke razlike pri določanju generacijskih značilnosti in stereotipov.

LITERATURA IN VIRI

AARP (2007). Leading a Multinational Workforce. http://assets.aarp.org/www.aarp.org_/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf

Beutell, N.J. & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation x, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523.

Block, C. J., Koch, S. M., Liberman, B. E., Merriweather, T. J. & Roberson, L. (2011). "Contending With Stereotype Threat at Work: A Model of Long-Term Responses." *The Counseling Psychologist*, 39(4), 570-600.

Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu. *HRM*, (10), 48-55.

Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.

Crumpacker, M. & Crumpacker, J. M. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369.

Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu - Vodenje Veteranov, Bumerjev, Xerjev in Yajev. *Revija Kadri*, 14(XI), 58-59.

Fishman, A. A. (2008). *Candidates From Three Very Different Generations Will Produce Their Next President*. <http://www.prweb.com/pdfdownload/753104.pdf>

Frantz, C. M., Cuddy, A. J. C., Burnett, M., Ray H. & Hart, A. (2004). A threat in the computer: The race implicit association test as a stereotype threat experience. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(12), 1611-1624.

Generacija. (b.l.). V *slovarju slovenskega knjižnega jezika*. http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=GENERACIJA&hs=1

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.

Goldman, K. D. & Schmalz K. J. (2006). Builders, Boomers, Busters, Bridgers: Viva la (Generational) Difference! *Health Promotion Practice*, 7(2), 159-161.

Greif, T. (2006). Ukrepi proti diskriminaciji v zaposlovanju za delodajalce. http://www.ljudmila.org/lesbo/EQUAL/pdf/Ukrepi_proti_diskriminaciji_DELODAJALCI.pdf

Greif, T. (2009). PROGRESS. Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju. <http://www.raznolikost.org/publikacije/prirocnik-progress.pdf>

Gupta, V. K. & Bhawe, N. M. (2007). The influence of proactive personality and stereotype threat on women's entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 73-85.

- Hart, J. (2008). Understanding Today's Learner. <http://c4lpt.co.uk/articles/images/understandinglearners.pdf>
- Hofstede, G. (2001). Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviours. *Institutions and Journal of Human Resource Management*, 5(4), 875-892.
- Joaissie, M., Gagnon, S. & Voloaca, M. (2013). The impact of Stereotype Threat on the stimulated driving performance of older drivers. *Accident Analysis and Prevention*, 50, 530-538.
- Keepnews, D.M., Brewer, C.S., Kovner, C.T. & Shin, J.H. (2010). Generational differences among newly licensed registered nurses. *Nursing Outlook*, 58, 155-163.
- Koch, S. C., Müller, S. M. & Sieverding, M. (2008). Women and computers. Effects of stereotype threat on attribution of failure. *Computers & Education*, 51(4), 1795-1803.
- Kray, L. J. & Shirako, A. (2009). Stereotype Threat in Organizations: An Examination of its Scope, Triggers, and Possible Interventions. <http://www.irl.berkeley.edu/workingpapers/195-09.pdf>
- Kray, L. J., Reb, J., Galinsky, A. D. & Thompson, L. (2004). Stereotype reactance at the bargaining table. The effect of stereotype activation and power on claiming and creating value. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 399-411.
- Lippman, W. (1961). *Public Opinion*. New York: The Macmillan.
- Murphy, M. C., Steele, C. M. & Gross, J. J. (2007). Signaling threat: How situational cues affect women in math, science, and engineering settings. *Psychological Science*, 18(10), 879-885
- Nastran-Ule, M. (1997). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.
- Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM*, 5(17), 30-34.
- Pečjak, V. (1998). *Psihologija tretjega življenjskega obdobja*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete Univerze.
- Roberson, L. & Kulik, C. T. (2007). Stereotype Threat at Work. *Academy of Management Perspectives*, 21(2), 24-40.
- Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, 30(4), 685-711.
- Shapiro, J. R. & Neuberg, S. L. (2007). From stereotype threat to stereotype threats: Implications of a multi-threat framework for causes, moderators, mediators, consequences, and interventions. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 107-130.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the Air. How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613-629.
- Steele, C. M. & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of personality and Social Psychology*, 69(5), 797-811.
- Steele, C. M., Spencer, S. J. & Aronson, J. (2002a). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. *Advances in Experimental Social Psychology*, 34(4), 379-440.
- Steele, J., James, J. B. & Barnett, R. (2002b). Learning in a man's world: examining the perceptions of undergraduate women in male-dominated areas. *Psychology of Women Quarterly*, 26(1), 46-50.
- Stone, J., Lynch, C. I., Sjomeling, M. & Darley, J. M. (1999). Stereotype threat effects on black and white athletic performance. *Journal of personality and Social Psychology*, 77(6), 1213-1277.
- Stroessner, S. & Good, C. (2009). *What are the consequences of stereotype threat?* <http://reducingstereotypethreat.org/consequences.html> (dostop 22. 5. 2012)
- Vec, Tomaž. (2005). *Predsodki in stereotipi*. Predstavitev.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.

RAZVOJ PODJETNIŠKIH KOMPETENC S POMOČJO DIZAJNERSKEGA PRISTOPA

BLAŽ ZUPAN¹, ANJA SVETINA NABERGOJ²

POVZETEK: V članku sta proučena uporaba dizajnerskega pristopa (angl. design thinking) kot sodobne metode poučevanja v izobraževalnem procesu podjetništva in raziskan razvoj podjetniških kompetenc na primeru dodiplomskega predmeta. Podjetništvo je kot vir ustvarjanja vrednosti in gospodarske rasti v zadnjih desetletjih postalo del pedagoške prakse na najrazličnejših nivojih izobraževanja. Najnovejše raziskave pa opozarjajo, da je pedagoška praksa pogosto neučinkovita in ne da zadovoljivih rezultatov pri razvoju podjetniških kompetenc. Kljub temu, da razprave o pomenu in kakovosti podjetniškega izobraževanja potekajo že vsaj tri desetletja (Fiet, 2001; Gartner & Vesper, 1994; Sexton & Bowman, 1984), še vedno ni konsenza o vsebini ali ciljih podjetniških programov (Blenker, Korsgaard, Neergaard, & Thrane, 2011). Razprave pogosto v center preučevanja postavljajo razvoj podjetniških kompetenc kot osnovnega cilja podjetniškega izobraževanja, dizajnerski pristop pa predlagajo kot enega izmed obetajočih načinov za razvoj tovrstnih kompetenc. Dizajnerski pristop v splošnem opredelimo kot uporabo dizajnerske metode za ustvarjalno reševanje osebnih, družbenih ali poslovnih problemov. Kljub temu pa še ni empiričnih študij, ki bi preučevale povezanost dizajnerskega pristopa in razvoja kompetenc. V članku na primeru treh podjetniških predmetov, kjer se uporablja dizajnerski pristop kot pedagoška metoda, s pomočjo refleksij 180 študentov na treh fakultetah Univerze v Ljubljani preverimo razvoj podjetniških kompetenc. Ugotavljamo, da študenti po izvedenem predmetu izkazujejo vseh 14 podjetniških kompetenc, ki naj bi bile v središču podjetniške pedagogike, vendar z zelo različno intenzivnostjo. Študija ima pomembne implikacije za pedagoško prakso, saj kaže na učinke uporabe akcijsko naravnanih metod v pedagogiki, med katere se uvršča dizajnerski pristop.

Ključne besede: inovativnost, ustvarjalnost, podjetništvo, dizajnerski pristop.

JEL klasifikacija: L26

UVOD

Podjetniško izobraževanje je sprejeto kot eden najpomembnejših načinov povečevanja števila podjetnikov (Drucker, 1999), ki so neizpodbiten vir ustvarjanja družbene in ekonomske vrednosti ter gospodarske rasti (Matlay, 2005). Poučevanje podjetništva ima v visokošolskem sistemu že več kot 60-letno tradicijo, saj so prvi podjetniški predmet predstavili na univerzi Harvard leta 1947 (Solomon & Fernald Jr, 1991). Posebej od leta 1990 pa

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Slovenija, Ljubljana, e-pošta: blaz.zupan@ef.uni-lj.si

² Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Slovenija, Ljubljana, e-pošta: anja.svetina@ef.uni-lj.si

se je število svetovnih univerz, kjer poučujejo podjetniške predmete, skokovito povečalo. Tako so podjetništvo leta 2003 poučevali že na 1600 visokošolskih institucijah, od tega jih je bila večina v ZDA (Katz, 2003). V 21. stoletju se je podjetniško izobraževanje razširilo tudi v slovenskem visokošolskem sistemu, kjer vse pomembnejše poslovne šole ponujajo podjetniške predmete ali programe. Kljub temu, da je podjetništvo postalo stalnica v učnih načrtih poslovnih in tudi nekaterih tehničnih ter naravoslovnih fakultet, pa je še vedno veliko prostora za inovativne pristope k podajanju snovi in eksperimente z novimi učnimi metodami (Neck & Greene, 2011).

Prevladujoče mnenje je, da ima podjetniško izobraževanje pozitiven učinek na število in kvaliteto podjetnikov (Drucker, 1999; Fiet, 2001; Kuratko, 2004), kljub temu pa še ni konsenza, katere podjetniške lastnosti, podjetniške načine razmišljanja in kompetence lahko razvijamo skozi izobraževalni proces. Dve izmed lastnosti, na katere ima podjetniško izobraževanje pozitiven vpliv, sta prepoznavanje priložnosti in število ter izvirnost generiranih idej (DeTienne & Chandler, 2004), po drugi strani pa nekateri avtorji v nedavnih študijah dokazujejo, da lahko napačno zasnovan izobraževalni proces v končni fazi deluje celo negativno na podjetniške namene študentov (Ahmed et al., 2010; Ebersberger & Pirhofer, 2011; Oosterbeek, van Praag, & Ijsselstein, 2010). Hytti in O'Gorman (2004) sta cilje podjetniškega izobraževanja razdelila na tri skupine: 1. razumevanje podjetništva, 2. biti podjeten in 3. naučiti se biti podjetnik. Učenje prvega cilja je razmeroma enostavno in vključuje spoznavanje teorije podjetništva ter predavanja uspešnih podjetnikov. Tretji cilj dosežemo s poglobljanjem snovi poslovnih ved in učenjem poslovnih vsebin, kot sta ravnanje z ljudmi in trženje. Težava se pojavi pri drugem cilju, saj nimamo dobrega odgovora, kako razviti podjetniški način razmišljanja in kompetence med študenti (Fayolle & Gailly, 2008), ki bo vodil k tržno uspešnemu reševanju družbenih in poslovnih problemov na kreativen način. Zato se raziskave na področju podjetniškega izobraževanja intenzivno usmerjajo na področje učinkovitosti in eksperimentirajo z inovativnimi pristopi, ki bodo študente bolje pripravili na realnost podjetniškega sveta. Iz tega vidika se spodbuja razvoj tako imenovanih podjetniških kompetenc (Draycott & Rae, 2011; Mojab, Zaefarian, & Azizi, 2011; Morris, Webb, Fu, & Singhal, 2013), ki so jih raziskovalci in podjetniki identificirali kot najpomembnejše za reševanje podjetniških nalog ter izzivov.

Zaradi identificiranih pomanjkljivosti obstoječih načinov izobraževanja je literatura na podlagi eksperimentov iz prakse predlagala vrsto inovativnih pristopov, kot so igranje vlog, igre, virtualno izvajanje predmetov in ustanavljanje podjetij za pedagoške potrebe (Neck & Greene, 2011), ki so doživeli različne stopnje sprejema v pedagoški praksi. Eden izmed njih je tudi dizajnerski pristop, ki so ga že sprejele nekatere izmed najpomembnejših svetovnih univerz (Plattner, Meinel & Leifer, 2011), kot so Stanfordska univerza, Univerza v Torontu, Univerza v Virginii in tudi Univerza v Ljubljani. Dizajnerski pristop je v splošnem metodologija ustvarjalnega reševanja problemov (Tischler & Alto, 2009). Brown (2008), eden od utemeljiteljev uporabe dizajnerskega pristopa v podjetništvu, pa ga definira kot metodologijo, ki uporablja dizajnersko rahločutnost in dizajnerske metode, da poveže potrebe ljudi s tem, kar je tehnološko izvedljivo in kar uspešen poslovni model lahko pretvori v tržno priložnost. Poročila o primerih uporabe prihajajo iz vseh nivojev izobraževanja od osnovnih šol do podiplomskega študija (Cankar, Deutsch, Zupan, & Setnikar Cankar, 2013; Carroll et al., 2010), kljub temu pa uporaba dizajnerskega pristopa v podjetniškem izobraževanju še ni bila predmet odmevnejših znanstvenih razprav.

Namen članka je raziskati vlogo podjetniških predmetov pri razvoju kompetenc, ki jih literatura omenja kot najpomembnejše podjetniške kompetence. Ugotoviti želimo, ali dizajnerski pristop v podjetniški pedagogiji razvija podjetniške kompetence in v kakšni meri so le-te ob koncu izobraževalnega procesa izražene.

Glede na to, da dizajnerski pristop postaja splošno sprejeta praksa v šolskem sistemu in da se vedno bolj uveljavlja tudi v podjetniškem izobraževanju (Zupan, Svetina Nabergoj, Stritar, & Drnovšek, 2013), je spremljanje učinkovitosti ena od prioritarnih nalog za institucionalizacijo metode. Ker študij, ki bi preučevale izražanje podjetniških kompetenc, ni, smo s kombiniranim induktivnim in deduktivnim pristopom (Flick, 1999) s pomočjo odzivov študentov na odprta vprašanja preučili izraznost kompetenc po koncu izvedbe predmeta. Z zaprtim kodiranjem smo z obstoječim seznamom kod, opredeljenim z najodmevnejšo literaturo s področja podjetniških kompetenc, preverili pojavnost kompetenc na vzorcu 180 študentov iz treh različnih fakultet. Z odprtim kodiranjem smo pregledali in kategorizirali podatke ter iskali skupne teme oziroma nove koncepte. V nadaljevanju je opisana struktura vaj, ki so bile uporabljene pri predmetu, z namenom podajanja podrobnega opisa konteksta, kar pripomore k transferzibilnosti rezultatov na podobne situacije (Creswell & Miller, 2000). Na ta način bomo omogočili zainteresiranemu bralcu, da na podlagi kontekstualnih informacij presodi, ali je proučevan primer možno do določene mere posplošiti na njegovo specifično prakso (Lincoln & Guba, 1985).

Raziskava lahko služi kot potrditev, da uporaba dizajnerskega pristopa kot pedagoške metode prinaša pozitivne in zaželene učinke ter da je njena uporaba v podjetniškem izobraževanju smiselna. Ker gre za eno prvih evalvacijskih študij, ki ocenjuje učinke uporabe te pedagoške metode v podjetniškem izobraževanju, pričakujemo, da bo pritegnila pozornost raziskovalne skupnosti, ki bo s sorodnimi študijami temeljiteje raziskala novo področje. Pedagoge, ki metode še ne poznajo ali pa je ne uporabljajo pri svojem pedagoškem delu, lahko spodbudi k spoznavanju in vključevanju dizajnerskega pristopa ali vsaj nekaterih elementov v lastno pedagoško prakso. Članek s potrditvijo pozitivnih učinkov uporabe te pedagoške metode posredno apelira tudi na zainteresirano zakonodajno javnost in poziva k širšemu vključevanju problemsko in akcijsko naravnanih metod v pedagogiki ter širjenju podjetniškega načina razmišljanja (Likar, Cankar, & Zupan, 2015).

1 PODJETNIŠKE KOMPETENCE IN DIZAJNERSKI PRISTOP

1.1. Podjetniške kompetence

Ker je splošni cilj podjetniškega izobraževanja učenje o podjetništvu in še posebej učenje, kako postati uspešen podjetnik (Kirby, 2007), je še posebej zaradi hitro spreminjajočega okolja, v katerem podjetniki delujejo (Morris et al., 2013), razvoj podjetniško specifičnih kompetenc ključnega pomena (Man, Lau, & Chan, 2002; Mitchelmore & Rowley, 2010). Debata o pomenu razvoja kompetenc v širšem šolskem sistemu je sicer zelo živa (Ananiadou & Claro, 2009; Gardner, 2011; Pepper, 2011; Wagner, 2010) in vključuje vidik boljše zaposljivosti (Hanushek, et al., 2013) ter ohranitve podjetnega načina razmišljanja kot elementa vseživljenjskega učenja (Oganisjana & Matlay, 2012).

Kompetence so v splošnem zmožnosti reševanja osebnih in profesionalnih izzivov, s katerimi se srečujemo v življenju (Rychen & Salganik, 2003), »zmožnost opravljanja nalog in reševanja problemov« (CEDEFOP, 2008) oziroma zmožnost posameznika, da pridobljeno znanje in veščine v skladu s svojimi vrednotami in stališči uporabi v kompleksnih, raznovrstnih ter nepredvidljivih situacijah (Musek & Pečjak, 2001). So skupek znanja, izkušenj, vedenja, naravnosti in sposobnosti (Man et al., 2002) ter jih lahko razvijemo s primernim usposabljanjem (Boyatzis, 2008). Slovenska sopomenka besede kompetenca je zmožnost (Verle, Markič, & Kodrič, 2012), v nadaljevanju pa bomo uporabljali besedo kompetenca, razen kjer bi bila vsebinsko primernejša beseda zmožnost, kar je tudi najpogostejša praksa v slovenskih znanstveni in strokovni literaturi s tega področja (Cvetek, 2004). Kompetence so lahko preprostejše, kot sta na primer branje in pisanje, in tudi kompleksnejše, kot je na primer zmožnost učinkovitega komuniciranja (McClelland, 1973). Tako splošne kompetence sodobne družbe (Ananiadou & Claro, 2009) kot podjetniške kompetence so fleksibilen pojem, zato splošno sprejete definicije ali seznama najpomembnejših kompetenc še ni in ga zaradi stalnih družbenih sprememb ter spremenjenih kontekstov verjetno nikoli ne bo (Morris et al., 2013; van Klink & Boon, 2003). Avtorji znanstvenih razprav s področja podjetniških kompetenc ponujajo zelo različne zaključke glede števila pomembnih kompetenc za uspešno podjetniško pot. Driessen in Zwart (1999) naštejeta tri, in sicer so to zavestno zaznavanje trga, ustvarjalnost in fleksibilnost, medtem ko Mitchelmore in Rowley (2010) na drugem koncu spektra predlagata kar 44 podjetniških kompetenc. Kljub temu, da razprava še ni zaključena, pa kompetence in načini za njihov razvoj nedvomno ostajajo v jedru podjetniškega izobraževanja (Morris et al., 2013).

Glede na to, da moramo za potrebe ugotavljanja razvoja kompetenc pri podjetniških predmetih, ki kot učno metodo uporabljajo dizajnerski pristop, uporabiti spisek kompetenc, smo na podlagi pregleda največkrat citiranih študij, ki obravnavajo podjetniške kompetence (glej npr. Driessen & Zwart, 1999; Kirby, 2007; Mitchelmore & Rowley, 2010; E. Rasmussen, Mosey, & Wright, 2014), izbrali dve novejši, najbolj odmevni in metodološko podprti študiji avtorjev Morris et al. (2013) in Izquierdo ter Deschoolmeester (2010). Če združimo podjetniške kompetence, ki jih navajajo v obeh študijah, pridemo do spiska naslednjih 14 podjetniških kompetenc oziroma zmožnosti:

1. prepoznati in oceniti priložnosti;
2. uravnavati tveganje;
3. učinkovito komunicirati;
4. vztrajati;
5. ustvarjalno rešiti problem;
6. učinkovito rabiti vire;
7. delovati gverilsko;
8. ustvarjati vrednost;
9. ohranjati fokus;
10. prilagajati se;
11. biti samoučinkovit;
12. navezovati stike in se mrežiti;
13. sprejemati odločitve;
14. sklepati posle in se pogajati.

1.2. Dizajnerski pristop kot nova metodologija poučevanja podjetnosti

Tako v teoriji kot v praksi postaja vse bolj jasno, da je v podjetništvu, kot enem izmed področij, kjer samo poznavanje teorije ne zagotavlja uspeha, treba izobraževalni pristop nadgraditi z metodami, ki zagotavljajo prenos in pridobivanje specifičnih kompetenc (Izquierdo & Deschoolmeester, 2010; Morris et al., 2013; Oosterbeek et al., 2010; E. A. Rasmussen & Sørheim, 2006). Kljub temu, da še ni univerzalno sprejetih ciljev ali načinov podjetniškega izobraževanja (Fiet, 2001), so obstoječi izobraževalni programi s področja podjetništva zelo enolični (Katz, 2003). Predmetniki in programi sicer dobro pokrivajo področje poslovnih ved, a med dejanskimi potrebami podjetnikov in vsebino izobraževalnih programov še vedno obstaja vrzel (Collins, Hannon, & Smith, 2004), saj razvoja naravnosti in spretnosti kot elementov kompetenc predmetniki vsebujejo manj, kot to zahtevajo potrebe poklica podjetnika. Raziskovalci sicer priznavajo, da se podjetniki večinoma učijo z izkušnjami (Gibb, 1995) in preko poskusov ter napak (Rae & Carswell, 2000), a podjetniškimi programom na univerzah pogosto ne uspe prilagoditev tem potrebam (Hytti & O'Gorman, 2004). Na podlagi problemov in dilem podjetniškega izobraževanja (Aronsson, 2004; Garavan & O'Connell, 1994; Harry, 2008; Meyer, 2011) se je pojavila vrsta alternativnih pedagoških pristopov, ki so večinoma osnovani na domnevi, da imajo akcijske ali problemske metode poučevanja večji vpliv na podjetniške namene študentov (Sherman, Sebora, & Digman, 2008). Še posebej dobro so bile alternativne metode poučevanja podjetništva sprejete na fakultetah, ki so v osnovi tehnično ali naravoslovno orientirane (Boore & Porter, 2011; Ulijn, Robertson, & O'Duill, 2004). Tovrstne fakultete imajo daljšo zgodovino akcijsko in problemsko orientiranih učnih metod, ki so tudi v podjetništvo pogosto prodrle iz drugih, nedružboslovnih disciplin. V poučevanju podjetništva so nove metode pogosto sprejete s skepsjo, saj je obstoječ način poučevanja korenito zasidran in ima dolgo zgodovino v poslovnih vedah. Kljub temu pa vedno več univerz razvija alternativne pristope (Pittaway & Cope, 2007), kamor spadajo med drugim tudi podjetniške igre, ustanavljanje podjetij kot del predmetnika in predmeti, ki temeljijo na dizajnerskem pristopu (Neck & Greene, 2011).

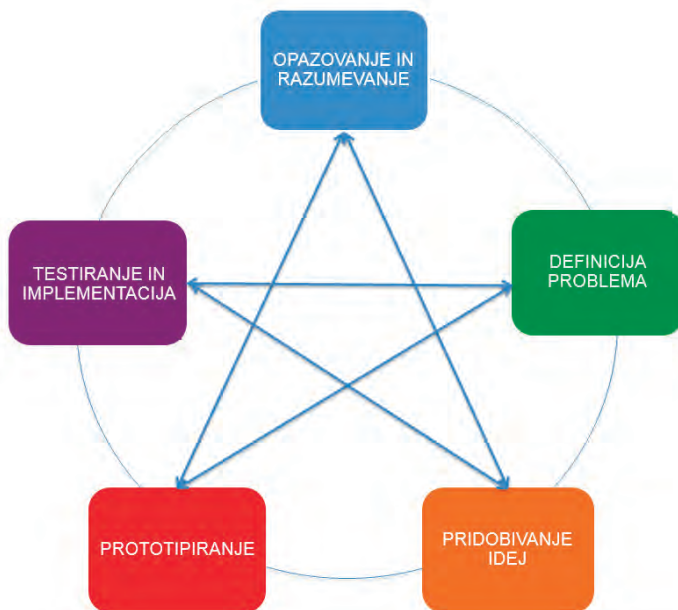
Dizajnerski pristop, ki je identificiran kot ena najobetavnejših alternativnih metodologij, v zadnjih letih pridobiva na pedagoški (Winograd, 2008) in raziskovalni veljavi (Plattner, Meinel & Leifer, 2011). Temelji na metodah, ki so bile razvite v dizajnerski praksi, ki je v tem kontekstu ne razumemo le kot oblikovanje forme izdelkov, temveč širše, in sicer kot princip razvoja tako izdelkov kot storitev, poslovnih modelov, prostorov, izkušenj in konceptov. Nekatere vodilne svetovne univerze so jo na začetku 3. tisočletja identificirale kot perspektivno metodo za poučevanje inovativnosti, kreativnosti, razvoja novih izdelkov in kreativnega reševanja kompleksnih problemov (Brown, 2008). Raziskave delovanja dizajnerjev, ki so sposobni delovati v nepredvidljivem okolju in reševati kompleksne situacije, so pokazale, da imajo le-ti svoj način razmišljanja in delovanja ter nabor kompetenc, ki jih lahko poimenujemo dizajnerski pristop (Buxton & Buxton, 2007; Cross, 2001). Martin (Martin, 2004), dekan Rotman School of management in eden idejnih očetov uporabe dizajnerskega pristopa v poslovnem svetu, je dizajnerski pristop definiral kot »pripravljenost in sposobnost gradnje boljših rešitev, kot že obstajajo«. Svojo idejo je ponazoril z izbiro med rešitvama A in B, izmed katerih pa nobena zadovoljivo ne reši problema. Kdor osvoji dizajnerski pristop, v taki situaciji ne izbira med obstoječima možnostma, temveč je pripravljen in sposoben ustvariti

rešitev C, ki je boljša od A in B. V poslovnem svetu z dizajnerskim pristopom označimo posameznike in podjetja, ki svoje izdelke in storitve razvijajo primarno na podlagi dejanskih potreb uporabnikov ter so hitri in učinkoviti v reševanju problemov posameznikov ter družbe kot celote. Problemov na vseh ravneh poslovanja, kamor vključujemo prepoznavanje novih poslovnih priložnosti, razvoj novih izdelkov in nove načine trženja ali spremembe celotnih poslovnih modelov, se lotevajo na integrativen, holističen način (Martin, 2004).

1.3. Lastnosti dizajnerskega pristopa

Pristop v osnovi sestavlja procesni tok, ki je v literaturi prikazan z različnim številom faz, in sicer od tri (Brown, 2008) do sedem (Simon, 1996), razlike pa so v podrobnosti razdelitve posamezne faze – nekateri avtorji več faz združijo v eno oziroma eno razdelijo na več faz. Naloge in zaporedje le-teh znotraj metodologije ostane enako.

Procesni tok s petimi fazami dizajna (Slika 1) je navidezno linearni kognitivni miselni tok v procesu razvoja novih rešitev. Vsaka stopnja sicer logično sledi prejšnji, a se v praksi njihova uporaba prepleta, saj se vračamo k prejšnjim stopnjam s ciljem izboljšave končne rešitve. Stopnje si sledijo, kot prikazuje Slika 1 (prilagojeno po Nussbaum, 2004): 1. definicija problema, 2. opazovanje in razumevanje, 3. pridobivanje idej, 4. prototipiranje in 5. testiranje in implementacija).



Slika 1: Proces dizajnerskega pristopa

Vir: Prilagojeno po več virih (Brown, 2008; Nussbaum, 2004; Simon, 1996)

V definicijo problema spadajo poleg opredelitve problema tudi opredelitev uporabnikov, časovni okvir, omejitve, ključni faktorji uspeha in skupna terminologija (Simon, 1996). Zbiranje podatkov ali opazovanje v širšem pomenu besede je v procesu dizajnerskega pristopa ena ključnih faz, s katero na sistematičen način raziščemo uporabnikove eksplicitno in implicitno izražene potrebe ter želje (Lojacono & Zaccai, 2004). Pred začetkom opazovanja dizajnerska ekipa definira problem, ki ga bo reševala. Prvi del opazovanja je zbiranje obstoječih podatkov o problemu in njegovih morebitnih rešitvah. Identificiramo tudi deležnike, kamor poleg uporabnikov spadajo vsi, ki imajo kakršen koli interes za uspešno ali neuspešno rešitev problema. Kvalitativno zbiranje podatkov, kamor spada tudi terensko primarno opazovanje, ki temelji na etnografskih pristopih raziskovanja, je preferirana metoda zbiranja podatkov. V primerjavi s kvantitativnimi načini zbiranja podatkov daje boljši vpogled v miselne procese in obnašanje porabnikov izven laboratorijskih okoliščin. Dizajner se med kvalitativnim opazovanjem tudi vživlja v problemske situacije in s pomočjo empatije razume občutja ter misli in spremlja delovanje posameznikov ter skupin (Brown, 2008). Šele ko na problem pogleda z uporabnikovimi očmi, lahko doseže poglobljeno razumevanje uporabnika in njegovih potreb ter želj. V dizajnerskem pristopu pri reševanju problemov v proces opazovanja vstopi vrsta etnografskih tehnik, kot so videografija, beleženje vedenja, intervjuji, fokusne skupine in pripovedovanje zgodb (Nussbaum, 2004), ter psiholoških tehnik, kot sta sledenje očem in analiza glasu ter obrazne mimike (Lojacono & Zaccai, 2004). Tehnike, ki v osnovi izvirajo iz psihologije, uporabimo, da bolje razumemo čustva, motivacijo, govorico telesa in implicitne odgovore, ki spremljajo z etnografskimi tehnikami opazovano vedenje. Pri opazovanju pogosto dobimo dragocene informacije prav od ekstremnih uporabnikov, ki pa jih klasične tehnike opazovanja ne zajamejo, saj večinoma obravnavajo povprečnega uporabnika (Brown, 2008). Končni cilj opazovanja sta definicija in razumevanje problema, saj za prehod v stopnjo pridobivanja idej za njegovo rešitev potrebujemo čim več relevantnih informacij.

V fazi pridobivanja idej na podlagi opazovanja iščemo zamisli, ki nam bodo pomagale rešiti problem. Ker gre za kreativni miselni proces, moramo zagotoviti, da za nastanek idej ni ovir, saj se pogosto zgodi, da so ravno najbolj nenavadne ideje tiste, ki pripeljejo do razvojnih prebojev. Generiranje idej je timska dejavnost, ki jo sicer lahko opravimo relativno hitro, a ima zelo pomemben vpliv na kvaliteto končne rešitve (Lojacono & Zaccai, 2004). Pravila, ki so se v praksi izkazala kot bistven del procesa pridobivanja idej, vključujejo izogibanje sodbam, uporabo in nadgradnjo idej drugih, spodbujanje nenavadnih idej, odvisnost kvalitete idej od njihove količine in uporabe vizualnih pripomočkov, neprekinjeno osredotočenost ter spodbujanje spoštljivosti v komunikaciji (Nussbaum, 2004). Za pridobivanje idej obstaja več različnih metod, ki so situacijsko pogojene in jih oseba, večča dizajnerskega pristopa, uporablja v odvisnosti od števila ljudi, njihove strokovnosti, časa in ostalih omejitev. Po koncu zbiranja idej jih je treba selekcionirati in izbrati najboljše. Skupina s konsenzom izbere ali izvoli najobetavnejše (po navadi v več kategorijah, kot so na primer najbolj drzna rešitev, najbolj všečna rešitev za uporabnika in najmanj tvegana rešitev) in jih določi za naslednjo fazo – prototipiranje.

Po izbiri najobetavnejših idej je pred implementacijo treba le-te preveriti v realnih situacijah. S pomočjo vrste tehnik prototipiranja se v procesu dizajnerskega pristopa učimo

na napakah in postopoma izboljšujemo rešitev do te mere, da smo jo z dovolj veliko gotovostjo pripravljeni dati v uporabo in lansirati na trg. V procesu prototipiranja začnemo s hitrimi in poceni metodami in izvedemo čim več iteracij za preizkus vrste alternativ in izboljšav. Prototipi so lahko fizični, izkustveni ali virtualni (Brown, 2008), odvisno od tega, katero funkcijo rešitve želimo testirati. Praksa prototipiranja vključuje (Nussbaum, 2004):

- prototipiranje izdelkov, storitev, procesov, prostorov in doživetij;
- uporabo videografije za razumevanje uporabe prototipa in izboljšave le-tega;
- hitre in pogoste iteracije za testiranje čim več vidikov;
- puščanje podrobnosti za zadnje faze prototipiranja;
- uporabo scenarijev uporabe rešitve;
- igranje vlog različnih uporabnikov;
- testiranje rešitve pri različnih uporabnikih;
- fokusirano prototipiranje zaključnih vidikov rešitve;
- izbiro končnega prototipa za uvedbo na trgu.

V tej fazi se na podlagi zaznane uporabe testne rešitve pogosto vračamo na prejšnje korake opazovanja in pridobivanja idej (glej Sliko 1), predvsem pa v vsaki iteraciji pridobivamo povratne informacije od uporabnika. Z novimi informacijami lahko razvojna ekipa ponovno definira problem ali uvede le manjše spremembe v funkcionalnosti ali videzu. Ko je dosežen konsenz o tržni primernosti rešitve, jo ekipa pripravi za implementacijo.

V zaključni fazi naročnik, ki je v podjetništvu najpogosteje tudi ustvarjalec rešitve, zbere sredstva, potrebna za tržno uvedbo rešitve. Med sredstva vključujemo tako kapital kot ljudi in podporo ključnih deležnikov. Po uvedbi ekipa spremlja uporabo rešitve ter informacije uporabi za izboljšave. Vsaka rešitev ima svoj življenjski cikel, za podaljševanje le-tega pa so potrebne ponovne inovacije in ponovitev procesa.

Kljub temu, da je znanstvenih raziskav o dizajnerskem pristopu še vedno razmeroma malo, lahko na tej stopnji že definiramo nekaj skupnih lastnosti dizajnerskega pristopa:

- Dizajnerski pristop ima svoje faze, ki pa si ne sledijo vedno v zaporedju; v osnovi je sintetično-iterativni pristop (Rauth, Köppen, Jobst, & Meinel, 2010).
- Je abduktivne narave, kar pomeni, da je v njegovem središču ustvarjanje želene prihodnosti, za katero razvijamo nove rešitve za obstoječe in nove probleme. Vedno iščemo nove priložnosti in rešitve, ki še ne obstajajo, zato je dizajnerski pristop tudi oportunističen; vodi ga nova družbena in ekonomska vrednost, ki jo ustvarja (Martin, 2004).
- Je holističen in integrativen, saj celovito reši problem (Martin, 2004) in ga razume kot sistem z mnogimi povezavami ter vrsto potrebnih inputov.
- Pomemben del procesa je eksperimentiranje, in sicer tako pri iskanju novih idej, kot pri tehnikah opazovanja in še posebej v fazi prototipiranja, kjer iterativno izboljšujemo rešitev. Iz vrste možnih rešitev z iterativnimi procesi prototipiranja razvijemo rešitev, ki najbolje odgovarja kriterijem treh krogov dizajna (Kotchka, 2004). Vse tehnike dizajnerskega pristopa je treba uporabljati v praksi, zato je pristop izrecno akcijsko naravnani (Rauth et al., 2010).
- Pristop je izrazito transdisciplinaren in sodelovalen, ker kombinira znanja iz različnih področij, jih prilagodi in uporabi v ustreznih delih metodologije. Delo je učinkovitej-

še, če vključuje posameznike z znanji različnih disciplin, ki znajo delovati v heterogenih timih (Lojacono & Zaccai, 2004).

- Je osredotočen na kupca, ki ga skuša razumeti z empatičnimi opazovalnimi pristopi. Svet si predstavlja z vidika vseh, ki se jih problem tako ali drugače tiče, in z opazovanjem išče podrobnosti, ki bi jih s konvencionalnimi tehnikami opazovanja spregledali (Brown, 2008). Uporabniki namreč pogosto ne znajo izraziti svojih želja in potreb, zato jih je treba z empatičnimi metodami prepoznati (Kotchka, 2004).
- Proces spremljata optimizem in kreativnost, saj se iščejo rešitve tudi za najbolj zapletene probleme in ustvarjajo nove, namesto da bi izbirali med že obstoječimi rešitvami (Brown, 2008).

Zaradi svoje akcijske narave in zgodovine poučevanja v poslovnih šolah je bila potrebna korenita sprememba, če smo želeli poseči v neučinkovitosti, na katere so opozarjale tako znanstvene raziskave kot pedagoške izkušnje. Na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani smo zato dizajnerski pristop začeli uvajati kot pedagoško metodo, s katero bi nadgradili obstoječ podjetniški predmetnik in študentom podali znanja ter razvili kompetence, ki jih je kot koristne identificirala tako teorija (Liedtka, 2004; Rauth et al., 2010) kot praksa (Kelly, 2013; Kotchka, 2004; Seelig, 2012). V naslednjem poglavju predstavljamo vsebino predmeta s poudarkom na tistih elementih izvedbe (vajah), ki so osredotočene na razvoj kompetenc, in se zaradi omejenega obsega ne ukvarjamo s posebnostmi izvedbe.

2 UPORABA DIZAJNERSKEGA PRISTOPA PRI IZVEDBI PODJETNIŠKEGA PREDMETA

Pri uporabi dizajnerskega pristopa za poučevanje podjetništva se pri zasnovi predmetnika ne opiramo na teorijo, temveč na problemsko zasnovane vaje, ki jih glede na opisano metodologijo uvrstimo v relativno sosledje opravil. Ta opravila študenti zaporedno in iterativno izvajajo pod vodstvom pedagoga, vsako opravilo pa vsebuje eno ali več vaj, ki so enake dejanskemu delu podjetnika. Pri konkretnem opisu vaj metodologije dizajnerskega pristopa vsako vajo povežemo z ustreznimi kompetencami, znanji, izkušnjami, naravnostmi in sposobnostmi kot sestavnimi deli kompetenc, ki bi jih naj posamezna vaja spodbujala. V procesu dizajnerskega pristopa jih osmislimo in uvrstimo v sosledje dejanskih opravil podjetnika in ne nujno v linearno sosledje faz dizajnerskega pristopa. Vaje izhajajo iz pedagoške prakse nekaterih vodilnih univerz (Jobst et al., 2012; Kelley & Kelley, 2013; Kwek, 2011) in priročnikov za pedagoge (d.school teaching team, 2009; IDEO, 2014) ter poslovne uporabnike (IDEO, 2002).

Pri konkretnem opisu vaj metodologije dizajnerskega pristopa vsako vajo povežemo z ustreznimi kompetencami in tudi veččinami ter načini razmišljanja kot sestavnimi deli kompetenc, ki naj bi jih posamezna vaja spodbujala. V procesu dizajnerskega pristopa jih osmislimo in uvrstimo v sosledje dejanskih opravil podjetnika, ki niso nujno v linearnem sosledju faz dizajnerskega pristopa.

Vaja	Opis vaje	Razvoj kompetenc, znanja, izkušenj, vedenja, naravnosti in sposobnosti kot sestavnih delov kompetenc
Definicija problema		
Prostorska razporeditev podatkov in spoznanj ter grupiranje	S pomočjo tabel in samolepilnih listkov študenti predstavijo, združijo in eliminirajo podvojene podatke	Prepoznavanje in ocenjevanje priložnosti, samoučinkovitost, vizualna predstava, interaktivna izmenjava informacij v timu, fokus
Interakcija z ekstremnimi uporabniki	Študenti poiščejo ekstremne uporabnike, kot so prvi uporabniki, navdušenci in intenzivni uporabniki	Učinkovita komunikacija, mreženje, gverilske sposobnosti, vztrajnost, empatija, holistični pogled
Vaja »Zakaj-Kako«	Z vprašanjem »Zakaj?« poskušamo ugotoviti globlje potrebe uporabnika, medtem ko z vprašanjem »Kako?« dobivamo bolj praktične vidike razumevanja uporabnika	Ohranjanje fokusa, izmenjevanje med abstraktnim in konkretnim razmišljanjem
Zorni kot (angl. Point of View)	Preoblikovanje začetnega problema v trditve, ki omogoča in spodbuja takojšnje ukrepanje	Prepoznavanje in ocenjevanje priložnosti, usmerjenost k akciji
Vaja »Na deseto potenco« (angl. Powers of ten)	Študenti na problem najprej pogledajo z najožjega vidika, nato pa definicijo širijo, dokler ne pridejo do najširše opredelitve	Učinkovita raba virov, spodbuja pogled na problem na različnih stopnjah
Opazovanje in razumevanje		
Internetne raziskave	Uporaba spletnih orodij, brskalnikov	Učinkovita raba virov, gverilske sposobnosti, vztrajnost, uporaba tehnologije, uporaba obstoječih virov podatkov, disciplina

Poglobljeni intervjuji	Strukturirani ali nestrukturirani intervjuji s ključnimi deležniki	Učinkovita komunikacija, prepoznavanje problemov
Terensko opazovanje s sodelovanjem in doživljanjem	Etnografsko opazovanje z beleženjem podatkov	Gverilske sposobnosti, učinkovita komunikacija, mreženje, prepoznavanje in ocenjevanje priložnosti, empatija, objektivnost
Videografija	Študenti z dovoljenjem deležnikov posnamejo njihovo vedenje in analizirajo podatke	Uporaba tehnologije, terensko delo
Pripovedovanje zgodb	Na podlagi omejenih podatkov študenti sestavijo zgodbo o dogajanju	Empatija, komunikacija, domišljija
Analogije	Na podlagi sorodnih primerov študenti sodijo o obnašanju deležnikov	Empatija, prilagodljivost, vključevanje ostalih
Profiliranje kupcev	Študenti sestavijo tipični profil kupca	Ohranjanje fokusa, združevanje podatkov
Analiza podatkov	Analiza kvalitativnih in kvantitativnih podatkov	Vztrajnost, analitična znanja, disciplina
Pridobivanje idej		
Različni načini pridobivanja idej	Nevihita možganov, metoda 635 in podobne	Inovativnost, nove povezave, spodbujanje aktivnega razmišljanja, generacija novih idej
Vprašanje »Kako lahko ...«	Študenti si za iztočnico zastavijo konkretno vprašanje	Iztočnica za nevihto možganov
Združevanje in selekcija idej	Zbrane ideje se grupirajo, z glasovanjem se izbere najbolj aktualne	Ohranjanje fokusa, iskanje priložnosti

<p>Improvizacijske tehnike in vaje</p>	<p>Najrazličnejše gledališke tehnike improvizacije na področju igre, teksta, obnašanja</p>	<p>Spodbujanje kreativnosti, povezovanje tima, pozitivna in sproščena atmosfera, spodbujanje fizične izkušnje, ki spodbuja generacijo novih idej</p>
<p>Zbiranje idej (nevihta možganov) z omejitvami</p>	<p>Iskanje idej z vpeljavo omejitev (primeri: vse rešitve morajo biti brezplačne, morajo stati 1 mio EUR in podobno)</p>	<p>Uvajanje omejitev pri generiranju idej, ki vodi do bolj nekonvencionalnih idej</p>
<p>Prototipiranje</p>		
<p>Identifikacija ključne spremenljivke</p>	<p>S prototipi preverimo ključen problem, s katerim se srečujejo uporabniki</p>	<p>Ustvarjanje vrednosti, ohranjanje fokusa, jasna identifikacija spremenljivke, ki jo želimo preveriti pri uporabniku</p>
<p>Uporaba različnih načinov prototipiranja</p>	<p>Uporaba preprostih tehnik risanja, fizičnega modeliranja, računalniške grafike in podobno</p>	<p>Samoučinkovitost, prilagodljivost, vključevanje ostalih</p>
<p>Hitro prototipiranje</p>	<p>Časovno omejeno prototipiranje z uporabo različnih metod</p>	<p>Učinkovita raba virov, sprejemanje odločitev, uporaba tehnologije, prilagodljivost, iznajdljivost, sodelovanje</p>
<p>Vključevanje uporabnikov v prototipiranje</p>	<p>Testiranje vmesnih prototipov na konkretnih uporabnikih</p>	<p>Ustvarjanje vrednosti, gverilske sposobnosti, samoučinkovitost, sprejemanje odločitev, pogajanje, opazovanje, empatija, odprtost za novosti</p>

Testiranje in implementacija	
Testiranje rešitve z uporabniki	<p>Testiranje zaključnih in funkcionalnih prototipov pri uporabnikih</p> <p>Učinkovita komunikacija, gverilske sposobnosti, prilagodljivost in odpornost, mreženje, sprejemanje odločitev, sklepanje poslov in pogajanje, iteracija, nepredvidljivost, opazovanje</p>
Matrika odzivov	<p>Beleženje odzivov uporabnikov za iteracijo postopka</p> <p>Aktivno opazovanje in poslušanje, sistematično beleženje odzivov uporabnikov</p>
Pripovedovanje zgodbe	<p>Izobraževanje uporabnikov</p> <p>Jasno posredovanje ideje</p>
Predstavitve	<p>Trening učinkovitih komunikacijskih sposobnosti (od pisanja do govora) za trženje, prodajo in ostalo komunikacijo z deležniki</p> <p>Predstavitve ideje potencialnim vlagateljem</p>

Tabela 1: Struktura vaj, ki so bile uporabljene pri proučevanem predmetu (razporejene so po fazah procesa dizajnerskega pristopa)

Z uporabo različnih vaj po vseh fazah dizajnerskega pristopa naj bi dosegli, da študenti razvijejo podjetniške kompetence (Boyatzis, 2008). Glede na to, da je bil pojem podjetniških kompetenc nekoliko temeljiteje obravnavan šele pred kratkim, povezave med posameznimi zgoraj omenjenimi nalogami in razvijanjem kompetenc še niso znane. Tudi strokovna literatura s področja poučevanja podjetništva konkretnih nalog direktno ne povezuje z razvojem specifičnih podjetniških kompetenc. Po drugi strani pa literatura s področja dizajnerskega pristopa zgornje naloge povezuje z razvojem specifičnih znanj, izkušenj, naravnosti in sposobnosti, ki so potrebni za uspešen razvoj inovativnih rešitev (Carlgren, Elmquist, & Rauth, 2014; Rauth et al., 2010). Glede na to, da razprava o pomenu posameznih nalog in merjenje učinka posamezne naloge bistveno presega namen tega članka, bomo zgornje naloge razumeli kot vaje, ki pripomorejo k povečanim znanjem, izkušnjam, naravnostim in sposobnostim, ki so sestavni deli kompetenc (Man et al., 2002).

2.4. Metodologija

Poučevanje podjetništva po metodi dizajnerskega pristopa naj bi povzročilo razvoj podjetniških kompetenc med študenti. Znanstvenih razprav, ki bi sistematično preverjale razvoj celotnega spektra podjetniških kompetenc med študenti podjetništva, še ni, temeljni teksti s področja opredelitve podjetniških kompetenc pa uporabljajo metodo »delfi« in ankete ter intervjuje med podjetniki in akademiki kot način ugotavljanja najpomembnejših podjetniških kompetenc (Izquierdo & Deschoolmeester, 2010; Morris et al., 2013). Glede na raziskovalno relativno slabo razvitost področja in odsotnost merskih instrumentov za posamezne kompetence smo za osnovno raziskovanje novega področja uporabili raziskovalna vprašanja.

Ključno raziskovalno vprašanje je bilo, katere kompetence izkažejo študenti po zaključku podjetniškega predmeta, ki temelji na dizajnerskem pristopu kot učni metodi. Zanimalo nas je tudi, katere podjetniške kompetence so bolj in katere manj izkazane.

Metoda

Ker je celostno spremljanje razvoja razmeroma dolgega spiska heterogenih kompetenc metodološko in izvedbeno zaradi različnih metrskih instrumentov ali odsotnosti le-teh dolgotrajen ter zahteven proces, smo v začetni (eksplorativni) fazi preko poročanja študentov po zaključku predmeta raziskovali, za katere kompetence ocenjujejo, da so jih razvili tekom predmeta. Empirično-raziskovalni del je bil izveden na znanstvenem pristopu kvalitativne analize (Yin, 2010). Z deduktivno analizo, kjer smo kot osnovne kode uporabili zgoraj naštetih 14 ključnih podjetniških kompetenc, smo analizirali refleksije študentov. Poleg deduktivne smo uporabili tudi induktivno metodo (Thomas, 2006), kjer smo med vsemi podatki iskali ponavljajoče vzorce in jih združili v teme, ki predstavljajo prej neznan pojav, navidezno skupen precejšnjemu delu preučevane populacije.

Glede na to, da gre za razmeroma novo raziskovalno področje, ki je v literaturi slabo zastopano, je uporaba raziskovalnih vprašanj metodološko konsistentna z eksplorativno študijo, ki ne pojasnjuje povezav, dogodkov ali celo same učinkovitosti dizajnerskega pristopa, temveč odpira doslej neznano področje (Edmondson & McManus, 2007; Towne &

Shavelson, 2002). Pri deduktivni metodi smo se oprli na obstoječe razumevanje pomembnih podjetniških kompetenc in jih uporabili kot osnovne kode (Yin, 2010), s pomočjo katerih smo iskali izražanje kompetenc v odprtih pisnih refleksijah študentov pri naslednjih vprašanjih: *Na kratko opišite vsaj tri najpomembnejša oziroma najkoristnejša znanja, veščine, naravnosti in spretnosti, ki ste se jih naučili oziroma jih dobili/izboljšali pri predmetu. Razmislite o možnih situacijah v prihodnosti, ko boste le-ta lahko uporabljali.*

V znanstvenih razpravah s področja podjetništva so kvalitativne metode uporabljene redkeje kot kvantitativne, čeprav vrsta raziskovalcev spodbuja k širši uporabi kvalitativnih metod (Morris, Kuratko, Schindehutte, & Spivack, 2012; Pilegaard, Moroz, & Neergaard, 2010; Pratt, 2009; Steyaert, 2011). Po drugi strani tudi zaradi mladosti dizajnerskega pristopa kot učne metode pri njenem raziskovanju prevladujejo kvalitativne metode, saj v petih izdajah knjige »Design Thinking Research«, ki jo letno izdaja Hasso Plattner institute (Plattner, Meinel & Leifer, 2011), vodilna avtoriteta s področja dizajnerskega pristopa kar v 86 % razprav uporablja kvalitativne raziskovalne metode.

Ker za merjenje vseh podjetniških kompetenc še ni razvitih zanesljivih merskih instrumentov, smo s pomočjo programa NVivo (Lewins & Silver, 2007) iskali frekvenco izražanja (Ryan & Bernard, 2000) kompetenc med odgovori na raziskovalno vprašanje. Pri induktivnem pristopu teme oziroma kode niso znane vnaprej, temveč jih arbitrarno oblikujejo raziskovalci na podlagi pregleda zbranih podatkov.

Vzorec

Analizirali smo 180 refleksij študentov drugega in tretjega letnika Ekonomske fakultete, Naravoslovno-tehnične fakultete in Fakultete za kemijo in kemijsko tehnologijo Univerze v Ljubljani, ki so obiskovali predmet Podjetništvo. To je predstavljalo vse študente, ki so obiskovali predmete, ki so se izvajali z enakim pristopom, enakimi učitelji in sodelavci ter ob enakem času. V raziskavi so sodelovali vsi študenti, ki so pisali izpit, saj je bila pisna refleksija razdeljena po tem, ko so študenti zaključili s pisanjem končnega izpita. Preverili smo čas pisanja in dolžino odgovorov med študenti različnih fakultet. Ni bilo pomembnih razlik. Vzorec je torej enak populaciji, saj nismo izključili nobenega študenta ali predmeta. Predmeti so trajali 14 tednov. Obiskovalo jih je 34–95 študentov, ki so bili razporejeni v 1–4 skupine. Tedensko so imeli štiriurno srečanje.

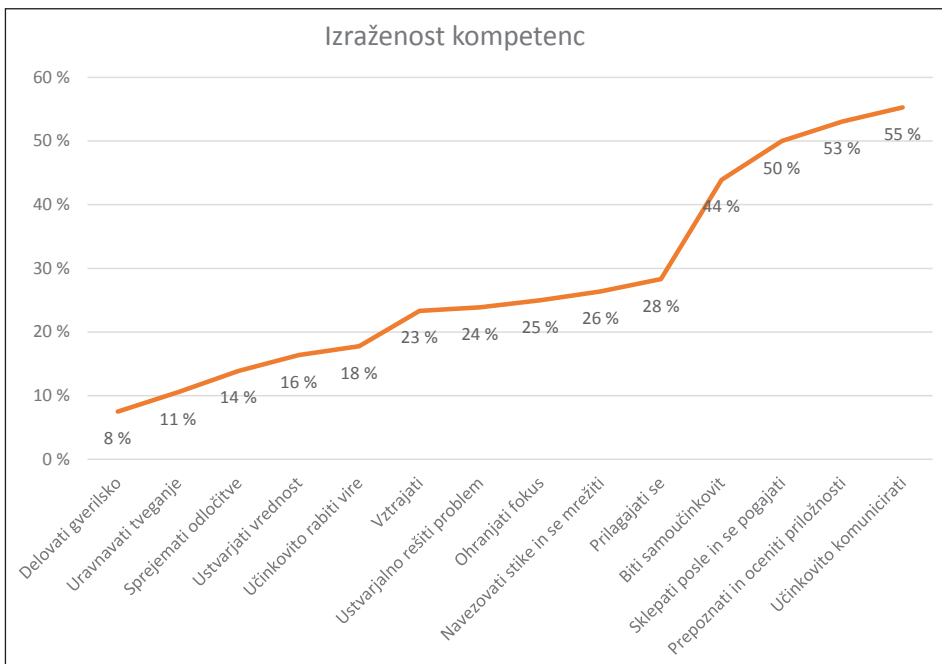
Analitični proces

Raziskovalca, ki sta na podlagi vnaprej znanih kompetenc in preko iskanja skupnih prepoznanih tem neodvisno kodirala odgovore, sta izkušena strokovnjaka s področja pedagogije podjetništva. Pred procesom deduktivnega kodiranja sta se posvetovala glede analize podatkov, temeljito preučila literaturo s področja dizajnerskega pristopa, podjetniške pedagogije in kvalitativne metodologije (Creswell & Miller, 2000; Namey, Guest, Thairu, & Johnson, 2007) in uskladila svoje vedenje ter razumevanje podjetniških kompetenc in uporabljenih kod. V redkih primerih, ko je bilo po končanem procesu med raziskovalcema ugotovljeno manjše odstopanje pri rezultatih, sta uskladila svoj pogled, ponovno

kodirala vsebino in poiskala konsenz. Glede na to, da pri analizi kvalitativnih podatkov ni univerzalno sprejetih postopkov (Lewins & Silver, 2007; Namey et al., 2007) in ker je proces kvalitativnega raziskovanja odvisen tudi od pogledov raziskovalca (Rapley, 2004), smo z več metodami skušali zagotoviti zanesljivost rezultatov. Uporabili smo triangulacijo, kjer več raziskovalcev analizira iste podatke, podatki pa so zbrani na več lokacijah (Golafshani, 2003; Mathison, 1988; Yin, 2010). Zbrani podatki so bili tudi analizirani z namenom ugotavljanja nekonsistentnosti, kjer med fakultetami in glede na spol študenta ni bilo ugotovljenih razlik v dolžini ali vsebinski globini odgovorov.

2.5. Rezultati

Rezultati analize so pokazali, da z uporabo dizajnerskega pristopa v podjetniškem izobraževanju razvijamo vseh štirinajst podjetniških kompetenc, ki jih predlagajo Izquierdo and Deschoolmeester (2010) ter Morris et al. (2013). Med fakultetami oziroma glede na spol študentov ni bilo pomembnejših razlik med frekvencami kompetenc. Vendar pa so precejšnje razlike v intenziteti pojavnosti med posameznimi kompetencami. Tako je največ študentov (55 %) poročalo, da so po zaključku predmeta bolj suvereni v nastopanju in znajo učinkoviteje komunicirati znotraj tima ter navzven. 53 % jih je poročalo o izboljšani sposobnosti prepoznavanja in ocenjevanja podjetniških priložnosti, polovica vseh študentov pa je pri predmetu izboljšala kompetenci sklepanja poslov in pogajanja.



Graf 1: Delež študentov, ki so poročali o razvoju kompetence

Za ponazoritev posameznih kompetenc prikazujemo v spodnji tabeli nekaj tipičnih citatov.

Kompetenca	Primer citata
Učinkovito komunicirati	»Javno predstavljanje raznih stvari. Izboljšanje komunikacije v različnih situacijah.« »Sedaj predstavitev vedno začnem z omembo problema in rešitvijo, ki bo ta problem rešila. Pred predmetom sem stike vedno vzpostavljala le preko elektronske pošte in le v nujni telefonirala. Zdaj najprej opravi telefonski klic, nato pa podrobnosti pošljem po elektronski pošti.«
Prepoznati in oceniti priložnosti	»Začel sem razmišljati, kako bi lahko vsakdanje probleme izkoristil in jih spremenil v poslovno priložnost.«
Sklepati posle in se pogajati	»Pri predmetu sem dobila večine o pogajanju.« »Sedaj vedno iščem nove možnosti za sklepanje posla.«
Biti samoučinkovit	»Pridobili smo predvsem samozavest pri izkoriščanju lastnega znanja.«
Prilagajati se	»Razmišljam izven svojih meja in stopi iz cone udobja.« »Ne boj se poskusiti, tudi če je projekt obsojen na propad. Iz vsake napake se lahko ogromno naučiš, tudi če pri tem izgubiš nekaj denarja. Izkušnje so neprecenljive.« »Treba je imeti okvirni načrt dela, ki ne sme vsebovati preveč podrobnosti. Skoraj nemogoče je, da se stvari izidejo po načrtu. Če imamo okvirni načrt, vemo, kaj je naslednja večja stvar, ostale manjše pa prilagodimo ali improviziramo.«
Navezovati stike in se mrežiti	»Naučila sem se dela v skupini in spoznala, da je timsko delo izrednega pomena, saj če nimaš prave ekipe, ne moreš uspeti.« »Pomembne stvari so, s kom delaš, delitev vlog in ali vsi stremimo k istemu cilju, kar je bistvo skupinskega dela. Naučila sem se, da moraš delati z ljudmi, na katere se lahko zanesesh, s katerimi imamo skupni cilj in stremimo k temu z vsemi močmi in ne z odporom.«
Ohranjati fokus	»Naučila sem se, da moraš delati z ljudmi, s katerimi imamo skupni cilj in stremimo k njemu z vsemi močmi in ne z odporom.« »Delam po korakih in izpolnjujem zastavljene cilje.«
Ustvarjalno rešiti problem	»Kreativnost potrebujemo vsakodnevno, ne le pri iskanju rešitev v službi, temveč pri reševanju vsakodnevnih problemov.« »Pri izdelavi različnih nalog pri vajah moraš biti kreativen, inovativen in iznajdljiv. Razmišljati moraš širše – ne samo, kako ti to gledaš, ampak moraš gledati na to, kako drugi vidijo stvar.«

Vztrajati	<p>»Ne smem obupati ob prvem neuspehu.«</p> <p>»Vztrajnost mi bo pomagala čisto pri vsem, česar se bom lotil. Če ne gre v prvo, moraš poskusiti večkrat.«</p>
Učinkovito rabiti vire	<p>»Gre za izdelavo ekonomike in kako na najcenejši način izdelati konkreten izdelek.«</p> <p>»Ko bom kaj kupoval, bom preveril cene pri več proizvajalcih.«</p> <p>»Varčno in preudarno ravnaj s tistim, kar imaš.«</p>
Ustvarjati vrednost	<p>»Ko bom hotela na trg uvesti nek nov izdelek, se bom najprej pozanimala, kdo so moji uporabniki in kako razmišljajo, da bo izdelek imel vrednost za čim več ljudi.«</p> <p>»Treba je poznati ciljno skupino kupcev – izdelek razvijaš in prilagajaš glede na njihove potrebe in se posvetuješ z njimi.«</p>
Sprejemati odločitve	<p>»Rada bi nadaljevala z organizacijo deklščin – moja deklščina je uspela in prejela sem dodatno naročilo. Rada tudi oblikujem, zato sem se začela ukvarjati z izdelavo poročnih vabil.«</p> <p>»Prav spoznanje, kako pomembna je predstavitev produktov, me je pripeljala do tega, da poskušam miselnost družinskega podjetja obrniti iz produktne v trženjsko, usmerjeno v uporabnika, in že aktivno delam na trženjskih materialih.«</p>
Uravnnavati tveganje	<p>»Dobila sem širše razmišljanje, stopila sem izven cone udobja. Vse je treba preveriti in se ne bati neuspeha, saj s tem dobimo ogromno izkušenj in znanja.«</p> <p>»Dobro je spoznanje, da se lahko iz neuspehov naučimo. Tveganje zmanjšamo z zbiranjem informacij, raziskovanjem trga, konkurence in podobno.«</p>
Delovati gverilsko	<p>»Najpomembnejše spoznanje je, da se samo z razmišljanjem ne pride daleč. Treba je začeti z delom, razviti prototip in ga testirati na trgu. Znanja sem že začel uporabljati, saj sem nehal le razmišljati, kako bom izboljšal poslovanje družinskega podjetja, in sem raje oblikoval in razposlal promocijski letak, ki je doživel odličen odziv.«</p>

Tabela 2: Primeri ilustrativnih citatov po posameznih kompetencah

Čeprav smo študente spraševali o tem, kako in kje nameravajo uporabljati pridobljene kompetence, jih je kar nekaj poročalo, da dizajnerski pristop kot inovacijski proces in pridobljene kompetence že uporabljajo v podjetjih, kjer delajo, pri študijskih projektih (na primer priprava diplomske naloge, zagovor, delo v timu) ter celo v zasebnem življenju (na primer pri preračunavanju dohodkov in odhodkov za prikaz finančnega stanja gospodinjstva, pri načrtovanju večjih sprememb v življenju), medtem ko so mnogi navedli uporabo novih kompetenc pri iskanju zaposlitve.

Tudi nekateri projekti, ki so se začeli pri predmetu, se po zaključku predmeta še nadaljujejo. Ena od študentk je zapisala: »*Timsko delo uporabljamo še zdaj, saj s puncami še vedno sodelujemo in delamo na našem projektu Safe bike in moramo sodelovati na dnevni bazi. Ključni sta strast in predanost do tega, kar delamo.*«

Z induktivnim kodiranjem, kjer smo iskali skupne vzorce v podatkih, smo po več iteracijah in z združevanjem tem prišli do nekaj zanimivih ugotovitev glede uporabe dizajnerskega pristopa kot učne metode za poučevanje podjetništva. Pogosto je bilo razvidno, da je predmet spodbudil samorefleksijo med študenti in razmislek o sebi in svojih načinih razmišljanja in delovanja: »*Stopila sem izven cone udobja in se ne bojim neuspeha, saj s tem dobimo ogromno izkušenj in znanja.*« Eden od študentov je zapisal: »*Prvo spoznanje pri predmetu je, da razmišljaj izven svojih meja. Ideje ne smeš graditi samo na lastnih predpostavkah, ampak moraš raziskati potrebe uporabnikov. Ne boj se poskusiti, tudi če je projekt obsojen na propad. Iz vsake napake se lahko ogromno naučiš, tudi če pri tem izgubiš nekaj denarja. Izkušnje so neprecenljive.*« Novo in bolj pozitivno razumevanje neuspeha se je pokazalo kot ena od ključnih sprememb pri študentih: »*Ni me več strah poskusiti in izpeljati ideje, saj vem, da neuspeh ni slaba stvar.*« Ena od študentk je nadaljevala: »*S pomočjo neuspehov se učimo. Tako kot smo kreativni pri oblikovanju, moramo biti tudi na terenu. Vsak izdelek je treba testirati pri ljudeh in ga izpopolnjevati.*« Izkustveno naravo dela pri predmetu je opisal eden od študentov: »*Najkoristneje je bilo to, da smo bili postavljeni pred izzive, ki se jih sami verjetno ne bi lotili. Cenim to, da smo bili vodeni skozi izkušnje, da ustvarimo svoj projekt od ideje do realizacije. /.../. Dobro je spoznanje, da se lahko iz neuspehov naučimo.*« Na temo neuspehov in pomena vztrajnosti smo dobili odgovor: »*Spoznanje, da nikoli ne smemo obupati, mi bo prišlo prav skozi celo kariero.*«

Iterativni pristop je ena glavnih lastnosti dizajnerskega pristopa, ki ga je nazorno povzel eden od študentov: »*Treba je imeti okvirni načrt dela, ki ne sme vsebovati preveč podrobnosti, ker zakomplicira projekt. Skoraj nemogoče je, da se vse stvari izidejo po načrtu. Če imamo okvirni načrt, vemo, kaj je naslednja večja stvar, ostale manjše pa prilagodimo ali improviziramo.*« Poleg iterativnega pristopa sta ključni značilnosti dizajnerskega pristopa tudi razumevanje uporabnika in uporaba empatičnih metod (Brown, 2008). Iz odgovorov študentov je razvidna usmeritev k uporabniku: »*Treba je stvari videti z očmi kupcev, da z uporabo empatije prepoznaš njihove probleme.*« Pomen empatije pri razvoju inovativnih rešitev je poudarila tudi študentka, ki je zapisala: »*Moramo se postaviti v vlogo uporabnika – razmišljati in misliti kot uporabnik.*«

Skoraj polovica študentov (44 %) je po izvedbi predmeta močno povečala zaupanje v lastne sposobnosti in samoučinkovitost. 15 (8 %) študentov je neposredno poročalo, da so dobili uporabna znanja za delo v družinskem podjetju: »*V družini imamo čebelarstvo – z novimi idejami bom lahko pomagal očetu povečati prodajo.*« 9 (5 %) študentov je neposredno poročalo, da nameravajo v kratkem odpreti lastno podjetje: »*Znanje bom uporabila pri prodaji svetilk, saj mislim ustanoviti s. p.*«

Pogum je bil tudi pomemben element in mnogi študenti poročajo, da so veliko pogumnejši v komunikaciji z uporabniki in poslovnimi partnerji: »*Pogum je potreben pri klica-*

nju, ponujanju, prodajanju svojega izdelka/storitve. Ne smeš sedeti in čakati priložnosti, kar sama ne bo prišla – treba je biti aktiven». Le-ta je potreben tudi pri javnem nastopanju: »Izgubil sem strah pred nastopanjem in si dvignil samozavest«.

Rezultati kažejo, da proučevani pristop razvija večino podjetniških kompetenc, najbolj intenzivno pa sposobnost učinkovite komunikacije, prepoznavanje in ocenjevanje priložnosti, sposobnost sklepanja poslov in pogajanj ter samoučinkovitost. Zaradi narave študije ni jasna intenziteta razvoja posameznih kompetenc pri vsakem od študentov, zato so potrebne nadaljnje raziskave, ki bi ugotovljale jakost razvoja posamezne kompetence pri opazovanem študentu.

3 DISKUSIJA

Namen raziskave je bil raziskati vlogo dizajnerskega pristopa kot sodobne pedagoške metode v podjetniškem izobraževanju pri razvoju kompetenc, ki jih literatura navaja kot najpomembnejše podjetniške kompetence. Rezultati analize so pokazali, da z uporabo dizajnerskega pristopa v podjetniškem izobraževanju gojimo vseh štirinajst podjetniških kompetenc, vendar pa so precejšnje razlike v intenziteti pojavnosti med posameznimi kompetencami. Tako je največ študentov poročalo o izboljšanih komunikacijskih sposobnostih in izboljšani sposobnosti prepoznavanja ter ocenjevanja podjetniških priložnosti, najmanj pa jih je poročalo o izboljšanih sposobnosti uravnavanja tveganj in izboljšanih gverilskih sposobnostih.

Vrsta avtorjev je že opisala praktično uporabo dizajnerskega pristopa v različnih pedagoških kontekstih, in sicer od osnovnošolskega izobraževanja na primeru poučevanja zemljepisa (Carroll et al., 2010) do poučevanja inženirskih ved na univerzitetni ravni (Beckman & Barry, 2007), vendar kljub široki uporabi dizajnerskega pristopa v pedagoški praksi do sedaj učinki uporabe te metodologije še niso bili empirično izmerjeni. Ker gre za nov način spremljanja in merjenja učinkov, smo uporabili eksperimentalni pristop z analizo po izvedbi podjetniškega predmeta. Gre za pilotno izvedbo merjenja učinkov, kjer smo se osredotočili na podjetniško izobraževanje in učinke preverili na eni sami generaciji študentov, zato bo treba preveriti učinke še na večjem vzorcu ter opraviti analizo pred in po predmetu.

Glavna omejitev raziskave je dejstvo, da so študenti sami poročali o pridobljenih kompetencah in pri tem zaradi odprte narave vprašanj uporabljali zelo različno terminologijo. Obstaja možnost, da kdo od študentov ni razumel vprašanj. Poleg tega smo raziskavo izvedli le na koncu predmeta in tako nismo mogli upoštevati, da so imeli študenti nekatere kompetence vsaj deloma izražene že pred začetkom predmeta. Da bi čim bolj zamejili navedene omejitve, smo združili 180 študentov iz treh fakultet in s tem zajeli zelo raznolike populacije, ki pa so bile izpostavljene enakemu pedagoškemu procesu pri podjetniškem predmetu.

Za nadaljnje raziskave predlagamo primerjalno študijo izvajanja predmetov po različnih metodologijah in analizo učinkov, ki jih prinaša vsaka od metod. Logično nadaljevanje našega prispevka bi bila tudi študija, ki bi zajela merjenje prisotnosti in razvoja kompetenc

pri študentih pred in po izvedbi podjetniškega predmeta. Glede na zelo širok nabor vaj in aktivnosti, ki se uporabljajo pri poučevanju po dizajnerskem pristopu (glej Tabelo 1), bo v kasnejših fazah treba še bolj specifično preveriti, katere so tiste izmed vaj in aktivnosti, ki razvijajo posamezne kompetence. Ker v skladu z literaturo in pedagoško prakso dizajnerski pristop ne nadomešča, temveč dopolnjuje nekatere ustaljene pedagoške prakse v podjetništvu (na primer poslovno planiranje), bo treba ugotoviti, kako se dizajnerski pristop primerja z ostalimi pristopi poučevanja podjetništva in kako jih najučinkoviteje uporabljati v pedagoškem procesu. Ocena razvoja kompetenc je potrebna tudi na ravni programa in študija kot celovitih enot v izobraževalnem sistemu s skupnimi učnimi cilji. Glede na zahtevnost pedagoškega pristopa se na koncu pojavlja tudi vprašanje, kakšne morajo biti kvalitete učitelja ali učiteljske skupine, ki uporablja tovrstno metodologijo. Celota vsebin in vaj namreč zahteva izredno široka znanja učiteljev in sodelavcev, ki segajo od etnografije do psihologije in tehnike.

Za argumentacijo univerzalnosti dizajnerskega pristopa kot pedagoške metodologije bo treba natančneje in širše raziskati dodatne primere uporabe v različnih izobraževalnih okoljih. V Sloveniji se poučevanje po metodi dizajnerskega pristopa uporablja predvsem na področju podjetništva in tovrsten način poučevanja še ni dodobra uveljavljen, zato so rezultati omejeni le na učinke uporabe te metode v kontekstu podjetniškega izobraževanja in jih ni mogoče generalizirati na ostale pedagoške kontekste, v katerih se metoda dizajnerskega pristopa sicer uporablja v svetu.

Glede na precejšnje razlike v izraženosti kompetenc in predpostavko, da so vse kompetence enako pomembne, sledi priporočilo pedagogom, da ocenijo razvoj kompetenc pri lastnih predmetih in glede na rezultate ter priporočila ustrezne literature obnovijo pedagoške pristope. Tako dosežemo enakomernejši razvoj kompetenc znotraj predmeta oziroma znotraj programa, kjer ta možnost obstaja. V primeru, da je kontekst pričujoče raziskave soroden in da zavzamemo stališče enakomernega razvoja kompetenc, lahko bralec na podlagi rezultatov implicira, katere kompetence je treba intenzivneje spodbujati, in temu ustrezno prilagodi vsebino predmeta. Raziskava je tudi nakazala, da vključevanje dizajnerskega pristopa v podjetniško pedagogiko spodbuja razvoj podjetniškospesificičnih kompetenc, kar je potencialno pomemben podatek za snovalce predmetov in programov, kjer je učni cilj spodbujanje podjetniških kompetenc. Raziskava s potrditvijo pozitivnih učinkov uporabe dizajnerskega pristopa posredno apelira tudi na zainteresirano zakonodajno javnost in poziva k širšemu vključevanju problemsko in akcijsko naravnanih metod v pedagogiko ter širjenju podjetnosti kot univerzalno uporabne kompetence (Likar et al., 2015). S tem bomo spodbudili inovativnost, ustvarjalnost in podjetnost, ki so temeljni gradniki uspešne ter razvojno naravnane družbe.

4 ZAKLJUČEK

Izobraževanje po metodi dizajnerskega pristopa preko uporabe vaj in aktivnosti razvija podjetniške kompetence, ki med drugimi vključujejo sposobnost učinkovite komunikacije, prepoznavanja priložnosti in pogajanja. Poleg uporabe v podjetniški karieri pa so

podjetnost in inovativno reševanje problemov kot sestavljeni kompetenci prepoznali kot ključni za vseživljenjsko učenje in uspešnost v družbi 21. stoletja (Council, 2006). To temeljuje tudi razširjenost uporabe dizajnerskega pristopa v poslovni praksi, kjer največja svetovna podjetja, kot je na primer P & G, popolnoma spreminjajo način dela in uporabljajo dizajnerski pristop na vseh ravneh ter v vseh divizijah (Kotchka, 2004). To nakazuje na dejstvo, da vodilna svetovna podjetja iščejo pristope in razvijajo kader, s katerim bodo lahko zmagovala na konkurenčnem trgu. S tem, ko dizajnerski pristop vključujemo v pedagoški proces in mlade usposabljammo za reševanje kompleksnih problemov in izzivov, torej ne razvijamo le ozkih podjetniških kompetenc, temveč jim omogočamo tudi konkurenčne prednosti pri zaposlovanju. Na današnjem trgu dela, kjer postajata kreativnost in sodelovanje med različnimi disciplinami ključna tako v gospodarstvu, znanosti in umetnosti (Florida, 2012), je dolžnost pedagoške stroke, da mlade generacije pripravimo na izzive, ki so pred njimi, in to ne le z znanjem, temveč tudi z veščinami, ki jih bodo potrebovali za reševanje kompleksnih družbenih, ekonomskih in političnih problemov. S tem dvigujemo univerzalno uporabnost pridobljenih kompetenc, mladi pa pridobijo zaupanje v lastne sposobnosti ustvarjanja in reševanja kompleksnih problemov. Posledično tako prispevamo tudi k razvoju gospodarstva in družbe kot celote.

LITERATURA IN VIRI

Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ahmad, Z., Shaukat, M. Z., Usman, A., Wasim-ul, R. & Ahmed, N. (2010). Determinants of students' entrepreneurial career intentions: evidence from business graduates. *European Journal of Social Science*, 15(2), 14–22.

Ananiadou, K. & Claro, M. (2009). *21st century skills and competences for new millennium learners in OECD countries*. Paris: OECD Publishing.

Aronsson, M. (2004). Education Matters – But Does Entrepreneurship Education? An interview with David Birch. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 289–292.

Beckman, S. L. & Barry, M. (2007). Innovation as a learning process: embedding design thinking. *California Management Review*, 50(1), 25.

Blenker, P., Korsgaard, S., Neergaard, H. & Thrane, C. (2011). The questions we care about: paradigms and progression in entrepreneurship education. *Industry and Higher Education*, 25(6), 417–427.

Boore, J. & Porter, S. (2011). Education for entrepreneurship in nursing. *Nurse Education Today*, 31 (2), 184–191.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.

Buxton, B. & Buxton, W. (2007). *Sketching user experiences: getting the design right and the right design*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers Inc.

Cankar, F., Deutsch, T., Zupan, B., & Setnikar Cankar, S. (2013). Schools and promoting innovation. *Croatian Journal of Education*, 15(Sp. Ed. 2), 179–211.

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.

Carroll, M., Goldman, S., Britos, L., Koh, J., Royalty, A. & Hornstein, M. (2010). Destination, imagination and the fires within: design thinking in a middle school classroom. *International Journal of Art & Design Education*, 29(1), 37.

- CEDEFOP. (2008). *Future skill needs in Europe: Medium-term forecast*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Collins, L., Hannon, P. D. & Smith, A. (2004). Enacting entrepreneurial intent: the gaps between student needs and higher education capability. *Education+ Training*, 46(8/9), 454–463.
- Council, E. (2006). *Recommendation of the European Parliament and the Council of 18 December 2006 on key competencies for lifelong learning*. Brussels: Official Journal of the European Union.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124–130.
- Cross, N. (2001). Designerly ways of knowing: design discipline versus design science. *Design issues*, 17(3), 49–55.
- Cvetek, S. (2004). Kompetence v poučevanju in izobraževanju učiteljev. *Sodobna pedagogika*, 55(121), 144–160.
- d.school teaching team. (2009). *The Bootcamp Bootleg*. Stanford: University of Stanford.
- DeTienne, D. R. & Chandler, G. N. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: a pedagogical approach and empirical test. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 242–257.
- Draycott, M. M. C. & Rae, D. (2011). Enterprise education in schools and the role of competency frameworks. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(2), 127–145.
- Driessen, M. P. & Zwart, P. S. (1999). *The role of the entrepreneur in small business success: the entrepreneurship Scan*. Paper presented at the 44th ICSB World Conference Proceedings Innovation and Economic Development: the Role of Entrepreneurship and SMEs, Nápoles.
- Drucker, P. F. (1999). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Ebersberger, B. & Pirhofer, C. (2011). Gender, management education and the willingness for academic entrepreneurship. *Applied Economics Letters*, 18(9), 1–4.
- Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246–1264.
- Fayolle, A. & Gailly, B. (2008). From craft to science. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569.
- Fiet, J. O. (2001). The pedagogical side of entrepreneurship theory. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 101–117.
- Flick, U. (1999). *An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Florida, R. L. (2012). *The rise of the creative class: revisited*. New York: Basic books.
- Garavan, T. N. & O’Cinneide, B. (1994). Entrepreneurship education and training programmes: a review and evaluation-part 1. *Journal of European Industrial Training*, 18(8), 3–12.
- Gardner, H. (2011). *The unschooled mind: how children think and how schools should teach*. New York: Basic Books.
- Gartner, W. B. & Vesper, K. H. (1994). Experiments in entrepreneurship education: successes and failures. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 179–187.
- Gibb, A. (1995). *Learning skills for all: the key to success in small business development*. Paper presented at the 41st Annual Conference of the International Council for Small Business, Newcastle.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–607.

Hanushek, E. A., Schwerdt, G., Wiederhold, S. & Woessmann, L. (2013). *Returns to skills around the world*. : OECD Publishing.

Harry, M. (2008). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 382.

Hytti, U. & O’Gorman, C. (2004). What is “enterprise education”? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries. *Education + Training*, 46(1), 11–23.

IDEO. (2002). *Method Cards*. Palo Alto: IDEObooks.

IDEO. (2014). *Design Thinking For Educators Toolkit*. Palo Alto: IDEObooks.

Izquierdo, E. & Deschoolmeester, D. (2010). What entrepreneurial competencies should be emphasized in entrepreneurship and innovation education at the undergraduate level? *Handbook of Research in Entrepreneurship Education: International Perspectives*, 3, 194–207.

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? *Design Thinking Research* (str. 35–46). Springer International Publishing.

Katz, J. A. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876–1999. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 283–300.

Kelley, T. & Kelley, D. (2013). *Creative confidence: unleashing the creative potential within us all*. New York: Random House LLC.

Kelly, K. A. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. Crown Business.

Kirby, D. (2007). Changing the entrepreneurship education paradigm. *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, 1, 21–45.

Kotchka, C. (2004). Designing for success at P&G. *Rotman Management: The Alumni Magazine of the Rotman School of Management*, (Winter 2004), 9–10.

Kuratko, D. F. (2004). *Entrepreneurship education in the 21st century: From legitimization to leadership*.

Kwek, S. H. (2011). *Innovation in the classroom: design thinking for 21st century learning*. Stanford University, Palo Alto. Retrieved from <http://www.stanford.edu/group/redlab/cgi-bin/materials/Kwek-Innovation%20In%20The%20Classroom.pdf>

Lewins, A. & Silver, C. (2007). *Using software in qualitative research: a step-by-step guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Liedtka, J. (2004). Design as strategy. *Rotman Management. The Alumni Magazine of the Rotman School of Management*, (Winter), 4.

Likar, B., Cankar, F. & Zupan, B. (2015). Educational model for promoting creativity and innovation in primary schools. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2), 205–213.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Lojacono, G. & Zaccai, G. (2004). The evolution of the design-inspired enterprise. *MIT Sloan management review*, 45(3), 75–79.

Man, T. W. Y., Lau, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142.

Martin, R. (2004). *The design of business*. *Rotman Management*, 5(1), 6–10.

Mathison, S. (1988). Why triangulate? *Educational researcher*, 17(2), 13–17.

Matlay, H. (2005). Researching entrepreneurship and education: Part 1: what is entrepreneurship and does it matter? *Education + Training*, 47(8/9), 665–677.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1.
- Meyer, G. D. (2011). The reinvention of academic entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 49 (1), 1–8.
- Mitchelmore, S. & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92–111.
- Mojab, F., Zaeafarian, R. & Azizi, A. H. D. (2011). Applying competency based approach for entrepreneurship education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 12, 436–447.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., Schindehutte, M. & Spivack, A. J. (2012). Framing the entrepreneurial experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 11–40.
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J. & Singhal, S. (2013). A competency-based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352–369.
- Musek, J. & Pečjak, V. (2001). Psihologija. Ljubljana: Educy.
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L. & Johnson, L. (2007). Data reduction techniques for large qualitative data sets. V Guest, G., & MacQueen, K. M. (ur.), *Handbook for team-based qualitative research* (str. 137–162). Lanham, MD: Rowman Altamira.
- Neck, H. M. & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55–70.
- Nussbaum, B. (2004). The power of design. *Business Week*, 17(2).
- Oganisjana, K. & Matlay, H. (2012). Entrepreneurship as a dynamic system: a holistic approach to the development of entrepreneurship education. *Industry and Higher Education*, 26(3), 207–216.
- Oosterbeek, H., Van Praag, M. & Ijsselstein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*, 54(3), 442–454.
- Pepper, D. (2011). Assessing key competences across the curriculum — and Europe. *European Journal of Education*, 46(3), 335–353.
- Pilegaard, M., Moroz, P. W. & Neergaard, H. (2010). An auto-ethnographic perspective on academic entrepreneurship: implications for research in the social sciences and humanities. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 46–61.
- Pittaway, L. & Cope, J. (2007). Entrepreneurship education. *International Small Business Journal*, 25(5), 479–510.
- Plattner, H., Meinel, C. & Leifer, L. (2011). *Design thinking: understand - improve - apply*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: for the lack of a boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856–862.
- Rae, D. & Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education+ Training*, 42(4/5), 220–228.
- Rapley, T. (2004). Interview. V Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. & Silverman, D. (ur.), *Qualitative research practice* (str. 620). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rasmussen, E. A. & Sørheim, R. (2006). Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26(2), 185–194.
- Rasmussen, E., Mosey, S., & Wright, M. (2014). The influence of university departments on the evolution of entrepreneurial competencies in spin-off ventures. *Research Policy*, 43(1), 92–106.
- Rauth, I., Köppen, E., Jobst, B. & Meinel, C. (2010). Design thinking: an educational model towards creative confidence. *Proceedings of the 1st international conference on design creativity ICDC 2010*.

- Ryan, G. W. & Bernard, H. R. (2000). Data management and analysis methods. V Densin, N. & Lincoln, Y. (ur.), *Handbook of Qualitative Research* (str. 34). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rychen, D. S. E. & Salganik, L. H. E. (2003). *Key competencies for a successful life and a well-functioning society*. Hogrefe & Huber Publishers.
- Seelig, T. (2012). *inGenius: A Crash Course on Creativity*. HarperOne.
- Sexton, D. L. & Bowman, N. B. (1984). Entrepreneurship education: suggestions for increasing effectiveness. *Journal of Small Business Management*, 22(2), 18–25.
- Sherman, P., Sebor, T. & Digman, L. (2008). Experiential entrepreneurship in the classroom: effects of teaching methods on entrepreneurial career choice intentions. *Journal of Entrepreneurship Education*, 11, 29.
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*. MIT Press.
- Solomon, G. T. & Fernald Jr, L. W. (1991). Trends in small business management and entrepreneurship education in the United States. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(3), 25–39.
- Steyaert, C. (2011). Entrepreneurship as in(ter)vention: reconsidering the conceptual politics of method in entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(1/2), 77–88.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237–246.
- Tischler, L. & Alto, P. (2009). *Ideo's David Kelley on "design thinking"*. Fast Company. com. Accessed June, 5, 2009.
- Towne, L. & Shavelson, R. J. (2002). *Scientific research in education*. Washington, D.C.: National Academies Press.
- Ulijn, J. M., Robertson, S. A. & O'Duill, M. (2004). Teaching business plan negotiation: how to foster entrepreneurship with engineering students. *Business Communication Quarterly*, 67(1), 41–57.
- Van Klink, M. R. D. & Boon, J. (2003). Competencies: the triumph of a fuzzy concept. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 125–137.
- Verle, K., Markič, M. & Kodrič, B. (2012). Competences of Slovenian Managers and Organizational Structure. *Organizacija*, 45(1), A2–A13
- Wagner, T. (2010). *The global achievement gap: why even our best schools don't teach the new survival skills our children need and what we can do about it*. New York: Basic Books.
- Winograd, T. (2008). (P) REVIEW Design education for business and engineering management students: a new approach. *Interactions*, 15(1), 44–45.
- Yin, R. K. (2010). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Zupan, B., Svetina Nabergoj, A., Stritar, R. & Drnovšek, M. (2013). Action-based learning for millennials: using design thinking to improve entrepreneurship education. V Doyle, E., Buckley, P. & Carroll, C. (ur.), *Innovative business school teaching: engaging the millennial generation* (str. 128–138). New York; London: Routledge.

SMERNICE ZA OBLIKOVANJE ZNAMKE GORSKOKOLESARSKO DESTINACIJE

ANDREJ ŽIGON¹, MAJA KONEČNIK RUZZIER²

POVZETEK: *Pomen znamk za gorskokolesarske destinacije se zaradi vse večje konkurence krepi. Zaradi pomanjkanja podatkov o razumevanju blagovne znamke gorskokolesarske destinacije smo izvedli kvalitativno raziskavo med štiriindvajsetimi predstavniki vodilnih gorskokolesarskih destinacij oziroma z vodilnimi strokovnjaki na področju gorskokolesarskega turizma. Raziskava je razkrila, da gorskokolesarskim destinacijam primanjkuje znanj s področja oblikovanja in vzdrževanja znamk. V prispevku osvetljujemo razumevanje in podajamo smernice in priporočila, ki jim bodo omogočila izkoristiti prednosti znamk v polni meri.*

Ključne besede: *gorsko kolesarjenje, turistična destinacija, destinacijska znamka, oblikovanje in vzdrževanje znamke, identitetni model*

JEL klasifikacija: *M31, L83*

UVOD

Sodobni trendi v turizmu narekujejo odmik od masovnega k individualnemu turizmu (Gisolf, 2013), kar omogoča hiter razvoj avanturističnega turizma (Buckley, 2007), ki je postalo najhitreje rastoče področje v okviru turizma na prostem, z letno rastjo 15 % (Buckley 2007 v Williams & Soutar, 2009). Posledično se hitro razvija tudi področje gorskokolesarskega turizma, saj gorsko kolesarjenje predstavlja eno izmed najbolj razširjenih avanturističnih aktivnosti (Parks Canada, 2010; Taylor, 2013; Prideaux, 2009). Gorsko kolesarjenje je namreč primerno za zelo širok spekter populacije (Tourism Intelligence Scotland, 2013; Parks Canada, 2010), hkrati pa predstavlja močan motiv za potovanje (Tourism British Columbia, 2010). Posledično se v zadnjem desetletju povečuje število turističnih destinacij, ki obiskovalcem nudijo celovito gorskokolesarsko izkušnjo (Lofft et al., 2008). Destinacije, ki svojo ponudbo prilagodijo gorskim kolesarjem in njihovim specifičnim zahtevam, imenujemo kar gorskokolesarske destinacije. Hkrati predstavljajo tudi podskupino avanturističnih destinacij. Tovrstne destinacije so v začetnih fazah razvoja razvijale predvsem ustrezno infrastrukturo in spremljevalno ponudbo, prilagojeno gorskim kolesarjem, kar je predstavljalo ključno razlikovalno prednost. Zaradi naraščajoče konkurence in smernic za izgradnjo gorskokolesarske infrastrukture, ki postaja vse bolj standardizirana (Fisch, 2013), ima tovrstno infrastrukturo vedno več destinacij. V želji, da bi gorskokolesarske destinacije ohranile svoje konkurenčne prednosti in se ustrezno pozicionirale, se vedno več gorskokolesarskih destinacij posveča oblikovanju znamk in trženju (Lofft et al., 2008).

¹ Zavod Aliansa, Slovenija, Ljubljana, e-pošta: a.zigon@enteralliance.com

² Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Slovenija, Ljubljana, e-pošta: maja.konecnik@ef.uni-lj.si

Znamke predstavljajo eno izmed ključnih orodij za trženje in prodajo na vse bolj konkurenčnem globalnem trgu (Beedie & Hudson, 2003), saj turistični destinaciji oziroma v našem primeru gorskokolesarski destinaciji omogočajo, da razlikuje svoje izdelke in storitve od konkurence (Grewal & Levy, 2014). Konkurenčni izdelki oziroma znamke težje nadomestijo edinstveno in uveljavljeno znamko (Keller, 1993), hkrati pa ta zmanjšuje srednje in dolgoročno tveganja ter zunanje dejavnike, ki so na področju turizma zelo pogosti (Middleton, Fyall, & Morgan, 2009).

Oblikovanje in vzdrževanje močne destinacijske znamke je zelo kompleksen proces, saj zahteva poenoteno osnovno razmišljanje notranjih interesnih skupin, ki imajo heterogene interese in njihovo aktivno vlogo. Le tako je mogoče oblikovati znamko in jo na dolgi rok sistematično nadgrajevati in razvijati (Cai, 2009; Gnoth, 2002 v Van 't Klooster, Go, & Van Baalen, 2004). Prav zaradi kompleksnosti oblikovanja destinacijske znamke, bi se morale destinacije pri oblikovanju znamke opirati na modele za razvoj znamke destinacije s pomočjo oblikovanja njene identitete.

V pričujočem prispevku izhajamo iz uravnoteženega oziroma dvodimenzionalnega pogleda na znamko (Konečnik Ruzzier in Ruzzier, 2009) ter se opremo na identitetni model Konečnik Ruzzierjeve in de Chernatonyja (2013), ki temelji na viziji, vrednotah, osebnosti in razlikovalnih prednostih, nadgrajen pa je s poslanstvom in koristmi za obiskovalce. Posebno vlogo za delovanje oziroma uspeh tega modela imajo odnosi med različnimi deležniki oziroma notranjimi interesnimi skupinami (Konečnik Ruzzier & de Chernatony, 2013). Pri oblikovanju in vzdrževanju znamke gorskokolesarske destinacije, pa tega modela ne moremo preprosto preslikati, temveč moramo upoštevati tudi specifične potrebe gorskih kolesarjev, ki se bistveno razlikujejo tako od potreb tradicionalnih kot tudi avanturističnih turistov in zahtevajo prilagoditev aktivnosti na področju oblikovanja in vzdrževanja znamk.

Združili smo teoretska izhodišča na področju oblikovanja in vzdrževanja znamk destinacij s primeri dobrih praks vodilnih gorskokolesarskih destinacij. Ker poglobljenih raziskav na tem področju ni, smo izvedli poglobljene intervjuje s štiriindvajstimi predstavniki vodilnih gorskokolesarskih destinacij in priznanimi strokovnjaki na področju gorskokolesarskega turizma. Raziskava je razkrila, da se večina gorskokolesarskih destinacij, tudi tistih najbolj uveljavljenih in uspešnih, še ne zaveda pomena znamk in njihovih prednosti ali pa k oblikovanju in vzdrževanju znamk pristopajo brez potrebnega predznanja. Zato oblikujemo smernice za oblikovanje in vzdrževanje znamke gorskokolesarske destinacije, ki upoštevajo tako obstoječa teoretska spoznanja, spoznanja pridobljena z raziskavo, kot tudi specifične značilnosti in potrebe gorskih kolesarjev. Gorskokolesarske destinacije bodo tako dobile njim prilagojene smernice, ki jim bodo omogočile bolj učinkovito in uspešno oblikovanje destinacijskih znamk.

1. OPREDELITEV IN POMEN GORSKEGA KOLESARJENJA

Gorsko kolesarjenje oziroma vožnja s kolesom po netlakovanih cestah oziroma poteh ali poteh, zgrajenih prav za gorske kolesarje (Mountain Bikers of Santa Cruz, 2007; Tourism Tasmania, 2008; Northern Tasmania Development, 2011; Koepke, 2005) predstavlja

priljubljeno in razširjeno obliko športnega udejstvovanja in rekreacije ter eno izmed najbolj razširjenih in priljubljenih oblik avanturističnih aktivnosti v mnogih državah (Parks Canada, 2010; Lofft et al., 2008). Število ljudi, ki se udeležuje v tej aktivnosti, ki izvira iz poznih sedemdesetih let 20. stoletja (Lofft et al., 2008; Parks Canada, 2010) se je v zadnjem desetletju skokovito povečala (Koepke, 2005) saj predstavlja primerno obliko rekreacije za širok spekter populacije, od najmlajših, družin in upokoencev do vrhunskih športnikov (Tourism Intelligence Scotland; Parks Canada, 2010).

Kljub temu, da je verodostojnih statistik o številu gorskih kolesarjev malo oziroma so te omejene na le nekaj geografskih območij, lahko o povečanju števila teh sklepamo na podlagi številnih raziskav in ocen. Poleg pomanjkanja sistematičnega pridobivanja podatkov dodatno oviro pri opredeljevanju števila gorskih kolesarjev predstavlja dejstvo, da gorsko kolesarjenje v praksi ni jasno opredeljeno, posledično pa se zato razlikujejo tudi ocene o številu gorskih kolesarjev. Kljub tem omejitvenim dejavnikom naj bi se po ugotovitvah Koepke (2005 v Gajda 2008) število ljudi, ki se ukvarjajo z gorskim kolesarjenjem, med letoma 1987 in 2000 povečalo za 400 %. Poleg tega se gorsko kolesarjenje, kot del kolesarjenja uvršča med najpriljubljenejše športe v številnih državah, kot denimo v ZDA, Kanadi, Združenem Kraljestvu, Nemčiji, Švici, Avstriji, Italiji, Avstraliji in drugod (Parks Canada, 2010; Koepke, 2005; UK Mountainbike Usage, 2014; Gajda, 2007).

Zaradi širokega spektra populacije, ki se udeležuje v gorskem kolesarjenju, se je to izoblikovalo v več poddisciplin, ki imajo svoje značilnosti in potrebe ter ciljne skupine (Lofft et al., 2008). Glavne podskupine so vožnja čez drn in strn (angl. cross country), turno kolesarjenje (angl. all mountain), spust (angl. downhill), prosti slog (angl. freeride) in skoki (angl. dirt jump) itd. Poleg omenjenih se zaradi hitro spreminjajočih se trendov nenehno pojavljajo nove discipline, kot denimo enduro in slope style. Značilnosti posameznih disciplin niso jasno opredeljene in striktne, kljub temu pa jih lahko opredelimo na podlagi nekaterih specifičnih elementov.

Demografska struktura gorskih kolesarjev je večinoma enotna, vendar pa se razlikuje po posameznih disciplinah. V nasprotju s percepcijami, da so gorski kolesarji predvsem najstniki, je pomembno poudariti, da je povprečna starost gorskega kolesarja nad 30 let (večina je starih med 20 in 40 let) ter imajo nadpovprečne prihodke in izobrazbo (Mountain Bikers of Santa Cruz, 2007; Lofft et al., 2008; Tourism British Columbia, 2010; Parks Canada, 2010; Koepke, 2005). Med gorskimi kolesarji prevladujejo moški, v zadnjem času pa hitro narašča tudi število žensk (Koepke, 2005).

Gorski kolesarji veliko potujejo. Raziskava med gorskimi kolesarji je pokazala, da je bilo 80 % vseh gorskih kolesarjev na vsaj enem gorskokolesarskem izletu, ki je trajal več kot eno noč (Green, 2003). Veliko destinacij po svetu je gorsko kolesarjenje uspešno vključilo v svojo ponudbo ter posledično pritegnilo množice gorskih kolesarjev ter pridobilo številne koristi in prednosti. Gorski kolesarji namreč v primerjavi z ostalimi turisti na izbrani destinaciji ostajajo dalj časa, porabijo več denarja in se udeležujejo v več dejavnostih (Keefe, 2002).

2. GORSKOKOLESARSKA DESTINACIJA

Gorsko kolesarjenje predstavlja eno izmed najbolj razširjenih in priljubljenih oblik avanturističnih aktivnosti (Lofft et al., 2008), te pa so zaradi sodobnih trendov na področju turizma (Gisolf, 2013; Buckley, 2007) postale najhitreje rastoče področje v okviru turizma na prostem, z letno rastjo 15 % (Buckley 2007 v Williams & Soutar, 2009). Gorsko kolesarjenje posledično med aktivnostmi avanturističnega turizma predstavlja eno izmed najbolj razširjenih aktivnosti (Parks Canada, 2010; Taylor, 2013; Prideaux, 2009). V nekaterih destinacijah gorsko kolesarjenje prevladuje nad ostalimi avanturističnimi aktivnostmi oziroma aktivnostmi, ki se izvajajo na prostem. Še posebno je to opazno v primeru smučarskih središč, kjer odvisnost od zimske sezone vse bolj zmanjšujejo tudi z uvanjanjem gorskokolesarskih turističnih produktov. Ker prav gorskokolesarski turistični produkti v te destinacije pritegnejo večji del obiskovalcev in hkrati predstavljajo eno izmed najbolj priljubljenih aktivnosti na področju avanturističnega turizma in turizma na prostem, je smiselno, da se osredinimo prav na pojem gorskokolesarske destinacije.

Gorskokolesarske destinacije predstavljajo podskupino avanturističnih destinacij oziroma destinacij, ki temeljijo na naravi, vendar pa so potrebe in zahteve njihove ciljne skupine specifične in se bistveno razlikujejo od potreb in zahtev ostalih obiskovalcev. Te specifične potrebe namreč izhajajo iz osnovnih elementov gorskega kolesarjenja, ki sicer tako kot pri ostalih avanturističnih aktivnostih temeljijo na določeni meri tveganja, pristnem stiku z naravo, vendar pa se razlikujejo po potrebni infrastrukturi gorskokolesarskih poti, gorskim kolesarjem prilagojenih storitvah, prilagojeni komunikaciji, ki temelji na značilnostih gorskokolesarske skupnosti. Poleg tega se gorski kolesarji od ostalih obiskovalcev razlikujejo tudi v njim lastnih vrednotah in osebnostnih lastnostih.

Pri opredeljevanju gorskokolesarske destinacije se moramo kljub temu opreti na splošno opredelitev destinacije, bolj specifično na sodobnejšo opredelitev turistične destinacije kot proizvoda (Nicolaisen & Blichfeldt, 2012). V primeru gorskokolesarske destinacije je ta proizvod gorsko kolesarjenje. V nadaljevanju se lahko opremo tudi na opredelitev destinacije kot potovalnega cilja, ki ga želi turist obiskati zaradi določenih privlačnosti, ki jih destinacija ponuja (Keller, 1998). Na splošno bi lahko vsako destinacijo, ki jo obiščejo gorski kolesarji z namenom gorskega kolesarjenja, opredelili kot gorskokolesarsko destinacijo. Če se osredinimo na kakovostno gorskokolesarsko izkušnjo, pa je gorskokolesarska destinacija le tista destinacija, ki nudi razvejano mrežo poti, primernih za gorsko kolesarjenje (te so za gorske kolesarje najpomembnejši dejavnik), in širok nabor aktivnosti, storitev in ostale infrastrukture, ki je prilagojena gorskim kolesarjem. Tovrstna opredelitev je skladna tudi z definicijo športnoturistične destinacije avtorice Neirotti (2002), ki tovrstno destinacijo opredeli kot vrhunsko zasnovano infrastrukturo s športom kot primarnim fokusom in jedrom trženjske strategije.

V kolikor izhajamo iz zadnje opredelitve, potem lahko med najbolj poznane gorskokolesarske destinacije po svetu uvrstimo destinacije, kot so denimo Whistler ter celotna provinca Britanska Kolumbija v Kanadi, mrežo gorskokolesarskih poti 7Stanes na Škotskem, zvezne države Kolorado, Utah in Oregon v ZDA, širše območje mesta Rotorua na Novi Zelandiji, kanton Graubunden v Švici, Livigno v Italiji, itd. Gorski kolesarji v omenjenih destinacijah predstavljajo pomemben delež vseh obiskovalcev v poletni sezoni, ki posledično ustvarijo

pomemben delež prihodkov iz naslova turizma (Tourism Intelligence Scotland, 2013; Fix & Loomis, 1996; LeCarner, 2011; Economic Benefits of Mountain Bike Tourism, 2014; Tourism British Columbia, 2009; Western Canada Mountain Bike Tourism Association, 2006; Tourism Switzerland 2011). Tako so gorski kolesarji v poletni sezini 2013 predstavljali 43% vseh obiskovalcev, ki so se prepeljali z žičnicami v Whistlerju (Whistler Blackcomb Holdings, 2014), v Livignu, Italiji, pa je število gorskih kolesarjev, ki so uporabili žičniško infrastrukturo v poletni sezini 2013 že preseglo število pohodnikov in drugih obiskovalcev (Seletti, 2013).

Razvoj gorskokolesarskega turizma predstavlja novost med turističnimi proizvodi. Pri večini turističnih destinacij ga zavira predvsem nepoznavanje področja in ciljne skupine ter želja in potreb gorskih kolesarjev. Ti imajo drugačne značilnosti in zahteve od obstoječih obiskovalcev večine destinacij, tem pa se večina destinacij ni uspela prilagoditi. V preteklosti in tudi danes je veliko destinacij že poskušalo vključiti gorsko kolesarjenje v svojo turistično ponudbo, vendar večina zaradi prej omenjenih razlogov ni bila uspešna.

3. ZNAMKE TURISTIČNIH DESTINACIJ

Trženje destinacij postaja vse bolj kompleksno, turisti zaznavajo regije kot celovito izkušnjo, pri tem pa zanemarjajo dejstvo, da so turistični proizvodi sestavljeni iz množice individualnih proizvodov oziroma storitev (Buhalis, 2000). Za razliko od potrošnje dobrin, ki potrošniku prinesejo utilitaristične koristi, je potrošnja v turizmu neotipljiva, izkustvena, vključuje čustva, fantazije in cilja na zadovoljitev primarnih psiholoških potreb (Govers & Go, 2009; Middelton et al., 2009). Znamke neotipljivim storitvam dodajo otipljive značilnosti, zmanjšajo tveganja (Swarbrooke & Horner, 2007; de Chernatony, McDonald, & Wallace, 2011) in potrošnika posledično spodbudijo k njihovem nakupu.

Ena izmed najpogostejših napak, ki se pojavlja pri obravnavanju znamk destinacij, je enačenje znamke destinacije z njenimi vizualnimi oziroma vidnimi elementi (predvsem logotipom in sloganom) (Kavaratzis, 2007; Konečnik Ruzzier, 2010). Znamka je sestavljena iz večih elementov, zato je kompleksna entiteta. Opredelitev znamke kot kompleksne entitete je vidna iz definicije Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2009), ki zagovarjata smiselnost uravnoteženega oziroma dvodimenzionalnega pogleda na znamko. Notranji pogled na znamko destinacije je predstavljen s konceptom identitete, ki navaja njene značilnosti z vidika notranjih interesnih skupin. Zunanji pogled pa v nasprotju z notranjim zajema ovrednotenje znamke v očeh ciljnih skupin porabnikov in odraža način, na katerega proučevano znamko zaznavajo uporabniki. Zunanji pogled je največkrat predstavljen s konceptom premoženja znamke, ki poleg podobe obsega še zavedanje, kakovost in zvestobo. Premoženje znamke pa temelji tudi na prepoznavnosti, asociacijah in ostalih sredstvih, kot so patenti itd. (Kotler & Armstrong, 2000). Aacher (1991 v Pike, 2007) opredeli premoženje znamke kot sredstva in odgovornost znamke, da doda oziroma odvzame vrednost podjetju. Večje premoženje lahko privede do povečanja obsega prodaje, višje cene in zvestobe strank.

Znamka destinacije ima posledično zunanji in notranji trg. Notranji trg je primarno vezan na izgradnjo znamke in usklajevanje deležnikov, medtem ko je zunanji trg namenjen komunikaciji znamke in njene vrednosti (Hall, 2010; Konečnik Ruzzier, 2010). Obliko-

vanje znamke naj bi se najprej osredotočilo na notranji trg, šele kasneje tudi na zunanji trg (Schaar, 2013; Garcia, Gomez, & Molina, 2012). Pri tem sta pomembni povezanost in soodvisnost obeh trgov, saj mora notranji trg dobro razumeti in poznati zunanji trg (Konečnik Ruzzier, 2010).

V proces oblikovanja identitete znamke destinacije, s katero si lahko ta zagotovi konkurenčno prednost, je treba vključiti vse ključne elemente (poslanstvo, vizijo, vrednote, osebnost, koristi, razlikovalne prednosti), ki omogočajo izluščiti edinstvene značilnosti znamke. Namen identitete znamke je pozicioniranje destinacije v mislih potrošnika na način, da doseže zaželeno podobo (Pike, 2007). Identiteta znamke je tudi del celotnega premoženja znamke in predstavlja celovito zaznavanje znamke na trgu, ki izhaja iz pozicioniranja in podobe (Kotler & Armstrong, 2001). Pri razvoju identitete znamke tržniki ne morejo ignorirati dejstva, da ima večina porabnikov že izdelano podobo o destinaciji, zato morajo to upoštevati pri njenem oblikovanju (Schaar, 2013). Podoba ima ključno vlogo pri oblikovanju identitete, znamka pa ima določene podobe in prepričanja v mislih turistov (Jayswal, 2008; Stăncioiu, Teodorescu, Pârgaru, Vlădoi, & Băltescu, 2011). Znamka destinacije je odraz identitete, ki ustvarja zeleno notranjo in zunanjo podobo (Govers et al., 2009). Identiteta in pozicioniranje znamke pa določata tudi razmerje med otipljivimi in neotipljivimi prednostmi določene znamke (Christou, 2012).

Na drugi strani obiskovalci s pomočjo močnih in zanje edinstvenih asociacij ovrednotijo znamko in oblikujejo njeno premoženje (Konečnik Ruzzier, 2010; Cai, 2002). Premoženje znamke oz. njeno ovrednotenje s strani porabnikov/obiskovalcev lahko predstavimo s pomočjo zavedanja o znamki, njen podobe, zaznane kakovosti zvestobe znamki (Konečnik & Gartner, 2007).

Na odnos turistov do destinacije močno vpliva tudi čustvena navezanost. Samo destinacije z močnimi znamkami omogočajo vzpostavitev instantnih čustvenih povezav z obiskovalci ter pomagajo vzpostaviti povezavo med podobo destinacije in samopodobo porabnika (Ekinci, 2003; Morgan, Pritchard, & Pride 2011). Z vzpostavitvijo čustvene povezave pa se začne proces grajenja odnosov med deležniki, kar predstavlja ključ sodobnega razvoja in vzdrževanja znamk. Destinacije pa se v veliko primerih še vedno zanašajo predvsem na funkcionalne lastnosti in prednosti (Van 't Klooster, Go, & Van Baalen, 2004). Poudariti pa je treba, da samo čustvene povezave niso dovolj. Bistvo uspešne znamke je v razvoju edinstvenih asociacij, ki potrošniku predstavljajo jasno razliko v primerjavi s konkurenco (Morgan & Pritchard, 2002).

Pri odločanju potrošnikov za nakup določene znamke se ti pravzaprav odločajo o tem, koliko določena blagovna znamka vzdržuje in izboljšuje njihovo podobo. Znamke, katerih podoba se ujema z realno ali zeleno podobo potrošnika, bo najverjetneje izbrana v nakupnem procesu (de Chernatony, McDonald, & Wallace, 2011).

3.1 Oblikovanje in vzdrževanje znamke turistične destinacije

Tradicionalna naloga trženja destinacije je trženjsko komuniciranje oziroma oblikovanje in posredovanje podobe in sporočil o destinaciji (Middelton, & Hawkins, 1998; Buhalis,

2000). Sodobnejša naloga poudarja strateški vidik, saj predstavlja povezovalni člen med strateškim managementom, ki izraža želje in interese vseh deležnikov turistične destinacije, ter željami modernih, izkušenih in sofisticiranih turistov (Middelton et al., 1998; Buhalis, 2000). Posebno mesto v sodobnejši nalogi ima tako oblikovanje in vzdrževanje močne destinacijske znamke.

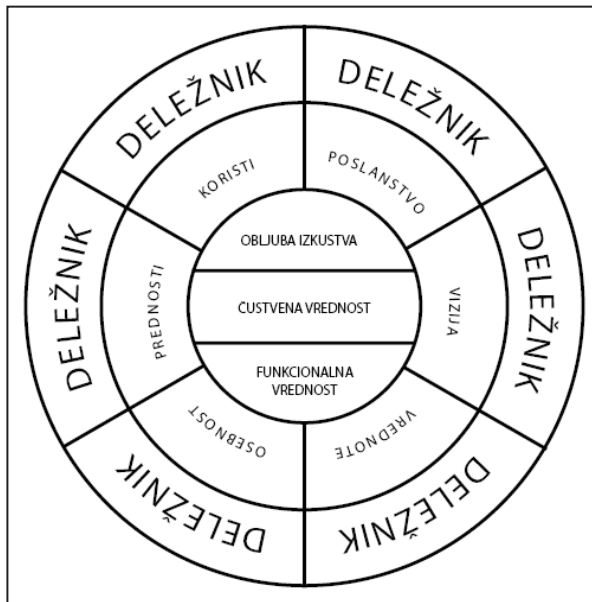
Znamke se morajo nenehno razvijati (Morgan, & Pritchard, 2004) oziroma prilagajati spremembam pri zaznavah potrošnikov, da bi preprečile svojo stagnacijo in zaton. Kljub temu, da ključne vrednote ostajajo iste, se osebnost nenehno razvija (Morgan et al., 2004), znamke brez ustreznega managementa pa kmalu izgubijo svoj namen. Potrebujejo redno osveževanje, da bi potencialni obiskovalci videli več različnih razlogov za obisk določene destinacije (Matos, Mendes, & Valle, 2012). Uspešne znamke tako ne nastanejo organsko, ampak jih je treba razviti (Knapp, 2008).

Oblikovanje znamke destinacije je kompleksno zaradi multidimenzionalnosti in z njo povezanih heterogenih interesov deležnikov, vpletenosti politike, iskanja konsenzov, težav pri uvajanju zvestobe znamki in omejenih sredstev (Govers et al., 2009). Množica različnih deležnikov potrebuje dober management in usklajevanje, to pa najpogosteje poteka v sklopu organizacij za management in trženje destinacij. Tako nacionalne, regionalne ali lokalne oblasti v sodelovanju z zasebniki ustvarijo strategijo oblikovanja in managementa destinacije, ki vsebuje presojo, oblikovanje, pozicioniranje in implementacijo identitete destinacije, njene ponudbe in komunikacijskih strategij (Govers et al., 2009). Znamka mora biti namreč vodena in nadzorovana, saj ponudnike storitev in njihove partnerje pesti pomanjkanje komunikacije, vizije in nadzora (Gnoth 2002). Iskanje sinergij in konsenzov med različnimi deležniki pa je ena od ključnih nalog teh organizacij (Dimanche & Sodja, 2006).

Obstaja več različnih modelov za oblikovanje in vzdrževanje znamke destinacije, ki se med seboj bolj ali manj razlikujejo. Večina modelov je precej enotnih ter se razlikujejo predvsem v terminskem sosledju posameznih aktivnosti. European Travel Commission in & United Nations World Tourism Organization (2009) proces razvoja znamke destinacije opredelijo najbolj celovito. Tako kot de Chernatony (de Chernatony, 2010) opredelijo proces s povratno zanko. Proces se začne v sosledju revizije obstoječega stanja, analize segmentov in SWOT-analize. V realnosti se izvajanje teh faz večkrat prepleta oziroma se jih izvaja istočasno. Raziskava percepcij porabnikov omogoča vpogled v percepcijo potrošnikov o določeni destinaciji ter posledično v njene prednosti in slabosti, stopnjo uresničevanja obljub itd. Sledi analiza konkurence, v sklopu katere se prouči ključne motive za potovanje in razišče, kako določena destinacija zadovoljuje oziroma uresničuje te motive v primerjavi s konkurenco. V nadaljevanju sledi oblikovanje znamke s pomočjo ustreznih modelov, v sklopu katerih se oblikujejo bistvo znamke in njene vrednote. Ta faza je zelo pomembna, ker se v njenem okviru oblikuje identiteta znamke. Ta predstavlja vsoto značilnosti destinacije, ki jo naredijo drugačno, posebno in boljše od konkurence v očeh potencialnih obiskovalcev. To fazo zaradi njene pomembnosti podrobneje analiziramo v nadaljevanju. V naslednjih fazah pa oblikovanju znamke sledijo vključevanje znamke v trženjske aktivnosti, nadzor uspešnosti in izboljšave (European Travel Commission et al., 2009).

Kot smo predhodno izpostavili, obstaja več modelov za oblikovanje znamke oziroma njene identitete. Najbolj razširjena je uporaba modelov piramide znamke in kolesa znamke. Vsem pa je skupen namen ustvarjanja bistva znamke. Kot najbolj celovit model velja izpostaviti kolo znamke, ki vsebuje občutno več informacij kot denimo model piramide znamke, ker zajema vse ključne podatke o znamki in destinacijam omogoča, da v svojo ponudbo vključijo proizvode in izkustva, ki okrepijo znamko. Posledično kolo na nek način predstavlja kombinacijo med modelom piramide znamke in modelom prikaza sredstev znamke. Kolo znamke vsebuje tako racionalne kot tudi čustvene elemente, kar skrbniku znamke omogoča vpogled v njen DNA (European Travel Commission et al., 2009).

Med modele koles znamke se uvršča tudi model identitete znamke destinacije (Konečnik Ruzzier et al., 2013). Ta temelji na ključnih elementih osnovnega de Chernatonyjevega modela. Vsebuje vizijo, vrednote, osebnost in razlikovalne prednosti, ki so kot je razvidno s Slike 1, nadgrajeni s poslanstvom in koristmi za obiskovalce (Konečnik Ruzzier et al., 2013). Posebno vlogo za delovanje oziroma uspeh tega modela imajo odnosi med različnimi deležniki oziroma notranjimi interesnimi skupinami (de Chernatony, 2010). Model temelji na oblikovanju in vzdrževanju znamke v okviru skupnosti, ki idealno združuje vse deležnike in spodbuja oblikovanje dolgoročnih odnosov med njimi (Konečnik Ruzzier et al., 2013). Obljuba destinacije namreč postane realna šele, ko jo razumejo in uresničujejo vsi deležniki destinacije (Knapp, 2008). Sodelovanje deležnikov pri oblikovanju znamke pa je lahko uspešno le, če ti delujejo na osnovi enake vizije (Kitchin, 2005).



Slika 1: Model identitete znamke destinacije po Konečnik Ruzzierjevi in de Chernatonyju

Vir: M. Konečnik Ruzzier & L. de Chernatony, *Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia*, 2013.

Kot smo predhodno že omenili, je znamka kompleksna entiteta (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2009), kjub temu pa v praksi veliko destinacij k oblikovanju znamk ne pristopa celovito in se zanaša predvsem na ime in vizualne elemente, kot ključno orodje razlikovanja (Middleton et al., 2009; Schaar, 2013). Logotip in ime sicer predstavljata orodji za identifikacijo in prepoznavo, vendar je bistvo oblikovanja znamke v izgradnji prepoznavnih asociacij. Simboli, kot je na primer logotip, imajo sicer pomembno vlogo pri oblikovanju in vzdrževanju premoženja znamke in bi morali biti del njene razširjene identitete ali celo njenega jedra. Z njihovo pomočjo se povečata prepoznavnost znamke in njen priklic v spominu (Aacher et al, 2000), kot že omenjeno, pa samo simboli brez izvajanja celovite strategije ne morejo biti uspešni na dolgi rok. Premoženje znamke namreč predstavlja nabor sredstev in odgovornosti, ki so povezani z imenom in simbolom znamke ter dodajajo vrednost proizvodom ali storitvam (Aacher et al., 2000).

4. METODOLOGIJA RAZISKAVE O RAZUMEVANJU IN POMENU ZNAMKE GORSKOKOLESARSKE DESTINACIJE

Ker raziskav na področju razumevanja in pomena gorskokolesarske destinacije ter oblikovanja in vzdrževanja njihovih znamk ni, smo se odločili za izvedbo kvalitativne raziskave. Izvedli smo individualni, delno strukturirani in nestandardizirani globinski intervju s štiriindvajsetimi tujimi managerji vodilnih svetovnih gorskokolesarskih turističnih destinacij ter priznanimi strokovnjaki na področju gorskokolesarskega turizma. Globinski intervju kot kvalitativna oblika raziskave nam je omogočil pridobiti podroben odziv posameznih strokovnjakov na določen vsebinski sklop vprašanj. Za delno strukturirani intervju je značilno tudi, da obstaja vnaprej pripravljen opomnik, konkretna izvedba se prilagaja situaciji in poteku intervjuja ter omogoča dodatna pojasnila (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž). V sklopu raziskave smo pripravili dve vrsti opomnikov, ki se delijo glede na intervjuvance, in sicer na tiste, ki aktivno upravljajo oziroma sooblikujejo gorskokolesarsko destinacijo, in na skupino svetovalcev, ki deluje na področju razvoja gorskokolesarskih destinacij. Struktura obeh opomnikov je zelo podobna, prihaja le do odstopanj pri nekaterih vprašanih, ki so prilagojena značilnostim določene skupine.

Vprašanja prvega sklopa obeh opomnikov so namenjena vpogledu v poznavanje in predstave intervjuvancev o znamki destinacije na splošno. Izhajali smo iz ugotovitev Konečnik Ruzzierjeve (2010, str. 174), da je ena izmed najpogostejših napak, ki se pojavljajo pri obravnavanju znamk destinacij, enačenje znamke destinacije z njenimi vizualnimi oziroma vidnimi elementi (predvsem logotipom in sloganom). Nadaljnja vprašanja tega sklopa se navezujejo na pomen znamke za gorskokolesarske turistične destinacije. Tu se opremo na ugotovitve Buhalisa (2000, str. 98), da lahko destinacije svojo uspešnost povečajo z izgradnjo in managementom močne in dinamične znamke, ker tako lažje privabijo ne samo obiskovalce, temveč tudi vlagatelje, podjetnike in talentiran kader. Drugi sklop vprašanj se navezuje na deležnike znamke in načinih načrtovanja, oblikovanja in vzdrževanja znamke, itd. Tukaj se opremo na identitetni model Konečnik Ruzzierjeve in de Chernatonyja (2013, str. 233). Ta temelji na ključnih elementih osnovnega de Chernatonyjevega modela. Vsebuje vizijo, vrednote, osebnost in razlikovalne prednosti, ki so nadgrajeni s

poslanstvom in koristmi za obiskovalce (Konečnik Ruzzier et al., 2013). Posebno vlogo za delovanje oziroma uspeh tega modela imajo odnosi med različnimi deležniki oziroma notranjimi interesnimi skupinami (de Chernatony, 2010). Model temelji na oblikovanju in vzdrževanju znamke v okviru skupnosti, ki idealno združuje vse deležnike in spodbuja oblikovanje dolgoročnih odnosov med njimi (Konečnik Ruzzier et al., 2013). Obljuba destinacije namreč postane realna šele, ko jo razumejo in uresničujejo vsi deležniki destinacije (Knapp, 2008). Sodelovanje deležnikov pri oblikovanju znamke pa je lahko uspešno le, če ti delujejo na osnovi enake vizije (Kitchin, 2005). Poleg tega so v tem sklopu zajeta tudi vprašanja, ki se navezujejo na organizacijsko strukturo managementa znamke.

Destinacije oziroma njihove managerje, ki smo jih vključili v raziskavo, smo izbrali na podlagi vnaprej določenih kriterijev. Ti kriteriji so naslednji: da je gorskokolesarska destinacija splošno znana kot ena izmed vodilnih gorskokolesarskih destinacij na svetu oziroma da ji je bil podeljen certifikat odličnosti IMBA Ride Center, mednarodne kolesarske zveze IMBA. Splošno prepoznavnost destinacij smo določili na podlagi subjektivne presoje ter s pomočjo objav v vodilnih gorskokolesarskih medijih in socialnih omrežjih. Poleg predstavnikov, ki delujejo neposredno v managementu gorskokolesarskih destinacij, so med intervjuvanimi svetovalci zajeti tudi strokovnjaki, ki so v preteklosti zasedali managerske funkcije v destinacijah – na primer dolgoletni direktor največjega kolesarskega parka na svetu – Whistler Bike Park v Kanadi. Pri izbiri intervjuvancev smo za ključni dejavnik poleg znanja in dela na področju trženja oziroma razvoja gorskokolesarskih destinacij določili tudi aktivno znanje angleškega jezika, kar je omogočilo hitro in dosledno sporazumevanje in razumevanje.

Opomnike, pripravljene v angleškem jeziku, smo predhodno testirali na treh dodatnih osebah, njihovih odgovorov nismo vključili v kasnejše analize. Namen tovrstnega testiranja je bil odpraviti morebitne nejasnosti, ki bi lahko bile posledica nerazumevanja besedila. Na podlagi izsledkov testiranja opomnikov in pogovora z nekaterimi izmed intervjuvancev smo ugotovili, da so vprašalniki za nekatere preobsežni in bi nanje raje kot ustno odgovarjali pisno. Poleg tega so nekateri prosili tudi za krajšo različico opomnika, zato smo naknadno pripravili dodatna, krajša opomnika. Vprašanja v skrajšanih opomnikih so enaka kot pri daljših opomnikih, izpustili smo le nekatera vprašanja.

Pridobljene podatke smo interpretirali s tehniko analize vsebine. Analiza vsebine predstavlja katero koli tehniko za oblikovanje sklepanj pri kateri s kategoriziranjem in klasificiranjem enot besedila oblikujemo pojme, ki jih nato med seboj povežemo in oblikujemo teoretične modele in pojasnitve (Holsti, 1968; Mesec, 2009). V skladu s tehniko smo podatke, pridobljene v raziskavi, sistematično analizirali po korakih, ki jih predlagata Glaser in Strauss (1999), kategorije in teme pa smo razvili neposredno iz besedila odgovorov. Najprej smo odgovore kategorizirali v naslednjem koraku pa smo izvedli kodiranje. Da bi prepoznali vzorce in povezave med kategorijami smo podatke v posamezni kategoriji podrobno preučili. Izsledke raziskave smo dodatno podprli z analizo literature.

Najprej smo obravnavali odgovore managerjev. Odgovore smo sprva kategorizirali, v naslednjem koraku pa izvedli kodiranje. Kategorije, ki smo jih določili, so naslednje: oblikovanje in vzdrževanje znamk destinacij, management z destinacijsko znamko, deležniki

znamke, razvoj destinacijske znamke, vrednote destinacijske znamke, percepcija destinacijske znamke, diferenciacija destinacijske znamke, nadzor in management kakovosti, implementacija in komuniciranje destinacijske znamke, spajanje znamk in partnerstva ter podatki o intervjuvancih.

Nato smo obravnavali še odgovore svetovalcev, ki smo jih prav tako najprej kategorizirali, nato pa izvedli kodiranje. Kategorije, ki smo jih določili, so: oblikovanje znamk destinacij, vrednote, percepcija destinacijske znamke, vloga in vpliv deležnikov pri oblikovanju znamk destinacij, upravljanje z destinacijsko znamko, diferenciacija in pozicioniranje na trgu, razvoj blagovne znamke v destinacijskem managementu, soznančenje in partnerstva, implementacija in komuniciranje destinacijske znamke, podatki o intervjuvancih.

5. REZULTATI RAZISKAVE O RAZUMEVANJU IN POMENU ZNAMKE GORSKOKOLESARSKE DESTINACIJE

5.1 Značilnosti intervjuvancev

Intervjuvance smo razdelil v dve skupini, in sicer v skupino, ki aktivno upravlja oziroma sooblikuje določeno gorskokolesarsko destinacijo (managerji), in skupino svetovalcev, ki sodeluje z destinacijami na področju razvoja gorskokolesarskih turističnih proizvodov (svetovalci). V skupino managerjev je bilo vključenih pet oseb, v skupino svetovalcev pa devetnajst.

Trije intervjuvani managerji prihajajo iz Evrope (Češka, Švica, Italija), dva pa iz ZDA. Vsi imajo izvršne funkcije in v povprečju na obstoječem delovnem mestu delujejo 3,6 leta. Njihovo delo poteka v sklopu organizacij za management destinacij ali pa so vsaj aktivno vključeni v tovrstne organizacije. Na področju trženja v njihovih organizacijah v povprečju deluje šest zaposlenih, z izjemo organizacije enega izmed vprašanih, v kateri na področju trženja deluje 20 zaposlenih. Štirje managerji imajo univerzitetno izobrazbo, eden pa magisterij. Z gorskim kolesarjenjem se v povprečju ukvarjajo 13,2 leta.

19 intervjuvanih svetovalcev deluje na področju načrtovanja, izgradnje, managementa, trženja in ostalih aktivnostih na področju gorskokolesarskih turističnih proizvodov. Večina jih prihaja iz Severne Amerike (13), šest pa iz Evrope, natančneje iz Nemčije, Avstrije, Švice, Nizozemske in Češke. Intervjuvani svetovalci so v povprečju v razvoj gorskokolesarskih destinacij vključeni več kot 9 let, z gorskim kolesarjenjem pa se v povprečju ukvarjajo več kot 20 let. Izmed trinajstih svetovalcev, ki so odgovorili na vprašanje o izobrazbi, ima en doktorsko izobrazbo, osem univerzitetno, štirje pa magisterij.

18 intervjuvancev je odgovarjalo prek spletnega orodja Murvey, 5 prek dokumentov v obliki MS Word, ki smo jih posredovali prek elektronske pošte, eden pa prek pogovora v živo. Pri intervjuju, ki smo jih opravili v živo, s pomočjo programske opreme Skype, smo pripravili transkripcijo, pri tem pa poskrbeli za čim bolj dobeseden prepis. Izvajanje intervjujev je potekalo v obdobju od 24. 2. 2014 do 30. 5. 2014. (od februarja do maja 2014).

5.2 Analiza intervjujev, rezultati in interpretacija raziskave

5.2.1 Pomen destinacijske znamke ter njeno oblikovanje in vzdrževanje

Na podlagi interpretacije pridobljenih podatkov smo prišli do naslednjih zaključkov. Ugotovili smo, da si tako vprašani managerji kot tudi svetovalci znamko večinoma razlagajo kot njen posamezen element – na primer kot podobo v mislih obiskovalca, kot visoko stopnjo prepoznavnosti ali kot identiteto. Vsi managerji so potrdili, da ima njihova destinacija lastno znamko, pri utemeljevanju odgovora pa so navedli zelo heterogene odgovore kot na primer, da imajo znamko zato, ker so njihove aktivnosti v povezavi z znamko načrtne; ker je njihova destinacija svetovno prepoznana oziroma ker v okviru znamke tržijo svojo destinacijo. Menimo, da so opredelitve znamke obeh skupin površne in necelovite, saj znamka na primer ni samo prepoznavnost imena, kot je odgovorilo nekaj vprašanih, temveč je čustvena navezanost na proizvod in pričakovanje kakovosti storitev, ki navduši kupca ne glede na znesek, ki ga je moral zanjo plačati (Knapp, 2008). Eden od vprašanih enači znamko destinacije z njenim vizualnim delom, kar Kavaratzis (2007) in Konečnik Ruzzier (2010) smatrata za eno izmed najpogostejših napak, ki se pojavlja pri obravnavanju znamk destinacij. Pri celoviti opredelitvi znamke izhajamo iz uravnoteženega oziroma dvodimenzionalnega pogleda na znamko, ki ga opredelijo Konečnik Ruzzier et al. (2009) in zajema tako notranji in zunanji pogled na znamko destinacije.

Tako managerji, kot tudi svetovalci se strinjajo, da je znamka za destinacijo zelo pomembna, saj znižuje tveganje obiskovalcev in omogoča oblikovanje čustvenih povezav z obiskovalci, kar ima posledično velik vpliv na njihove odločitve. Z odgovori vprašanih se strinjamo, saj je znamka eno izmed ključnih orodij za trženje in prodajo na vse bolj konkurenčnem globalnem trgu (Morgan et al., 2004), še posebej, ker ima večina destinacij primerljivo infrastrukturo. Znamka destinacije predstavlja proces, v katerem destinacije izražajo svojo edinstveno identiteto skozi pozitivno podobo, ki jo jasno in dobro prikazujejo in umestijo med konkurenco (Nicolaisen et al., 2012).

Naslednja ugotovitev je, da gorskokolesarske destinacije k oblikovanju in vzdrževanju znamke večinoma pristopajo organsko, brez uporabe strategij in modelov. Nekaj vprašanih managerjev je med drugim celo poudarilo, da tovrstne strategije in modeli niso potrebni in bi ovirali razvoj. Kljub dejstvu, da nekatere destinacije ne uporabljajo formalnih modelov za oblikovanje znamke, pa neformalno zasledujejo podobne korake in aktivnosti, kot so opredeljeni v omenjenih modelih. Pri tem se destinacije v celoti zanašajo na kompetence vodilnih, zato se lahko tovrstni sistem poruši ob njihovi zamenjavi. Poudariti pa je treba, da najuspešnejše izmed obravnavanih destinacij strategijo imajo. Z organskim pristopom k oblikovanju in vzdrževanju znamke se ne strinjamo, saj gre pri oblikovanju znamke za dolgoročen proces, ki se odraža v prihodnji dobičkonosnosti, a le ob dolgoročni konsistentnosti, predanosti in vlaganjih (Aacher & Joachimsthaler, 2000). Zaradi dolgoročnosti in konsistentnosti oblikovanja in vzdrževanja znamke je strategija pomembna, ker predstavlja okvire in smernice za razvoj in omogoča izvajati nadzor uspešnosti. Odsotnost strategije lahko nasprotno vodi do nenehnega spreminjanja ciljev in sredstev za njihovo doseganje, kar ima lahko negativne posledice za poslovanje in uspeh destinacije.

Znamka mora biti tako vodena in nadzorovana, saj ponudnike storitev in njihove partnerje pesti pomanjkanje komunikacije, vizije in nadzora (Gnoth, 2002). Rezultati raziskave nakazujejo na nejasno opredeljeno vizijo med gorskokolesarskimi destinacijami oziroma celo njeno odsotnost. Pomanjkanje jasne vizije, ki je skupna vsem deležnikom pa je predpogoj za dolgoročen uspeh gorskokolesarske destinacije. Sodelovanje deležnikov pri oblikovanju znamke je namreč lahko uspešno le, če ti delujejo na osnovi enake vizije (Kitchin, 2005). Seveda pa se vizija pri gorskokolesarskih destinacijah razlikuje od vizije ostalih destinacij, saj ta temelji predvsem na doseganju dolgoročnih ciljev specifičnih za gorske kolesarje. Posledično pa je gorskim kolesarjem prilagojeno tudi poslanstvo, ki zasleduje uresničevanje ciljev gorskih kolesarjev v povezavi z ostalimi deležniki.

Zaradi odsotnosti strategij in uporabe modelov je samo oblikovanje znamke pri predstavnikih destinacij potekalo zelo različno. Strnemo ga lahko v oblikovanje vizije o načrtovanju prog, določitev imena, razvoj sistema načrtovanja destinacije ter oblikovanje vizualnih elementov oziroma v identifikacijo destinacije, opredelitev podobe, ki jo želijo posredovati obiskovalcem, ter oblikovanje temu primernih sporočil, ali kot izbiro deležnikov in ciljnih segmentov, izbiro trženjske agencije, izbiro primerne imena in vizualnih elementov, posredovanje znamke deležnikom ter izvedbo predvidenih komunikacijskih aktivnosti. Menimo, da bi lahko procese oblikovanja znamke, ki potekajo v obravnavanih destinacijah izboljšali v kolikor bi ti sledili teoretskim izhodiščem, na primer procesu kot ga opisujejo Govers et al. (2009), ki ga izpostavljajo, da vsebuje strategija oblikovanja znamke destinacije presojo, oblikovanje, pozicioniranje in formulacijo identitete destinacije, njene ponudbe in komunikacijske strategije. Tudi večina svetovalcev je k razvoju in oblikovanju znamke pristopila organsko, torej brez uporabe strategij in modelov, svetovalca, ki pa sta modele uporabila, sta te razvila sama in jih obravnavana literatura ne omenja. Uporaba modelov po našem mnenju pripomore k sistematičnemu oblikovanju konsistentne identitete znamke, zato destinacijam uporabo tovrstnih modelov priporočamo. Pri tem pa morajo destinacije izbrati model, ki najbolj ustreza njihovim značilnostim in potrebam. Kot smo že omenili, obstaja več modelov za oblikovanje znamke oziroma njene identitete, najbolj razširjena je uporaba modelov piramide znamke in kolesa znamke. Vsem je skupen namen ustvarjanja bistva znamke in destinacijam dajejo smernice in okvir za skladen razvoj posameznih elementov (European Travel Commission et al., 2009). Lastni modeli imajo lahko pozitiven učinek na oblikovanje identitete ali znamke, saj so večinoma prilagojeni posebnostim določene destinacije, vendar menimo, da je za destinacije smiselno, da se hkrati poslužujejo katerega izmed uveljavljenih modelov, saj so ti preizkušeni in hkrati tudi dovolj prilagodljivi.

Svetovalci in managerji so si enotni, da na proces oblikovanja znamke v največji meri vpliva poznavanje ciljne skupine oziroma poznavanje želja in potreb njenih predstavnikov. Poleg tega so izpostavili še kakovost ponudbe, razpoložljivost sredstev, politični in gospodarski interes, konkurenco, naravne danosti in kulturo oziroma identiteto lokalne skupnosti. Vprašani svetovalci kot ključne dejavnike pri ustvarjanju prepoznavne znamke izpostavijo avtentičnosti in iskrenost ter konsistentnost, enostavnost, kakovost in ugled. Strinjamo se z mnenjem svetovalcev in managerjev, da ima poznavanje ciljne skupine velik vpliv na proces oblikovanja znamke, pri ostalih dejavnikih pa so vprašani izhajali

predvsem iz razpoložljivosti sredstev in naravnih danosti, niso pa se poglobili v pomen posameznih aktivnosti v sklopu procesa oblikovanja znamke. V skladu z European Travel Commission et al. (2009) kot kritične dejavnike uspeha za oblikovanje znamke uvrščamo dobro razumevanje ciljnih segmentov, kvalitativne raziskave, ki razkrijejo globoke motive za potovanje, jasno razumevanje prednosti in slabosti ter položaj v odnosu do konkurence, management in podporo vplivnih skupin ter posameznikov, robusten sistem upravljanja znamke, program interne komunikacije v okviru znamke, predanost znamki, vključenost deležnikov in komunikacijo z njimi. Med kritične dejavnike uvrščajo še uporabo znamke v trženjskih aktivnostih deležnikov, nenehen nadzor učinka znamke, razumevanje, da je vsak deležnik odgovoren za vključevanje znamke, in dolgoročno predanost ter zavedanje, da je znamka središče vseh trženjskih komunikacij. Poleg tega pa je treba živeti znamko, znamka pa bo posledično postala izjemno pomembna in vredna. Sledijo še uporaba digitalnih orodij za trženjsko komuniciranje in nabor določenih spretnosti organizacij za management destinacij.

5.2.2 Vloga in vpliv deležnikov pri oblikovanju in vzdrževanju destinacijskih znamk

Tako managerji kot tudi svetovalci za najpomembnejše deležnike imenujejo predstavnike lokalne skupnosti, lokalno gospodarstvo, različne lokalne upravne enote in agencije, gorskokolesarsko skupnost lastnike zemljišč, turistične agencije, organizacije za trženje destinacij, strastne in predane predstavnike lokalnih skupnosti, regionalna turistična združenja in ostale. Z navedbami vprašanih se strinjamo, naše mnenje pa podkrepimo z ugotovitvami Garcia et al. (2012), ki sodelovanje z lokalnim prebivalstvom in podjetniki opredelijo kot ključni dejavnik za uspeh destinacije. Kitchin (2003) podobno ugotavlja, da ljudje ustvarjajo znamko, zato je pomembno, da se v okviru oblikovanja znamke destinacije vključi vse deležnike in zainteresirane skupine, saj bo znamka destinacije tako močnejša. Poudariti je potrebno, da v gorskokolesarski destinaciji gorski kolesarji niso samo ciljna skupina temveč predstavljajo pomembno notranjo interesno skupino. V kolikor gorski kolesarji in ostali deležniki aktivno ne sodelujejo, potem gorskokolesarska destinacija ne more biti uspešna. Model namreč temelji na oblikovanju in vzdrževanju znamke v okviru skupnosti, ki idealno združuje vse deležnike in spodbuja oblikovanje dolgoročnih odnosov med njimi (Konečnik Ruzzier et al., 2013). Ne glede na napore, ki jih gorskokolesarska destinacija vложи v izgradnjo primerne infrastrukture in promocijo, pa ta svoje obljube ne bo uspela izpolniti, v kolikor pri tem ne bodo sodelovali vsi deležniki. Obljuba destinacije namreč postane realna šele, ko jo razumejo in uresničujejo vsi deležniki destinacije (Knapp, 2008).

Ugotavljamo, da se stopnja odvisnosti od deležnikov med destinacijami razlikuje, vendar ti v nobeni izmed obravnavanih destinaciji niso zelo pomembni. Odgovori vprašanih so presenetljivi, saj v skladu z več avtorji, na primer z Nicolaisen et al. (2012) in Morgan et al. (2012), menimo, da organizacije za management destinacij zaradi množice različnih deležnikov in odvisnosti od njih težko nadzorujejo trženjski splet. Neodvisnost od deležnikov pa je tako predvsem odraz ne vključenosti ključnih deležnikov oziroma pomanjkanja sodelovanja z njimi. Destinacije oziroma njihove organizacije za management morajo

deležnike ne le vključiti, temveč tudi motivirati, da se identificirajo z znamko. Deležniki so vključeni v oblikovanje in vzdrževanje znamke prek delavnic, srečanj, sodelovanja v upravnem odboru, itd.

Kot glavne aktivnosti managerji in svetovalci skoraj enako opredeljujejo delovanje v vlogi ambasadorjev znamke, prostovoljno delo, stike z javnostjo, poznavanje zahtev in potreb strank itd. zbiranje sredstev, lobiranje, itd. Eden izmed vprašanih svetovalcev je izpostavil, da je ključna naloga deležnikov, da prenesejo znanje o proizvodih in potrošnikih v prakso. Drugi pa, da bi morali vsi deležniki kolesariti, saj bodo le tako postali avtentični ambasadorji svoje znamke. Z glavnimi aktivnostmi deležnikov, kot jih opredelijo vprašani, se na splošno strinjamo, pri tem pa izhajamo iz ugotovitev avtorjev Braun, Kavaratzis in Zenker, da so lokalni prebivalci destinacije tudi njihovi ambasadorji. Zaradi močnih povezav s turisti imajo ti namreč velik vpliv na pozicioniranje in trženje destinacijske znamke (Garcia et al., 2012).

5.2.3 Vrednote destinacijske znamke

Vprašani managerji kot temeljne vrednote svojih destinacij so izpostavili pristno izkušnjo na progah; šport, visokogorje, pristnost in svetovna odprtost; oziroma da je Bormio več kot mesto, saj nudi izjemne možnosti za različne aktivnosti itd. Eden od vprašanih managerjev je izpostavil nevarnost prevelikega števila temeljnih vrednot, in svetoval, naj destinacije ostanejo na splošni ravni in se šele tekom komunikacije poglobijo v vrednote. Managerji so izpostavili še, da morajo biti temeljne vrednote edinstvene in da vrednote pripomorejo k jasnejši opredelitvi ponudbe. Izkušnje, ki jih, temelječ na teh vrednotah, nudijo na obravnavanih destinacijah, so pristna izkušnja na progah, nepozabna in drugačna ponudba ter velika izbira različnih aktivnosti in izjemna narava. Svetovalci vrednote, ki naj bi predstavljale znamko opredelijo kot presečišče med vrednotami destinacije in vrednotami ciljne skupine, posledično pa so te odvisne od izbrane ciljne skupine. Na splošno pa so to zaupanje, kakovost, pozitivnost, odgovornost do okolja, ipd. Nekatere vrednote znamke so bolj primerne za določeni segment kot druge. Posledično mora biti nabor vrednot dovolj prilagodljiv, da se prilagaja različnim segmentom. Zato je pomembno, da si destinacija najprej izbere ciljne segmente. Z navedbami svetovalcev o razlikovanju vrednot med segmenti se strinjamo, saj so nekatere vrednote znamke bolj primerne za določeni segment kot druge. Posledično mora biti nabor vrednot dovolj prilagodljiv, da se prilagaja različnim segmentom. Zato je pomembno, da si destinacija najprej izbere ciljne segmente (European Travel Commission et al., 2009). Znamke so močno orodje, saj predstavljajo kombinacijo funkcionalnih in čustvenih vrednot. Gorskokolesarska destinacija ima zaradi osredinjenja na specifične potrebe in zahteve gorskih kolesarjev drugačno osebnost in nabor vrednot vrednote na katerih ta temelji.

5.2.4 Pozicioniranje

Managerji in svetovalci so bili enotni, da se konkurenca med gorskokolesarskimi destinacijami povečuje. Z njihovimi ugotovitvami se strinjamo, saj o tem pričajo različni sta-

tistični podatki in literatura, kot denimo Lofft et al. (2008), ki ugotavljajo, da se skladno z večjim številom gorskih kolesarjev in željo turistov po aktivnem udeleževanju med dostopom v zadnjem desetletju povečuje tudi število turističnih destinacij, ki obiskovalcem nudijo celovito gorskokolesarsko izkušnjo. Po mnenju večine svetovalcev pa glavna konkurenca izvira iz privlačnosti in destinacij, ki niso povezane z gorskim kolesarjenjem. Obe skupini vprašanih se tudi strinjajo, da postajajo gorskokolesarske proge vse bolj standardizirane, vendar pa so različni standardi oziroma smernice dovolj ohlapni, da omogočajo destinacijam lastno interpretacijo in prilagajanje lokalnemu okolju. V skladu z Fisch (2013) menimo, da izgradnja poti, namenjenih gorskemu kolesarjenju, temelji na splošno znanih in razširjenih elementih, pravilih in orodjih za izgradnjo, kar vodi do nenamerne standardizacije gorskokolesarskih poti, ki si posledično postajajo vse bolj podobne. Destinacije naj bi se po mnenju managerjev pozicionirale na podlagi lastnih programov in z izgradnjo primerne infrastrukture, ki je prilagojena določeni destinaciji, koherentnostjo proizvodov in komunikacije ter avtentičnostjo znamke. Njihova edinstvenost temelji na filozofiji načrtovanja in ponudbe gorskokolesarskih poti, na naravnih danostih ter kulturni dediščini. Eden izmed vprašanih managerjev med drugim izpostavi znamko kot vir edinstvenosti njegove destinacije. Podobno meni večina svetovalcev in sicer, da naj bi edinstvenost destinacij temeljila na znamki ter izbiri primerne ciljne skupine ter ponudbi, ki temelji na lokalnih značilnostih in kulturi in se ujema z zahtevami ciljne skupine. Konkurenčne in primerjalne prednosti gorskokolesarskih destinacij po mnenju svetovalcev izvirajo iz raznolikih in edinstvenih prog za gorsko kolesarjenje, poleg tega pa še iz naravnega okolja, primerne infrastrukture, storitev, spremljevalnih aktivnosti, edinstvenosti, podpore lokalnega prebivalstva, kulture in zgodovine, čustvene povezave itd. Z mnenjem vprašanih, da se morajo za privabljanje obiskovalcev pozicionirati na podlagi edinstvene izkušnje, se strinjamo. Knapp (2008) tako denimo meni, da destinacije drugače ne bodo sposobne preseči konkurenco. Bistveno večji pomen kot vprašani, pa pripisujemo znamki. Pomen znamk za destinacije namreč potrjuje dejstvo, da se bo v prihodnosti konkurenčni boj za porabnike na področju turističnih destinacij odvijal na čustveni in izkustveni ravni in ne na ravni cen in otipljivih dejavnikov (Morgan, 2002 v Schaar, 2013). Ker ima večina destinacij podobno razvito infrastrukturo, so znamke eno izmed najmočnejših orodij za pritegnitev obiskovalcev, ki iščejo edinstvena doživetja (Morgan et al., 2004). Prav s pomočjo znamke lahko destinacije v zaostrenih konkurenčnih razmerah ustvarijo konkurenčno prednost, saj se destinacija v mislih potrošnikov, vplivnežev in deležnikov izpostavi kot edinstvena (Knapp, 2008). V kolikor se opremo na model identitete znamke destinacije (Konečnik Ruzzier et al., 2013), ki poleg poslanstva zajema tudi koristi za obiskovalce pa je pomembno izpostaviti, da se koristi v primeru gorskokolesarske destinacije zaradi edinstvenih potreb gorskih kolesarjev razlikujejo od koristi, ki jih obiskovalcem nudijo ostale destinacije.

Po mnenju svetovalcev se gorski kolesarji za izbiro določene destinacije odločajo na podlagi raznolikosti in kakovosti kolesarskih poti, enostavenega dostopa, znamke destinacije, širokega nabora storitev in infrastrukture, lokalne kulture, narave, prireditev, priporočil drugih kolesarjev itd. Z navedbami svetovalcev se strinjamo, saj podobne dejavnike opredeli tudi obravnavana literatura, denimo Tourism British Columbia (2010), ki je med ključne dejavnike uvrsti dostopnost mrežo gorskokolesarskih poti, prijazne prebivalce in

osebje, dobre nočitvene kapacitete, restavracije, enostaven dostop po avtocestah, bližino letališč in povezave z drugimi bližnjimi destinacijami. Ponovno velja izpostaviti pomen znamke v procesu odločanja gorskih kolesarjev. Znamka turistu zagotavlja kakovost, zmanjšuje tveganje in mu olajša prepoznavanje turističnega proizvoda med množico proizvodov konkurenčnih podjetij oziroma destinacij (Dieter Koch, 2012). Znamke kot smo že omenili, turistični destinaciji omogočajo, da razlikuje svoje proizvode in storitve od konkurence, hkrati pa porabnikom omogoča, da se lahko hitro odločajo o svojih nakupih (Grewal et al., 2014).

5.2.5 Nadzor kakovosti, uspeha, podobe in zvestobe destinacijske znamke

Večina vprašanih managerjev izvaja nadzor kakovosti, pri tem pa razen enega vprašanega, ki je odgovoril, da imajo specifičen sistem nadzora za različna področja, med drugim tudi za področje gorskega kolesarjenja, niso opredelili, za kakšno vrsto nadzora gre. Uspeh znamke destinacije analitično merijo le pri enem vprašanem, kjer uporabljajo periodične zunanje raziskave. V drugih destinacijah se zanašajo na subjektivno presojo in uspeh znamke merijo na podlagi navdušenosti obiskovalcev nad krajem oziroma njihovo željo, da bi ga obiskali. Povzamemo lahko, da se kakovost, doseganje ciljev, zaznано podobo in zvestobo destinacijskim znamkam v gorskokolesarskih destinacijah sicer spremlja prek različnih dejavnikov, ki pa večinoma niso formalizirani in objektivni. Menimo, da je merjenje uspeha znamke in njenega vpliva ključnega pomena za razumevanje, kako potrošniki dojemajo znamko in ali ta potrebuje morebitne spremembe. Destinacije bi morale vpliv znamke meriti v rednih intervalih, medtem ko naj bi podobo znamke preverjali vsake dve do tri leta. Za merjenje uspeha znamke, njenega vpliva in podobe se lahko destinacije poslužujejo različnih tehnik, ki jim pomagajo prepoznati morebitna odstopanja od zastavljenih ciljev in sprejeti primerne ukrepe (European Travel Commission et al., 2009).

6. DISKUSIJA IN PRIPOROČILA ZA OBLIKOVANJE IN VZDRŽEVANJE ZNAMK GORSKOKOLESARSKIH DESTINACIJ

Znamke predstavljajo pomemben del našega vsakdana in nas spremljajo na vsakem koraku, tudi na področju destinacij. Ker so znamke aktualna in vsečna tematika, se jih poslužujejo številne gorskokolesarske destinacije, ne da bi se zavedale, kaj znamka pravzaprav predstavlja. Posledično prednosti znamk ne izkoristijo v polni meri navkljub dejstvu, da znamke gorskokolesarskim destinacijam pomagajo omiliti vpliv negativnih dejavnikov na izkušnje obiskovalcev. Izpolnjevanje obljub v gorskokolesarskih destinacijah je namreč izjemno težka naloga, saj na izkušnjo vpliva množica dejavnikov kot na primer vremenske razmere, na katere destinacija oziroma management nimajo vpliva.

Poti, namenjene gorskim kolesarjem, predstavljajo osnovo gorskokolesarskih destinacij. Zaradi zaostrovanja konkurence med gorskokolesarskimi destinacijami pa infrastruktura za gorske kolesarje kmalu ne bo več predstavljala bistvene konkurenčne prednosti. Posledično se krepi potreba po vzpostavitvi čustvenih povezav in prednosti, znamke pa desti-

nacijam poleg izražanja edinstvene identitete omogočajo prav to. Poleg tega subkultura gorskega kolesarjenja temelji na znamkah, kar so začele izkoriščati tudi gorskokolesarske destinacije. Veliko destinacij je pri uvajanju gorskokolesarskih turističnih proizvodov zamenjalo raziskavo ciljne skupine, njihovih potreb in značilnosti, saj so sklepale, da se te bistveno ne razlikujejo od potreb in značilnosti ostalih gostov – na primer smučarjev, pohodnikov, itd. V nekaterih destinacijah pa so celo izhajali iz predpostavk in stereotipov o gorskih kolesarjih, torej, da gre za mlade in ekstremne posameznike. Destinacije posledično niso dosegale zastavljenih ciljev, zato so opustile razvoj teh proizvodov ali pa so začele sodelovati z gorskimi kolesarji oziroma poznavalci tega segmenta uporabnikov. Tovrstno sodelovanje je sicer v večini bolj produktivno, saj ima tovrsten kader precej dober vpogled v zahteve in pričakovanja ciljne skupine, vendar pa se pri njih velikokrat pojavi težava v pomanjkanju izkušenj in znanja na področju trženja in oblikovanja znamk. Destinacije tako poslujejo bolje kot brez tovrstnega kadra, vendar bi lahko dosegale še boljše rezultate, če bi kader, ki dobro pozna ciljne skupine, nadgradili še z ustreznim znanjem in izkušnjami s področja trženja in oblikovanja ter vzdrževanja destinacijskih znamk. Izpostaviti je treba še dejstvo, da se gorsko kolesarjenje zelo hitro razvija, posledično pa se hitro spreminjajo tudi trendi. Na drugi strani so destinacije, ki se na tovrstne spremembe večinoma odzivajo počasi oziroma prepočasi, kar je prav tako posledica kadra, ki nima ustreznega vpogleda v dogajanje znotraj ciljne skupine oziroma pomanjkanja tržnih raziskav. Destinacije morajo tako posebno pozornost nameniti izbiri in spoznavanju ciljne skupine, hkrati pa je zaželeno, da odgovorni tudi sami kolesarijo, saj bodo le tako zares razumeli značilnosti in potrebe gorskih kolesarjev.

Kljub velikemu pomenu, ki ga znamkam pripisujejo managerji in svetovalci gorskokolesarskih destinacij, jih le malo razume njihov pravi namen in aktivnosti ter sredstva, ki jih terja njihovo oblikovanje. Destinacije in strokovnjaki s področja razvoja gorskokolesarskega turizma se kljub dejstvu, da so čustvene lastnosti vse bolj pomembne, še vedno posvečajo predvsem fizičnim lastnostim, ki pa jih ima tudi konkurenca in so v večini primerov enostavne za posnemanje. Gorskokolesarske destinacije se morajo opreti na edinstvene prednosti, ki temeljijo na značilnostih lokalnega okolja in kulture, ki jih bo konkurenca le težko posnemala ter si izbrati primeren položaj v primerjavi s konkurenco. Pri tem morajo več poudarka namenjati čustvenim lastnostim in znamki kot ključnemu orodju za razlikovanje.

Oblikovanje znamk gorskokolesarskih destinacij tako lahko zasleduje obstoječe modele za oblikovanje in vzdrževanje znamk, pri tem pa mora seveda izhajati iz posebnosti ciljne skupine, kar je v okviru večine modelov zajeto – okviru trženjske raziskave ciljne skupine. Gorskokolesarske destinacije lahko tako uspešno oblikujejo in vzdržujejo znamko v kolikor sledijo določenemu modelu, ki je prilagojen tako na edinstvenim značilnostim destinacije kot tudi ciljni skupine gorskih kolesarjev. Bistveno pa je, da gorskokolesarske destinacije izkoristijo prednosti in znanje vključeno v tovrstne modele, saj trenutno k oblikovanju zamk tovrstne destinacije pristopajo povsem nesistematično. V kolikor primerjamo gorskokolesarsko destinacijo z ostalimi destinacijami na podlagi modela identitete znamke destinacije (Konečnik Ruzzier et al., 2013), lahko zaključimo, da se zaradi dejstva, da so v dolgoročno uspešni destinaciji gorski kolesarji eden izmed pomembnejših delež-

nikov, njim prilagojena vizija, poslanstvo ter osebnost in vrednote na katerih ta temelji. Vizija pri gorskokolesarskih destinacijah razlikuje od vizije ostalih destinacij, saj ta temelji predvsem na doseganju dolgoročnih ciljev specifičnih za gorske kolesarje. Posledično pa je gorskim kolesarjem prilagojeno tudi poslanstvo, ki zasleduje uresničevanje ciljev gorskih kolesarjev v povezavi z ostalimi deležniki. V gorskokolesarski destinaciji pa se v primerjavi z ostalimi destinacijami razlikujejo tudi koristii za obiskovalce, ki se navezujejo na edinstvene potrebe gorskih kolesarjev.

Managerji in svetovalci k razvoju znamke gorskokolesarske destinacije večinoma pristopajo organsko, brez jasno zastavljene strategije in modelov, kar lahko ogrozi uspešnost znamke. Modeli za oblikovanje in vzdrževanje znamk dajejo destinacijam smernice in okvir za skladen razvoj posameznih elementov znamke. Sistematičen pristop zahteva dolgoročno predanost in več potrebnih sredstev, ki jih destinacije le stežka namenijo razvoju znamke, ker se tovrstna naložba navadno povrne šele čez daljše obdobje, poleg tega so nekatere destinacije kratkoročno uspešne tudi brez oblikovanja znamke, kar daje napačen vtis o pomenu in vrednosti znamke za destinacijo.

Razvoj znamke zahteva vključenost vseh relevantnih deležnikov, kar predstavlja svojevrsten izziv za organizacijo, ki znamko oblikuje in vzdržuje, saj mora zagotoviti konsenz med zelo heterogenimi skupinami in njihovo podporo, sodelovanje in sredstva za razvoj in management znamke. Izsledki raziskave so pokazali, da se v realnosti gorskokolesarske destinacije osredinijo le na nekaj deležnikov, ki so razvoju gorskokolesarskih proizvodov najbolj naklonjeni, ali pa znamko razvijajo celo brez vključenosti ostalih deležnikov, kar prav tako ogroža uspeh znamke. To potrjujejo tudi izjave nekaterih vprašanih, ki med glavne razloge za neuspešno implementacijo gorskokolesarskih turističnih proizvodov v destinacije prištevajo prav pomanjkanje interesa deležnikov. Destinacije oziroma njihove organizacije za management pa deležnikov ne rabijo le vključiti, temveč jih morajo tudi motivirati, da se z znamko identificirajo. Vključeni deležniki pa morajo biti poleg tega tudi razdeljeni v skupine glede na njihov vpliv in pomen.

Ob pomanjkanju jasne strategije in ciljev tudi nadzorovanje uspešnost v večini gorskokolesarskih destinacij potekata nesistematično, prav tako pa tudi nadzor kakovosti in podobe znamke. Osredotočanje na kazalnike, kot so trendi obiskanosti in dobičkonosnosti, je lahko namreč zavajajoče, saj ti ne odražajo nujno uspešnega managementa destinacije in znamke, temveč so lahko posledica porasta števila ljudi, ki se ukvarjajo z gorskim kolesarjenjem. Gorskokolesarske destinacije morajo zato razviti in dosledno slediti formaliziranemu in objektivnemu sistemu za merjenje doseganja zastavljenih ciljev, zaznane podobe, kakovosti in zvestobe.

Gorski kolesarji imajo specifične potrebe v primerjavi s potrebami tradicionalnih turistov, zato je potrebno klasične aktivnosti na področju oblikovanja in vzdrževanja znamk v primeru gorskokolesarskih destinacij prilagoditi. To področje je na globalni ravni še precej neraziskano, zato je članek eden prvih poskusov tovrstne obravnave. Večina gorskokolesarskih destinacij, tudi tistih najbolj uveljavljenih in uspešnih, se še ne zaveda pomena znamk in njihovih prednosti ali pa k oblikovanju in vzdrževanju znamk pristopajo brez

potrebnega predznanja. Razhajanja med teoretskimi osnovami in dejanskim stanjem na gorskokolesarskih destinacijah so tako precejšnja. Ugotovitve pričujočega članka bodo gorskokolesarskim destinacijam omogočile, da spoznajo kompleksnost procesa oblikovanja in vzdrževanja znamke ter da pridobijo potrebne osnove za oblikovanje in vzdrževanje znamk. Pri tem se bodo lahko oprli na smernice za razvoj in kritične dejavnike uspeha znamk gorskokolesarskih turističnih destinacij.

Izpostavitvi velja tudi omejitve med katerimi pri analizi teoretskih osnov izstopa omejeno število znanstvene in strokovne literature s področja gorskokolesarskega turizma. Pri kvalitativni raziskavi, ki je temeljila na intervjujih, pa predstavljajo ključno omejitev, podatki, ki so bili pridobljeni le s strani skrbnikov znamk oziroma ostalega strokovnega kadra na področju razvoja gorskokolesarskih destinacij. Odziva in mnenja ostalih deležnikov destinacij in obiskovalcev pa raziskava ne zajame, temveč ta temelji na predpostavkah, analizah sekundarnih virov in prej omenjenih intervjujih. Nadaljnje raziskave bi se tako morale v skladu z dvodimenzionalnim pogledom na znamko destinacije razširiti tudi na ostale deležnike znamke destinacije in na obiskovalce.

Na podlagi odgovorov vprašanih strokovnjakov in teoretskih podlag smo osnovali nekaj splošnih ter nekaj specifičnih smernic, ki pa se ne navezujejo le na razlike med posameznimi elementi modela za oblikovanje identitete znamke, temveč se osredotočajo predvsem na njihovo uporabo.

Raziskava je pokazala, da se v gorskokolesarskih destinacijah tovrstnih modelov po večini ne poslužujejo, zato je bistveno, da destinacije najprej začnejo svoje znamke oblikovati strateško in uporabljati modele za oblikovanje identitete. Ciljno skupino gorskih kolesarjev morajo zelo dobro spoznati ter pri oblikovanju identitete znamke upoštevati posebne značilnosti in zahteve ciljne ter posledično prilagoditi vizijo, poslanstvo, vrednote, osebnost in razlikovalne prednosti. Da bi dobro spoznali te značilnosti, bi se poleg raziskav morali odgovorni v destinaciji tudi sami udejestvovati v gorskem kolesarjenju oziroma pridobiti ustrezen kader. Identiteto znamke morajo oblikovati na edinstvenih prednostih, ki temeljijo na značilnostih lokalnega okolja in kulture, ki jih bo konkurenca le težko posnemala.

V gorskokolesarski destinaciji predstavljajo gorski kolesarji enega izmed pomembnejših deležnikov, poleg njih pa mora destinacija aktivno vključevati, koordinirati in motivirati tudi vse ostale deležnike, združene v skupni viziji ter z jasno izoblikovanimi cilji. Deležniki morajo biti razdeljeni v skupine glede na njihov vpliv in pomen ter vključeni v oblikovanje znamke že od samega začetka. Dolgoročno mora destinacija zagotoviti identifikacijo deležnikov z znamko in jih spodbuditi k njenem vključevanju preko vseh svojih aktivnosti, saj je to predpogoj za zagotovitev ponudbe v skladu s projicirano identiteto oziroma zaznano podobo. Poleg tega pa mora zagotoviti tudi sistematičen, formaliziran in objektivni način merjenja doseganja zastavljenih ciljev, zaznane podobe, kakovosti in zvestobe.

LITERATURA IN VIRI

- Acher, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: The free press.
- American Trails. (b. l.). Economic Benefits of Trail Tourism. Najdeno 8. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://atfiles.org/files/pdf/Economic-Benefits-American-Trails.pdf>
- Beedie, P. & Hudson, S.(2003). Emergence of Mountain Based Adventure Tourism. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 625–643.
- Braun, E., Kavaratzis, M. & Zenker, S. (2010). *My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding*. Jönköping; Elsevier.
- Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. 2005. *Metode raziskovalnega dela: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Buckley, R. (2007). Adventure tourism products: Price, duration, size, skill, remoteness. *Tourism Management*, 28(6), 1428–1433.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97–116.
- Cai, A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720–742.
- Christou, E. (2012). Web 2.0 and Its Applications for Marketing. V Sigala, M., Christou, E. & Gretzel, U. (ur.), *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality. Theory, Practice and Cases* (str. 69–71). Burlington: Ashgate.
- De Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands* (4th ed.). Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Dieter Koch, K., (2012). The 10 Brand: Trust Theses on the Future of Alpine, Destination Management/Branding. V Conradi, R. & Buck, M. (ur.), *Trends and Issues in Global Tourism 2012* (str. 57–60). Berlin: Springer
- Dimanche, F. & Sodja, M. (2006). *A sports portfolio for the development and image of a tourism destination: The case of the French Riviera*. Palma de Majorca: Illes Balears Forum Publishing.
- Economic Benefits of Mountain Bike Tourism*. Najdeno 22. maja 2014 na spletnem naslovu <https://www.imba.com/world-summit/resources/economic-benefits-mtb-tourism>
- Ekinci, Y. (2003). From destination image to destination branding: An emerging area of research. *e-Review of Tourism Research*, 1(2), 21–24.
- European Travel Commision (ETC) & United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2009). *Handbook on Tourism Destination Branding*. Brussels: ETC and UNWTO.
- Faulks, P., Ritchie, B. & Fluker, M. (2007). *Cycle tourism in Australia an investigation into its size and scope*. Gold Coast Campus: Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.
- Fisch, J. (2013). The McDonalds of Trail Building: Standardizing Mountain Bike Trails. Najdeno 18. februarja 204 na spletnem naslovu <http://www.singletracks.com/blog/mtb-trails/the-mcdonalds-of-trail-building-standardizing-mountain-bike-trails/>
- Fix, P. & Loomis, J. (1997).The Economic Benefits of Mountain Biking at One of Its Meccas: An Application of the Travel Cost Method to Mountain Biking in Moab, Utah. *Journal of Leisure Research*, 29(3), 342–352.
- Gajda, M. S. (2008). *U.K. mountain biking tourism - an analysis of participant characteristics, travel patterns and motivations in the context of activity and adventure tourism* (magistrsko delo). Edinburgh: Napier University.
- García, J. A., Gomez, M. & Molina, A. (2012). A destination - branding model: An emperical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3), 646–661.
- Gisolf, M. (2013, 1. junij). Liminality and Tourism. Najdeno 12. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.tourismtheories.org/?p=700#!>

- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1999). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. California: Sociology Press.
- Gnoth, J. (2002). Leveraging export brands through a tourism destination brand. *Journal of Brand Management*, 9(4–5), 262–280.
- Govers, R. & Go, F. (2009). *Place Branding: Global, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Green, D. (2003). *Travel Patterns of Destination Mountain Bikers*. Boulder: International Mountain Bicycling Association.
- Grewal, D. & Levy, M. (2014). *Marketing* (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hall, M. C. (2010). Tourism Destination Branding and its Effects on National Branding Strategies: Brand New Zealand, Clean and Green But is it Smart? *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(1), 68–89.
- Holsti, O. R. (1968). *Content analysis for the social sciences and humanities*. MA: Advison-Wesley.
- Jayswal, T., (2008, maj). Events Tourism: Potential to build a brand destination. Najdeno 17. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/564/1/252-262>
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking* (5th ed). United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Kavaratzis, M. (2007). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(1), 26–37.
- Keefe, C. (2002). Travelers Who Love History and Culture Spend More and Stay Longer than Average Tourists. Travel Industry Association of America. Najdeno 26. decembra 2014 na spletnem naslovu http://www.hotel-online.com/News/PR2002_1st/Jan02_HistoryTravelers.html.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Kitchin, T. (2005). Brand sustainability: it's about life ... or death? V Ind, N. (ur.), *Beyond branding how the new values of transparency and integrity are changing the world of brands* (str. 69–81). London: Kogan Page Limited.
- Knapp, D. E. (2008). *The brand promise. How Costco, Ketel One, Make- A-Wish, Tourism Vancouver, and Other Leading Brands Make and Keep the Promise That Guarantees Success!* New York: McGraw-Hill.
- Koepke, J. (2005). *Exploring The Market Potential For Yukon Mountain Bike Tourism*. Whitehorse: Cycling Association of Yukon.
- Konečnik Ruzzier, M. (2010). *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Meritum.
- Konečnik, M. & Gartner, W. C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400–421.
- Konečnik Ruzzier, M. & de Chernatony, L. (2013). Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia. *Journal of Business Research*, 66(1), 45–52.
- Konečnik Ruzzier, M. & Ruzzier, M. (2009). A two dimensional approach to branding: Integrating identity and equity. V Cai, L. A., Gartner, W. C. & Munar, A. M. (ur.), *Tourism branding: Communities in action* (str. 65–73). West Yorkshire: Emerald.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). *Principles of marketing* (9th ed.). Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- LeCarner, T. (2011, 4. maj). Fruita Fat Tire Fest: All About the Ride. Najdeno 10. junija 2014 na spletnem naslovu http://velonews.competitor.com/2011/05/news/fruita-fat-tire-festival-its-all-about-the-ride_15863
- Lofft, C., Hawkings, J., Brown, J., Rogers, S., Winter, C., Derksen, K., & Wray, P. (2008). *Mountain Bike Tourism*. Vancouver: Tourism British Columbia.

- Matos, N., Mendes, J. & Valle, P. (2012). Model development of relationships between tourism experiences and destination image. V *2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference* [zgoščenka]. Corfu: Department of Tourism Management of the Alexander Technological Institute of Thessaloniki.
- Mesec, B. (2009). *Metodologija raziskovanja v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Middleton, V. T. C., Fyall, A. & Morgan, M. (2009). *Marketing in Travel and Tourism* (4th ed.). Oxford: Elsevier.
- Morgan, N. & Pritchard, A. (2002). Meeting the destination branding challenge. V Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (ur.), *Destination Branding, Creating the Unique Destination Proposition* (2nd ed.) (str. 59–67). Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (2011). *Destination Brand Concepts: Tourism places, brands, and reputation management*. B. k.: Elsevier.
- Mountain Bikers of Santa Cruz, (2007). Economic Benefits of Mountain Bike Tourism for Santa Cruz County. Najdeno 23. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.mbosc.org/2007/07/2007.07.economic_benefits_mtb_tourism_sc-v2.pdf
- Neirotti, L. D. (2002). An introduction to Sport and Adventure Tourism. V S. Hudson, (ur.), *Sport and Adventure Tourism* (str. 1–21). New York: The Haworth Press, Inc.
- Nicolaisen J. & Blichfeldt, B. S. (2012). *Destination Branding: Mission Impossible?* Aalborg: Aalborg University.
- Northern Tasmania Development. (2011). *Mountain Bike Tourism Potential in Northern Tasmania*. Launceston: Northern Tasmania Development.
- Parks Canada (2010, marec). Secondary Research – Mountain Biking Market Profiles, Final Report. Najdeno 10. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.pc.gc.ca/eng/docs/bib-lib/docs5/docs5c.aspx>
- Pike, S. D. (2007). Consumer-based brand equity for destinations: Practical DMO performance measures. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 22(1), 51–61.
- Prideaux, B. (2009). *Resort Destinations Evolution, Management and Development*. Oxford: Elsevier.
- Schaar, R. (2013). Destination Branding: A Snapshot. *UW-L Journal of Undergraduate Research*, 16(1), 1–10.
- Seletti, M. (2013). Mountain_bikers & mountain_railways. *Perspektiven Mountainbike Tourismus* (str. 21–26). Davos: Swiss Sports Publishing GmbH.
- Stanciou, A. F., Teodorescu, N. & Pargaru, I. (2011). The image of the Tourism Destination - a Supporting Element in the Development of the Regional Tourism Brand Study Case: Mautenia. *Theoretical and Applied Economics*, 13(2), 139–152.
- Swarbrooke, J. & Horner, S. (2007). *Consumer Behaviour in Tourism* (2nd ed.). Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Tausan, N. (2010). *Hiking and biking: contributing to rural development in Northern Montenegro*. Hague: SNV Netherlands Development Organisation.
- Taylor, S. (2013). Understanding and resolving land use conflict. V F. Pothecary, K. M. Brown, E. A. Banks (ur.), *Mountain biking in Scotland* (str. 6–8). Aberdeen: The James Hutton Institute.
- Tiedeman, B. G. (2002). *Michigan Mountain Biking Association Marketing Research*. Michigan: Central Michigan University.
- Tourism British Columbia (2010, marec). British Columbia - Mountain Bike Tourism. Najdeno 3. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.mbta.ca/assets/pdfs/Mountain-Bike-Tourism-Plan-March-2010-Final.pdf>
- Tourism Intelligence Scotland. (b. l.). Mountain Biking Tourism in Scotland. Najdeno 16. oktobra 2013 na spletnem naslovu <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CEIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tourism-intelligence.co.uk%2Fintelligence-guides%2F07-mountain-biking&ei=bxjpUv-nB6OX4wTGjIH4CQ&usq=AFQjCNFQKyA8cCQRjh1IM-T5ytZomHfGnA&bv=60157871,d.bGE>

- Tourism Switzerland (2011). *Tourism Monitor Switzerland 2010*. Zurich: Switzerland Tourism.
- Tourism Tasmania. (2008). *Mountain bike tourism market profile for Tasmania*. St Hobart: Tourism Tasmania.
- UK Mountainbike Usage. Najdeno 22. maja 2014 na spletnem naslovu <http://imba.org.uk/research-reports/uk-mountainbike-usage/>
- Van 't Klooster, E., Go, F., & Van Baalen P. (2004). Exploring Destination Brand Communities: A Business Model For Collaboration In The Extremely Fragmented Tourism Industry. V *Proceedings of 17th Bled eCommerce Conference* (1-17). Bled: Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor.
- Visit Wales. (2012). *Mountain biking in Wales: Is your business geared up for the challenge?*. Cardiff: Visit Wales.
- Wenke, A. & Al-Alawi, S.(2010). *Developing Mountain Bike Tourism in Oman*. Ruvi:Bike and Hike Oman.
- Western Canada Mountain Bike Tourism Association. (2007). *Sea to Sky Mountain Biking Economic Impact Study*. Vancouver: Western Canada Mountain Bike Tourism Association.
- Whistler Blackcomb Holdings Inc. (2014). *Reports fiscal 2013 fourth quarter and year end results*. Whistler: Whistler Blackcomb Holdings Inc.
- Williams, P. & Soutar, G. N. (2009). Value, satisfaction and behavioral intentions in an adventure tourism context. *Annals of Tourism Research*, 36(3), 413–438.

