

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKO

TOMAŽ POGAČNIK

**Ustanovitev in uspešen razvoj
podjetja za razvoj programske opreme**

MAGISTRSKO DELO

Mentor: prof. dr. Franc Solina

Ljubljana, 2012

Št.: 144-MAG-RI/2011

Datum: 24. 11. 2011



Tomaž POGAČNIK, univ. dipl. inž. rač. in inf.

L j u b l j a n a

Fakulteta za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani izdaja naslednjo magistrsko nalogo

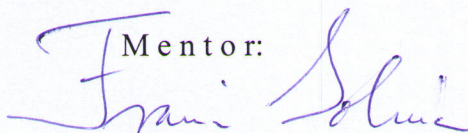
Naslov naloge: **Ustanovitev in uspešen razvoj podjetja za razvoj programske opreme**

The establishment and successful development of a software development company

Tematika naloge:

Število podjetij za razvoj programske opreme v Sloveniji skokovito raste, vendar jih manj kot 7% preseže velikost petih zaposlenih, 77% vseh delujočih ima celo največ enega zaposlenega, kar je očitna oblika samozaposlitve. Veliko razlogov in opažanj govori v prid tezi, da je ustanovitev in razvoj podjetja za izdelavo programske opreme izredno zahtevno, ter da je prevladujoča omejitev za njihov razvoj znanje. Glavni cilj naloge je predstavitev različnih večinoma netehničnih znanj in veščin, ki so pomembne pri nastanku in rasti podjetja za razvoj programske opreme, saj so tehnična znanja dobro pokrita s študijem računalništva in informatike. Takšen vpogled bi diplomantom računalništva in informatike, morebitnim bodočim ustanoviteljem podjetij za razvoj programske opreme, omogočil boljše odločitve in realnejša pričakovanja pri ustanovitvi in rasti podjetja.

Mentor:


prof. dr. Franc Solina



Dekan:


prof. dr. Nikolaj Zimic

Rezultati magistrskega dela so intelektualna lastnina Fakultete za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. Za objavljanje ali izkoriščanje rezultatov diplomskega dela je potrebno pisno soglasje Fakultete za računalništvo in informatiko ter mentorja.

Besedilo je oblikovano z urejevalnikom besedil $\text{\LaTeX}$.

Namesto te strani **vstavite** original izdane teme diplomskega dela s podpisom mentorja in dekana ter žigom fakultete, ki ga diplomant dvigne v študentskem referatu, preden odda izdelek v vezavo!

IZJAVA O AVTORSTVU

magistrskega dela

Spodaj podpisani Tomaž Pogačnik,

z vpisno številko 24003992,

sem avtor magistrskega dela z naslovom:

Ustanovitev in uspešen razvoj podjetja za razvoj programske opreme

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- sem magistrsko delo izdelal samostojno pod mentorstvom prof. dr. Franca Soline
- so elektronska oblika diplomskega dela, naslova (slov., angl.), povzetka (slov., angl.) ter ključne besede (slov., angl.) identični s tiskano obliko diplomskega dela
- soglašam z javno objavo elektronske oblike magistrskega dela v zbirki "Dela FRI".

V Ljubljani, dne 20.1.2012

Podpis avtorja:

Zahvala

Mentorju Francu Solini se zahvaljujem za trud, nasvete in potrpljenje pri nastajanju tega dela. Partnerju v prvih letih najinega podjetništva, Sašu Novakoviću, hvala za neskončne debate, dostikrat ostre, v katerih sva razmišljala o poteh in težavah pri nastajanju programske opreme. Posebna zahvala gre Barbari Brenčič in Darku Mišovu za kritično presojo mojih idej pri njihovem uvajanju v prakso.

Mami in očetu za podporo, zaupanje in ljubezen.

Kazalo

Povzetek	1
Abstract	2
1 Uvod	4
1.1 Kratka ocena stanja v Sloveniji	4
1.2 Namen	8
1.3 Pregled vsebine	8
2 Posameznik	10
2.1 Etika	10
2.2 Temperamenti	13
2.2.1 Osebnost	13
2.2.2 Tipi osebnosti	14
2.2.3 Motivacija	19
2.3 Transakcijska analiza	21
2.3.1 Odnos do sveta	21
2.3.2 Model stanj jaza	23
2.3.3 Transakcije	25
2.3.4 Potrditve	28
2.3.5 Igre, ki jih igramo	28
3 Komunikacija	32
3.1 Osnovne veščine komuniciranja	32
3.1.1 Poslušanje	33
3.1.2 Izražanje	36
3.2 Komuniciranje v konfliktih	38
3.2.1 Stili komuniciranja	38
3.2.2 Tehnike odločnega komuniciranja	39
3.2.3 Odziv na kritiko	40

KAZALO

3.2.4	Pravila poštene razprave	41
3.3	Pogajanja	42
3.3.1	Osnove pogajanj	43
3.3.2	Pogajalske strategije in taktike	45
3.4	Retorika	48
3.4.1	Zgradba govora	49
3.4.2	Sredstva prepričevanja	54
4	Timi in organiziranje	60
4.1	Tim	60
4.1.1	Vloge v timih	61
4.1.2	Posebni timi	63
4.1.3	Velikost tima	67
4.2	Organizacija	69
4.2.1	Koordinacija	69
4.2.2	Osnovni deli organizacije	70
4.2.3	Parametri organiziranja	71
4.2.4	Konfiguracije organizacije	76
4.3	Življenjski cikel organizacije	80
4.3.1	Vloge menedžmenta	80
4.3.2	Življenjski cikel organizacije	81
5	Izvedba	87
5.1	Produktno vodenje	89
5.1.1	Osnovni pojmi	89
5.1.2	Naloge produktnega menedžmenta	91
5.1.3	Določanje cene produkta	96
5.1.4	Pogodbena določila	98
5.2	Projektno vodenje	101
5.2.1	Uspešen projekt	101
5.2.2	Izvajanje projekta	103
5.2.3	Pogodbena določila	105
6	Prodaja	109
6.1	Principi	109
6.2	Operativni vidiki prodaje	111
6.2.1	Priložnosti	112
6.2.2	Viri	113
6.2.3	Odločitveni proces	114

KAZALO

6.2.4	Predstavitev rešitve	114
6.2.5	Vzdrževanje dobrega odnosa s kupcem	115
6.3	Organiziranje prodaje	116
6.3.1	Proces	116
6.3.2	Orodja	116
7	Strateško vodenje	122
7.1	Izdelava strategije	123
7.1.1	Sinji ocean	123
7.1.2	Strateški plan	124
7.1.3	Načrtovanje strategije	125
7.2	Uravnoteženi sistem kazalnikov	127
7.2.1	Finančni vidik	128
7.2.2	Vidik poslovanja s strankami	128
7.2.3	Vidik notranjih procesov	129
7.2.4	Vidik učenja in rasti	130
7.2.5	Strateški diagram	131
7.3	Kultura organizacije	132
7.3.1	Tri ravni kulture	132
7.3.2	Sestavine kulture	133
7.4	Upravljanje človeških virov	137
7.4.1	Načrtovanje	137
7.4.2	Analiza delovnega mesta	138
7.4.3	Zaposlovanje	139
7.4.4	Vpeljevanje v delo	139
7.4.5	Ocena dela in potencialov	140
7.4.6	Usposabljanje in razvoj	140
7.4.7	Ocena delovnega mesta	141
7.4.8	Plače	143
7.4.9	Načini zaposlitve	143
8	Podporna znanja	146
8.1	Računovodstvo	146
8.1.1	Sredstva podjetja	146
8.1.2	Rezultati poslovanja	149
8.1.3	Denarni tok	150
8.2	Finance	151
8.2.1	Časovna vrednost denarja	151
8.2.2	Anuiteta in perpetuiteta	152

8.2.3	Obrestnoobrestni račun in obrestne mere	153
8.2.4	Vrednotenje projektov	154
8.2.5	Financiranje	156
8.2.6	Vrednost podjetja	159
9	Sklepne ugotovitve	163
Dodatki		165
	Seznam slik	165
	Seznam tabel	167
	Literatura	168

Seznam uporabljenih kratic

CAPM – model vrednotenja dolgoročnih naložb (ang. *capital asset pricing model*)

ES – Evropska skupnost

HRM – upravljanje človeških virov (ang. *human resource management*)

ILC/RLC – začetno plačilo licence/doplačevanje licence (ang. *initial licence charging/recurring licence charging*)

IRR – notranja stopnja donosnosti (ang. *internal rate of return*)

ISV – neodvisni prodajalci programske opreme (ang. *independent software vendor*)

IT – informacijska tehnologija

MBTI – indikator tipov Myers-Briggs (ang. *Myers-Briggs type indicator*)

MLC – mesečno plačilo licence (ang. *monthly licence charging*)

OEM – originalni proizvajalec opreme (ang. *original equipment manufacturer*)

OTC – enkratno zaračunavanje (ang. *one time charging*)

PM BOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

SaaS – programska oprema kot storitev (ang. *software as a service*)

SAT – sistemski pristop k usposabljanju (ang. *systems approach to training*)

SLA – dogovor o ravni storitve (ang. *service level agreement*)

TA – transakcijska analiza

USK – uravnoteženi sistem kazalnikov

VAR – preprodajalec programske opreme (ang. *value added reseller*)

VAD – distributer programske opreme (ang. *value added distributor*)

Povzetek

Ko govorimo o razvoju programske opreme, imamo običajno v mislih tehnični del razvoja, torej kodiranje, morda še sistemsko analizo, testiranje in dokumentiranje. Toda kadar je cilj narediti dobro programsko opremo, je treba na razvoj gledati širše. V tem delu odgovarjamo na vprašanje, kakšno je okolje, ki omogoča nastanek kakovostne programske opreme in njeno uspešno pot k uporabniku. Opisani so dejavniki, ki pomembno vplivajo na nastanek in razvoj okolja za uspešen razvoj storitev in produktov programske opreme.

Razvoj programske opreme je timsko delo. Dobri timi so sestavljeni iz posameznikov, ki se med seboj razlikujejo. Pomembno je razumeti razlike med ljudmi in razviti veščine komunikacije za premoščanje teh razlik. Vedeti je treba, kako sestaviti tim in kako organizirati dejavnost. Ključni procesi pri razvoju programske opreme so vodenje projektov, vodenje razvoja produktov, prodaja, upravljanje človeških virov in strateško vodenje. Poleg človeških virov je treba razumeti tudi finančne, zato so opisani tudi računovodstvo in finance.

Razmišljanje o razvoju programske opreme s širšega vidika je bilo preverjeno tudi v kontekstu slovenske panoge razvoja programske opreme. Izkazalo se je, da večina slovenskih podjetij za razvoj programske opreme ne presega samozaposlitvenih velikosti. Posredni dokazi kažejo v prid tezi, da je njihovo preživetje posledica dobre tehnične podkovanosti, medtem ko je njihova stagnacija posledica nezadostnih poslovnih znanj in veščin.

Ključne besede:

podjetje za razvoj programske opreme, vodstveni vidiki, mehka znanja

Abstract

When we talk about software development we usually think primarily about the technical aspects of development such as coding, system analysis, testing and documenting. But the goal of making better software must be approached from a broader perspective. In this work we are trying to answer what kind of environment is enticing to quality software creation and how to establish good relations to the customer. Factors which significantly influence the proper environment for creation and development of software are described.

Software development is a team endeavor. Successful teams consist of individuals who have different temperaments. These differences need to be understood and good communication skills must be developed to bridge these differences. How to form teams and how to organize activities needs to be comprehended. Key software development processes are project management, product management, sales, human resources management and strategic leadership. Financial resources should be understood beside human resources, therefore accountant and financial aspects are described as well.

The broader perspectives of software development are discussed within the context of software development in Slovenia. Most Slovenian software development companies do not exceed self-employment size. Indirect proofs confirm the thesis that the reason for survival of these companies is good technical knowledge, however the main reason for their stagnation on the other side are insufficient business skills and knowledge.

Key words:

software engineering enterprise, managerial aspects, soft knowledge

Predgovor

Moj prvi stik z računalniki se je zgodil okoli leta 1980, ko sem kot osnovnošolec šel na dvotedensko prakso v podjetje Intertrade. Od takrat naprej sem vedel, s čim se želim v življenju ukvarjati. Kmalu po vpisu na Fakulteto za računalništvo sem si že služil žepnino s programiranjem in leta 1991 ustanovil podjetje.

Prvih pet let sva s partnerjem dobesedno garala in se lotila česar koli, samo da je podjetje preživel. Potem se je leta 1995 nenadoma odprlo. Po treh letih nagle rasti je prišlo do prelomnice, ko je bilo treba iz različnih razlogov razdeliti podjetje na dva dela, svetovalni in programerski. Nenadoma sem bil za vodenje podjetja odgovoren sam, kar se je izkazalo za veliko težjo nalogo, kot sem pričakoval. Na srečo sem se takrat udeležil usposabljanja Lotus Academy, ki mi je v marsičem odprlo oči. Ugotovil sem, da je ogromno stvari, ki jih ne vem, pa bi jih za vodenje ljudi in podjetja moral vedeti. Jasno mi je tudi postalo, da je še več stvari, ki bi jih moral vedeti, pa se sploh nisem zavedal, da obstajajo.

Začel sem načrtno zbirati zanimive vire znanja. Vsakič, ko sem spoznal, da obstaja področje, ki bi mi koristilo pri vodenju podjetja, sem si vzel čas in poiskal kvaliteten vir (običajno knjigo), ki mi je to področje predstavil. Namen, ki me je pri tem vodil, je bil, da si nabere široko paleto znanj.

Po petnajstih letih vodenja svojega podjetja se je to znašlo v položaju, ki ga Adizes [8] imenuje "ustanoviteljeva past". Trajalo je tri leta, da smo našli pot iz nje, pri čemer lahko glavne zasluge pripišem sodelavcem in malo tudi sreči ter seveda vsemu, česar sem se naučil.

Pri pisanju magistrskega dela me je vodila predvsem želja po izboru in povezavi znanj, potrebnih za ustanovitev in uspeh podjetja za razvoj programske opreme. Delo ne more biti popoln pregled znanj, saj se okolje delovanja podjetij nenehno spreminja. Vendar sem prepričan, da se v njem skrivajo področja in spoznanja, ki bi presenetila marsikaterega ustanovitelja podjetja za razvoj programske opreme in mu koristila na njegovi poti. Glede na to, da podobno pot poskušajo prehoditi mnogi, potihoma upam, da bo to delo komu koristilo.

Poglavje 1

Uvod

1.1 Kratka ocena stanja v Sloveniji

Med ustanovitelji podjetij za razvoj programske opreme vedno najdemo tudi inženirje. Pogosto ustanovijo podjetja sami, brez potrebnega poslovnega znanja ali partnerja. Povsem normalno je, da takšna podjetja le izjemoma presežejo velikost, ki v bistvu pomeni obliko samozaposlitve. Prav tako le izjemoma preživijo umik ustanovitelja.

Po letu 1990 smo bili priča hitremu porastu števila podjetij, ki se tako ali drugače ukvarjajo z informacijskimi tehnologijami. Leta 2004 je bilo v Sloveniji okoli 1.700 podjetij, ki so delovala na področju IT [15]. Od začetka leta 1980 do sredine 2011 je bilo samo v dejavnosti 62.01 Računalniško programiranje registriranih več kot 2.000 podjetij [4]. Podatka seveda nista neposredno primerljiva, saj so bila predvsem starejša podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem programske opreme, registrirana v drugih dejavnostih, po drugi strani pa so tudi v dejavnosti Računalniško programiranje registrirana podjetja, ki se pretežno ukvarjajo z drugo dejavnostjo. Vseeno je iz tabele 1.1 nedvoumno razvidno, da se število podjetij iz dejavnosti Računalniško programiranje močno povečuje.

Potreba po dejavnostih računalniškega programiranja raste. Čeprav naj bi bila v letu 2010 rast praktično ničelna (napovedan je bil celo padec potrošnje za IT za 0,9 %), IDC [20] ocenjuje, da bo povprečna rast v naslednjih letih 4,5 % letno. Večina rasti naj bi odpadla na področja razvoja programske opreme po naročilu, zunanjega izvajanja in sistemske integracije.

Z vidika bodočega ustanovitelja podjetja (pa tudi z vidika države oziroma družbe, v kateri živimo) si lahko zastavimo nekaj zanimivih vprašanj:

- Kaj lahko ustanovitelj pričakuje pet ali deset let po ustanovitvi podjetja?

- Koliko let mora ustanovitelj delati, da se podjetje lahko osamosvoji in preživi brez njega?
- Na kaj mora biti ustanovitelj še posebno pozoren, da poveča možnosti svojega podjetja za uspeh ter da do uspeha pride hitreje?

Leto	Nova podjetja	Delujoča podjetja	5–10 zaposlenih	10–20 zaposlenih	20–40 zaposlenih	40+ zaposlenih
2010	338	291	0	0	0	0
2009	293	231	2	3	0	0
2008	291	196	1	0	0	1
2007	230	157	6	1	0	0
2006	143	99	2	0	0	0
2005	144	106	2	2	0	0
2004	93	78	3	1	2	0
2003	64	57	0	4	1	0
2002	50	41	4	2	2	0
2001	55	44	8	1	0	1
2000	50	40	5	3	0	0
1999	39	31	1	0	2	1
1998	29	25	2	1	1	0
1997	24	20	2	0	0	0
1996	18	15	2	1	0	0
1995	29	24	0	0	0	0
1994	52	39	1	0	0	0
1993	44	40	3	6	4	0
1992	57	50	10	5	1	0
1991	37	32	3	4	2	0
1990	70	63	3	6	3	5
1989	24	23	5	5	1	1
1988	1	1	0	0	0	1
1980–1987	2	1	0	0	0	0
SKUPAJ	2177 100,00 %	1704 78,27 %	65 2,99 %	45 2,07 %	19 0,87 %	10 0,46 %

Tabela 1.1: Podjetja, registrirana v Sloveniji za dejavnost 62.01 Računalniško programiranje

Pri pregledu podatkov o velikosti podjetij ([4]; stanje 14. 7. 2011 na osnovi podatkov iz zaključnih računov za 2010) ugotovimo, da je za Slovenijo značilno veliko število majhnih podjetij. Velika večina ima manj kot 5 zaposlenih, medtem ko imata več kot 50 zaposlenih le dve podjetji. Za primerjavo si oglejmo še podatke sosednje Hrvaške, zapisane v tabeli 1.2. V dejavnostih 62.01, 58.29 in 58.21 je leta 2009 delovalo 366 podjetij (odšteta so lokalna podjetja globalnih proizvajalcev programske opreme, kot npr. Microsoft, Oracle ...). Očitno je, da je število hrvaških podjetij bistveno (desetkrat) manjše ter da so v povprečju večja od slovenskih. Kar 53,28 % hrvaških podjetij preseže 5 zaposlenih, medtem ko to številko preseže le 6,39 % slovenskih podjetij. Vendar je razlika tudi v absolutnem smislu: 195 hrvaških in 139 slovenskih podjetij preseže pet zaposlenih.

Št. zaposlenih	Št. podjetji	% podjetij
50–99	4	1,09 %
30–49	19	5,19 %
10–29	93	25,41 %
5–9	79	21,58 %
1–4	156	42,62 %
0–1	15	4,10 %

Tabela 1.2: Podjetja, registrirana na Hrvaškem v dejavnostih 62.01, 58.29 in 58.21 leta 2009 [19]

Ko poskusimo oceniti hitrost, s katero se tovrstna podjetja razvijajo, ugotovimo, da je od 1295 slovenskih podjetij, ustanovljenih po začetku leta 2006, mejo 10 zaposlenih preseglo pet podjetij (0,4 %). Le eno od njih je preseglo 20 zaposlenih (Comtrade, ki je nastal s preimenovanjem Hermesa Softlaba, ustanovljenega pred dvajsetimi leti). Če pogledamo še nekoliko daljše obdobje: od začetka leta 2001 je bilo v dejavnosti Računalniško programiranje ustanovljeno 1.701 podjetje. Konec leta 2010 je imelo 21 podjetij (1,2 %) iz te skupine več kot deset zaposlenih in le sedem med njimi (0,4 %) več kot 20 zaposlenih. Mejo 40 zaposlenih sta presegli le dve podjetji iz te skupine.

Primer podjetja Comtrade (prej Hermes Softlab), ki je imel v letu 2009 v povprečju 528 zaposlenih [4], dokazuje, da je potencial takšnih podjetij mogoče uresničiti tudi v Sloveniji. Kje torej iskati razloge, da je velika večina podjetij za razvoj programske opreme izrazito majhna in da takšna tudi ostanejo? Globlja analiza stanja in možnosti je izven namena tega dela, vendar lahko tvegamo in naštejemo tri najbolj očitne možne dejavnike:

- Pomanjkanje podjetniškega duha in ambicioznosti. Če bi bilo tega več, bi se ustanovilo več podjetij, razmerje med uspešnimi in neuspešnimi bi bilo sicer enako, vendar bi bilo uspešnih v absolutnem merilu več. Če definiramo podjetništvo kot mešanico kreativnosti in tolerance do tveganja, potem se lahko s to trditvijo glede na panogo razvoja programske opreme delno strinjamo. V *Slovensko podjetništvo v letu krize* [40] (ki temelji na raziskavi *Podjetniška aktivnost, aspiracije in odnos do podjetništva* [39]) avtorji ugotavljajo, da "... je Slovenija podjetniško bolj zaspana kot v povprečju katerakoli druga skupina držav, s katerimi smo jo primerjali: ima manj rojevanja podjetij, manj delujočih podjetij, pa tudi manj ljudi se odloča, da prenehajo s poslovanjem svojega podjetja."
- Novoustanovljena podjetja so kapitalsko podhranjena. Če bi lahko začela z več kapitala, potem bi se hitreje razvijala, saj se jim ne bi bilo treba boriti za golo preživetje, pač pa bi lahko uresničila dolgoročnejshe projekte. Resnično so se skladi tveganega kapitala pričeli pojavljati šele pred nekaj leti, poslovni angeli so še redki, krediti pri poslovnih bankah pa dragi in jih je težko dobiti. Vendar večina novoustanovljenih podjetij pridobi sredstva od prijateljev in družine ustanoviteljev. Za ustanovitev podjetja za razvoj programske opreme ni treba veliko kapitala. Tako se tudi s tem razlogom lahko le delno strinjamo.
- Pomanjkanje poslovnega znanja in veščin. Če bi bilo tega več, bi mlada podjetja hitreje rastla in dosegla več, kot se to dogaja danes. Dejansko se za ustanovitev podjetij za razvoj programske opreme večinoma odločajo programerji, za katere je to oblika samozaposlitve. Vendar je za rast podjetja potrebna vrsta poslovnih in drugih veščin, ki ji tehnično izobraženi ljudje pogosto ne obvladujejo – še več, večinoma sploh ne vedo zanje. Pridobivajo jih izkustveno in to "plačujejo" s časom v letih, ko sta njihova energija in ustvarjalnost na višku. JAPTI na Podjetniškem portalu [3] omenja raziskavo pri nekdanjem Združenju podjetnikov Slovenije, v kateri so ugotovili, da so podjetniki kot glavni razlog za zapiranje navajali neprimerno podporno okolje, v katero so štel tudi plačilno nedisciplino in neugodne posojilne pogoje. Avtorji raziskave so glavni razlog za zapiranje videli drugje: "Glavna ugotovitev je, da podjetniki ne čutijo potrebe po znanju iz poslovanja, kar jih na koncu tudi uniči."

1.2 Namen

Namen tega dela je zbrati poslovna znanja in veščine, ki so potrebne za zagon in uspeh podjetja za razvoj programske opreme. Ta znanja bodo predstavljena z vidika podjetja za razvoj programske opreme, še posebno z vidika malega podjetja, ki ima ambicijo zrasti in uspeti. Na tem mestu je primerno definirati nekaj pojmov:

- Podjetje za razvoj programske opreme: je podjetje, katerega večinski del dejavnosti predstavlja razvoj programske opreme, pri čemer je vseeno, ali gre za razvoj lastnih produktov (proizvodnjo) ali za razvoj po naročilu (storitev).
- Malo podjetje: po Uredbi komisije (ES) št. 800/2008 z dne 6. avgusta 2008 se malo podjetje opredeljuje kot tisto, ki "ima manj kot 50 zaposlenih in ima letni promet in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 10 milijonov evrov".
- Uspeh: trenutek, ko je možno ločiti lastniško funkcijo od menedžerske. Ob ustanovitvi podjetja večina ustanoviteljev hkrati opravlja tri funkcije: lastniško, menedžersko in izvedbeno. Z rastjo je ustanovitelj prisiljen opustiti izvedbeno funkcijo, vendar mu šele določena velikost, primerna kadrovska sestava in predvsem zrelost podjetja kot celote omogočajo, da lahko vodenje podjetja prepusti drugim. Gledano z drugega zornega kota, podjetje postane zrelo, ko ni več odvisno od svojega ustanovitelja ali kateregakoli drugega posameznika.

1.3 Pregled vsebine

Tako široko zastavljeno tematiko je težko urediti v logično zaporedje. Načeloma se lahko bere vsako poglavje posebej, čeprav nekatera poglavja gradijo na spoznanjih prejšnjih (npr. spoznanja transakcijske analize so vtkana v pogajanja in prodajo). Glede na to, da se podjetje prične s posameznikom, ki mora znati komunicirati z okolico in sčasoma zraste do tima in kasneje organizacije, je bil izbran tak vrstni red. Na koncu vsakega podpoglavja je opisana relevantnost tematike za podjetja za razvoj programske opreme.

Vse se začne pri posamezniku, zato se drugo poglavje tega dela ukvarja z njim in z razlikami med ljudmi. Etika je še posebno med tehnično izobraženimi površno znan pojem, vendar pomemben za dobro dolgoročno sodelovanje ljudi. Opisani bodo različni temperamenti in njihove značilnosti ter razlike. Sledi opis

teorije transakcijske analize, ki je bila postavljena kot orodje za preučevanje posameznika skozi njegove interakcije z okolico in je temeljni kamen razumevanja komunikacije.

Z rastjo podjetja se naglo povečuje število interakcij med njegovimi zaposlenimi ter med zaposlenimi in okolico. Tretje poglavje se začne s podpoglavjem o komunikaciji ter nadaljuje z opisom nekaterih posebnih vrst komuniciranja, ki so za delovanje podjetja še posebej pomembne. To so komunikacija v konfliktih, pogajanja ter prepričljivo nastopanje pred večjim številom ljudi.

Z nadaljnjo rastjo podjetja (tipično, ko preseže deset do dvanajst zaposlenih) začne postajati njegovo delo bolj zapleteno in postopoma se pojavi potreba po večji delitvi dela. Četrto poglavje začne z razlago timskega dela in nadaljuje s koncepti organiziranja. Zadnji del razloži tipični življenjski cikel podjetja in vloge, ki jih v različnih obdobjih opravlja menedžment.

Vsako podjetje v osnovi dela dve stvari: izdeluje in prodaja. Izvedba je opisana v petem poglavju in je razdeljena na dva dela: razvoj produktov in izvajanje projektov. V šestem poglavju je opisana prodaja z dveh vidikov: organizacijskega in operativnega.

Z velikostjo in zrelostjo podjetja se pojavi potreba po dolgoročnejšemu, strateškemu vodenju. V sedmem poglavju so opisani kultura podjetja, osnove strateškega vodenja in strateški kazalniki kot orodje za spremljanje izvajanja strategije.

Brez osnovnega znanja o računovodstvu in financah je dobro vodenje podjetja nemogoče. Ključni pojmi so razloženi v osmem poglavju.

Sklepne ugotovitve so opisane v zadnjem, devetem poglavju. Kot je v navadi, mu sledijo dodatki, ki naštejejo slike, tabele in vire, iz katerih so bili črpani znanje in podatki za to magistrsko delo.

Poglavje 2

Posameznik

“Posel smo ljudje.” je modrost, ki jo pogosto slišimo v poslovnem življenju. To prav gotovo drži v podjetju za razvoj programske opreme. Poznati in razumeti sodelavca, vodjo ali stranko je zato pomembno za dobro delo. Včasih je še pomembneje (in težje) poznati in razumeti samega sebe. Vedeti, kaj so naši naravni odzivi na določene situacije, in prepoznati situacije, v katerih ti odzivi niso primerni.

2.1 Etika

Etika je “filozofska disciplina, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo”[6].

Vsaka oseba tekom svojega odraščanja razvije svoj sistem vrednot. Večino pridobimo iz svojega okolja, od svojih staršev, ostale z rastjo v nas samih na podlagi preteklih izkušenj. V svoje vrednote ne dvomimo in kot odrasli jih le stežka spreminjamo. Vrednote nam povedo, kaj je prav in kaj narobe.

Tudi v vsaki družbi se oblikuje sistem vrednot. Pri tem ni pomembno, ali gre za družino, podjetje ali družbo v širšem smislu besede. Delovanje v duhu vrednot je etično. Ker se sistem vrednot posameznikov med seboj delno razlikuje, je včasih težko usklajevati različne etike. To še posebej občutijo menedžerji podjetij, ko usklajujejo delovanje posameznikov.

Vsi si želimo delovati etično, vendar nam to včasih ne uspeva. Največkrat je razlog v naših interesih, za katerih izpolnitev smo pripravljeni zatajiti katero od svojih vrednot. Posameznikov, ki so za izpolnitev svojih interesov sposobni prilagajati svoje “vrednote”, se oprime sloves nenačelnih ljudi, ki jim ne gre zaupati. Še posebej so glede presojevanja etičnosti na udaru lastniki in menedžerji podjetij, saj njihove odločitve zadevajo večje število ljudi.

Usklajevanje interesov je pogosto možno, usklajevanje vrednot je veliko težje. V podjetju to v praksi pomeni, da kadar se mu pridruži sodelavec, ki ima drugačne vrednote od ostalih, bo sčasoma postal izločen. Delno se bo osamil sam, delno ga bo izločila okolica. V takem primeru je jasno, da podjetje in sodelavec ne moreta sodelovati in je najboljša rešitev razhod. V “start-up” podjetjih, kakršna je večina podjetij za razvoj programske opreme, njihovi ustanovitelji definirajo sistem vrednot. Novoustanovljeno podjetje prevzame vrednostni sistem ustanoviteljev.

Pri poslovnih odločitvah se pogosto srečujemo z vprašanjem, kaj je prav in kaj narobe. Takšna vprašanja se porajajo na vseh ravneh delovanja podjetja ter jih še posebno občutijo vodje in lastniki podjetja. Etično dilemo bi lahko definirali kot nezaželeno ali neprijetno izbiro glede na etične principe. Nekatere najpogostejše bližnjice pri takšnih dilemah so [31]:

- “Etično je vse, kar je v skladu z zakonom”. To seveda ni res, saj so zakoni predvsem zapisi vsega, kar ni dovoljeno, medtem ko o preostalem ne govorijo. Zato so tudi zakonita dejanja lahko slaba in neetična.
- “Tržišče kaznuje neetično obnašanje”. To je delno res. V praksi hitro najdemo podjetja in posameznike, ki redno uporabljajo neetična dejanja, vendar jih tržišče ne izloči. Podjetja, ki dovoljujejo neetična ravnanja, na daljši rok omejujejo sama sebe. Z dovoljevanjem ali celo vzpodbujanjem neetičnega delovanja navzven dajejo lastniki in menedžerji zgled svojim sodelavcem, ki se bodo enako obnašali tudi sami med seboj in proti svojemu podjetju.
- “Vse etike veljajo” (t. i. etični relativizem). Izhaja iz razmišljanja, da ima vsakdo pravico do svojih vrednot, torej so vse etike veljavne, saj različne etike dovoljujejo različna dejanja, njihova unija pa dovoljuje vse. Takšno razmišljanje ima logično napako, saj bi z enako pravico lahko rekli, da različne etike prepovedujejo različne stvari, unija njihovih prepovedi pa prepoveduje (skoraj) vse.

Podjetja zapišejo svoje vrednote v strateške dokumente ter jih upoštevajo pri pisanju pravil svojega delovanja. Tako želijo nedvoumno opozoriti vse sodelavce na mejo med pravilnim in napačnim obnašanjem. Razna združenja in cehi se dogovorijo za pisane kodekse obnašanja. Najbolj znan takšen kodeks je deset božjih zapovedi krščanstva. Vsem kodeksom (tudi nenapisanim) je skupno to, da kršitev pravil obnašanja pomeni “greh”, ki se kaznuje.

Zlato pravilo etike je bilo v zgodovini v različnih oblikah že večkrat zapisano. Tako v Svetem pismu (Matejev evangelij): “Vse, kar želite, da bi ljudje

storili vam, storite tudi vi njim.”, kot že petsto let pred njim: “Ne stori drugim, kar nočeš, da bi drugi storili tebi.” (Konfucij) [31]. Da bi bilo naše življenje (tudi poslovno) etično, je dovolj, da se v primeru etične dileme vprašamo: “Kako bi si jaz želel, da bi me drugi v tem primeru obravnavali?” Če bomo delovali v skladu z odgovorom, bo naša osebna integriteta visoka, saj bomo vedno od drugih pričakovali isto kot od sebe. Recept je videti preprost, vendar obstaja nekaj razlogov, ki nam v trenutkih odločanja otežujejo sprejeti etično odločitev:

- Pritisk: v današnjih časih hitenja in pomanjkanja časa vsi čutimo pritisk. Za doseganje rokov pri projektih, za doseganje kvot pri prodaji ter za doseganje rezultatov podjetja, v katerem delamo.
- Zabava: instant potrošniški svet, v katerem živimo, nas vzpodbuja k zabavi, prestižu in ugodju, ki so bili še pred nekaj desetletji nepredstavljeni. Zabava postaja pogosto namen in smisel posameznikovega delovanja.
- Moč: neredko smo priča spremembi obnašanja posameznika, ki je pridobil nekaj moči. Moč je pomemben dejavnik delovanja v poslovnem življenju, vendar na žalost mnogi ne ločijo njegove uporabe od zlorabe.
- Ponos: mnogo napak ni priznanih iz preprostega razloga, ker je oseba, ki jo je naredila, preponosna, da bi jo priznala, in napako pripisuje drugim.
- Prioritete: vse stvari v življenju in delu ne morejo imeti iste prioritete. Zato ne smemo zanemariti pomembnih stvari na račun nepomembnih.

Zakaj naj bi bila tema, kot je etika, zanimiva za zaposlene ali vodje malih podjetij s področja informacijske tehnologije?

Postavimo se v vlogo zaposlenega in se vprašajmo, kako vidimo vodjo, ki deluje neetično. Kot nenačelnega in zaupanja nevrednega, seveda. Takšen vodja bo izgubil vsaj del karizme v očeh zaposlenih. Motivacija zaposlenega se bo pomembno zmanjšala predvsem v podjetju, ki se nahaja v začetnem obdobju ali v obdobju pospešene rasti. V kasnejših fazah razvoja podjetja bo neetičnost vodje delovala predvsem na njegove najožje sodelavce. Neetičnost vodje podjetja ima podoben učinek na stranke. Njihovo zaupanje se zmanjša, zato hitreje zamenjajo partnerja – takoj ko bo na voljo boljša alternativa, od katere bodo imeli več koristi.

Neetičnost zaposlenega pomeni izgubo zaupanja sodelavcev vanj. Tudi v tem primeru se bo neposredno okolje odzvalo pragmatično: če bo takšen sodelavec s svojim delom koristil, ga bodo (vsaj nekaj časa) tolerirali, ko pa bodo našli nadomestno možnost, ga bodo izločili.

Kaj storiti, kadar se neetično obnaša stranka? Majhna podjetja se pogosto ne morejo odreči nobeni stranki in se morajo prilagoditi. To ima lahko za podjetje težke posledice v obliki odhoda ključnih zaposlenih, ki si najdejo bolj prijazno delovno okolje. Takšen razplet je bolj pogost pri podjetjih za razvoj programske opreme, saj so dobri programerji iskani in si hitro najdejo drugo službo.

2.2 Temperamenti

Med mnogimi teorijami osebnostnih tipov je najstarejša teorija štirih temperamentov. V različnih oblikah in interpretacijah obstaja že več kot 2.500 let [5]. V moderni dobi je njene temelje postavil Carl Jung, popularizirala pa jo je Isabel Myers z znanim in zelo uporabljanim vprašalnikom Myers-Briggs (ang. *Myers-Briggs type indicator* – MBTI). To seveda ni edina teorija kategoriziranja osebnostnih tipov. Obstaja vrsta drugih teorij in seveda različne interpretacije vsake teorije. Skupno vsem teorijam osebnostnih tipov je, da se ljudje med seboj razlikujemo ter da osebnostne značilnosti niso enakomerno in med seboj neodvisno razporejene po različnih dimenzijah, pač pa tvorijo nekaj skupin. Definicije, izrazi in razlaga štirih temperamentov v nadaljevanju so povzeti po *Please understand me: Temperament, character, intelligence* [24].

2.2.1 Osebnost

Temperament je konfiguracija nagnjenj, ki jih ima posameznik že ob rojstvu. Značaj je konfiguracija navad, ki jih pridobimo s časom. Skupaj sestavljata osebnost. Značaj je povezan s temperamentom, saj je bolj verjetno, da bomo – glede na svoj temperament – razvili določene navade. Poudariti je še treba, da sta tako temperament kot značaj konfiguraciji, kar pomeni, da obstajajo določene sestave odnosov in dejanj do sveta, ki so povezani in jih pri določeni osebi najdemo vse ali pa nobene.

Keirsejeva [24] razlaga o osnovnih tipih osebnosti vzame za izhodišče dve osnovni dimenziji. Prva je izražanje, ki je v eni skrajnosti abstraktno, v drugi konkretno. Uporaba orodij je druga dimenzija, ki je v eni skrajnosti utilitarna (usmerjena v praktičnost), v drugi pa kooperativna (sprejemljiva za

okolico). Kooperatorji pri svojem delu in življenju upoštevajo družbena pravila in norme, medtem ko utilitaristi poskušajo doseči svoj namen na kar najbolj učinkovit način – najsi to pomeni upoštevanje pravil in norm ali ne. Seveda tudi kooperatorji upoštevajo učinkovitost orodij, prav tako kot utilitaristi njihovo družbeno sprejemljivost, vendar bolj kot sekundarni kriterij.

		Izražanje	
		Abstraktno	Konkretno
Izbira orodij	Kooperativna	Idealist	Skrbnik
	Utilitaristična	Racionalist	Umetnik

Slika 2.1: Osnovne dimenzije osebnosti [24]

Glede na ti dve osnovni dimenziji lahko določimo štiri osnovne tipe osebnosti (slika 2.1), ki sovpadajo z idejo štirih temperamentov.

2.2.2 Tipi osebnosti

Myersova je v svojem vprašalniku definirala (po teoriji Carla Junga) šestnajst tipov osebnosti, pri čemer je uporabila štiri dimenzije, ki jih je poimenovala s črkami. Ker so ponekod že izvirna poimenovanja neposrečena, jih bomo razumeli glede na

definicije, zapisane v naslednjih alinejah [24]. Štiri dimenzije so:

- Ekstrovertiran (ang. *extraverted*; E) ali introvertiran (ang. *introverted*; I): pri tem je mišljena ekspresivnost, torej izražanje kot bolj ali manj odprto socialno obnašanje.
- Čuten (ang. *sensory*; S) ali intuitiven (ang. *intuitive*; N): s čutnostjo (S) je mišljena sposobnost opazovanja svoje neposredne okolice, medtem ko je z intuitivnostjo (I) mišljena sposobnost domišljije. Razlika je v sprejemanju informacije. Nekateri se zanašajo predvsem na videno in slišano, drugi predvsem na stvari, ki jih začutijo oziroma doživljajo v domišljiji.
- Razmišljajoč (ang. *thinking*; T) ali občutljiv (ang. *feeling*; F): z "razmišljajoč" je mišljena objektivnost in neosebnost pri relacijah z drugimi,

medtem ko “občutljivost” pomeni biti prijazen, sočuten.

- Presojajoč (ang. *judging*; J) ali čuteč (ang. *perceiving*; P): s prvim je mišljena nagnjenost k načrtovanju in urejanju, z drugim pa k preizkušanju in spontanosti.

Tako dobimo po dve možni vrednosti pri vsaki od štirih dimenzij oziroma šestnajst različnih osebnosti. Razdelimo jih po štirih osnovnih tipih in znotraj vsakega še na štiri podtipe. Izkaže se, da je ekstrovertiranost/introvertiranost najmanj pomembna in ne določa nobenega tipa osebnosti. Pri določanju tipa osebnosti najprej preverimo čutnost (S) ali intuitivnost (I). Odvisno od nagnjenosti je pri določanju osebnostnega tipa nato pomembnejša ena od dimenzij razmišljajoč/občutljiv (T/F) ali presojajoč/čuteč (J/P).

Umetniki (SP)

Umetnikom je skupno, da so konkretni pri izražanju in dojemanju sveta ter da uporabljajo orodja tako, da kar najhitreje pridejo uspešno do svojega cilja. Opisujemo jih kot prilagodljive, spretni, atletske, zavedajo se realnosti, vedo, kaj se dogaja, polni so uporabnih informacij, lahkotni, tolerantni, prepričljivi, spretni, zviti, želijo vse preizkusiti osebno in v splošnem uživajo življenje. Zaradi svojega pragmatizma so taktično zelo uspešni, kar pomeni, da se dobro znajdejo v situacijah in na kratki rok sprejemajo najboljše odločitve. Med štirimi temperamenti so najboljši pogajalci. Oznaka “umetniki” ni povezana z obliko delovanja, umetnike najdemo tudi v poslovnem svetu, politiki in drugje. Med umetniki lahko razlikujemo štiri taktične vloge, ki jih igrajo.

Promotor (ESTP): vlaga veliko energije v prepričevanje drugih, v promoviranje svojega dela, projekta, produkta ali česa drugega. Je zelo prepričljiv, šarmanten in hitro najde najkrajšo pot do cilja. Na nek način zna upravljati z ljudmi tako, kot obrtnik z orodji. Z drugimi ljudmi se zelo rad ukvarja, kar daje lažen občutek, da ima veliko empatije. Za njegove prijatelje ni nič dovolj dobro, vendar se od prijateljev poslovi tako zlahka, kot jih pridobi. Je lahko dober podjetnik, ki zažene podjetje, vendar na dolgi rok izgubi potrpljenje s podrobnostmi.

Obrtnik (ISTP): fokusira se na orodje, mehanizem ali instrument, ki ga uporablja, da opravi svoje delo. Svoja orodja uporablja spretno, lahko tudi izven običajnih okvirov. Kirurgi, vozniki, vojaki ... so primeri, ko takšna osebnost pride zelo do izraza. Zaradi svoje spontanosti ljubi svobodo in se ne

pusti omejevati urnikom ter ne upošteva avtoritete. Delo opravi tako, kot se njemu zdi najbolje, ne obremenjuje se s pravili.

Igralec (ESFP): blesti v improvizaciji pred očmi drugih. Zlahka javno nastopa, se vživi v vloge igralca in uživa v vlogi demonstratorja ali prodajalca. Njegov primarni socialni interes je zabavati druge in jim ugoditi. Ne mara biti sam, vedno išče družbo. Zaradi svoje želje po ugajanju je podvržen raznim skušnjavam. Je zelo velikodušen in prijazen, praktično nesposoben skriti svoja čustva. Sam ne mara težav, probleme ignorira in se jim izogiba. Zelo dobro najde stik z ljudmi v krizi in zato pogosto najde zaposlitev v socialnih poklicih.

Skladatelj (ISFP): uporablja svoj talent za ustvarjanje del, ki ugajajo drugim. Zlahka se najde v opravilih, kot na primer oblikovanje notranje opreme, kuhanje, pisanje in podobno. Stvarem, ki jih rad počne, je izjemno predan. Težko ga je ustaviti in napora, ki ga vlaga, ne opazi. Ima visoko stopnjo empatije in po prijaznosti prekaša celo Igralca (ESFP).

Skrbniki (SJ)

Tako kot umetniki so tudi skrbniki konkretni pri svojem izražanju. So zelo dobri v družabnem pogovoru, saj iz teme na temo prehajajo asociativno, kar vsem udeležencem pogovora da možnost, da se najdejo v temah. Zato so tudi motorji socialnega dogajanja, prav nasprotno kot racionalisti, ki se v takšnih situacijah najslabše znajdejo. Skrbnike opisujemo kot konservativne, konsistentne, nagnjene k dejstvu in podrobnostim, trde delavce, potrpežljive, rutinirane, stabilne, nepremakljive ... Skrbniki so prepričani, da morajo ljudje upoštevati pravila, saj so le-ta temelj civilizacije. Zato vlagajo veliko napora v kreiranje in upoštevanje pravil. Iščejo odgovornosti vodilnih mest, pogosto jih najdemo tudi v raznih odborih, svetih in združenjih. Zelo točno vedo, kaj je "prav" in kaj "narobe" ter to tudi radi povedo. Pazijo na druge in se čutijo odgovorne zanje. Najbolj od vseh tipov so nagnjeni k organiziranju in logistiki. Spoštujejo hierarhijo, moralo in skrbno delajo s stvarmi.

Nadzornik (ESTJ): določi in standardizira procese ter budno pazi, da se ti dogovori upoštevajo. Takoj da vedeti, kaj si misli o opravljenemu delu, nesporazume rešuje na licu mesta. Skrbno pazi, da drugi delajo to, kar morajo, in ne tistega, česar ne bi smeli. To jemlje kot svojo dolžnost, zato mu izdajati ukaze ni težko. Kadar ima avtoriteto, pogosto nima potrpljenja za poslušanje drugih mnenj. Je izjemno deloven, ne daje dvoumnih signalov in nanj se lahko zaneseš. Nagnjen je k izpraševanju drugih, zato je dobro informiran. Zelo spoštuje rituale in ceremonije, tako v zasebnem kot v poslovnem življenju.

Inšpektor (ISTJ): podobno kot nadzornik tudi inšpektor določa in spremlja spoštovanje pravil, le da so bolj priljubljeni predmeti njegove presoje izdelki, rezultati in procedure. Ne mara bahanja, nastopaštva in prestiža, je varčen in skromen. Zelo je potrpežljiv pri svojih opravilih ter nepotrpežljiv z ljudmi, ki ne spoštujejo procedur. Njegova beseda je njegova pogodba, tako v privatnem kot v poslovnem življenju, in držati se je, je stvar časti.

Dobavitelj (ESFJ): zagotavlja drugim za življenje potrebne reči. Vendar drugače kot ESTJ ni toliko ukazujoč, temveč rad sam od sebe ponuja koristne informacije. Rad je lastnik in se dobro znajde v tej vlogi. V poslovnem življenju je dober prodajalec, saj se iskreno trudi za korist svojega kupca in je pri tem zelo natančen. Iz istega razloga je dober vodja družabnih dogodkov. Zelo rad se pogovarja, zanimajo ga govorice in informacije o soljudeh. Je sentimentalen in se rad spominja preteklih lepih dogodkov.

Zaščitnik (ISFJ): podobno kot dobavitelj tudi zaščitnik skrbi za druge, le da jim ne dobavlja stvari, temveč varnost. Druge varuje tudi, kadar si tega ne želijo. Ko presahne potreba po zaščiti, tudi ISFJ izgubi zanimanje za določeno osebo. Je trd delavec, pogosto spregledan zaradi svoje skromnosti. Svoje delo opravlja temeljito. Pogosto najdemo zaščitnike v zdravstvu, še posebno v splošni medicini in kot bolniške sestre.

Idealisti (NF)

Značilnost idealistov je uporaba abstraktnih besed. Pogovarjajo se o stvareh, ki so očem nevidne. Na primer o resnici, ljubezni, nebesih, duši, legendah, fantazijah, možnostih, simbolih, značajih in podobno. Nagnjeni so k induktivnem sklepanju, hitro preidejo s konkretnega na splošno. Hitro opazijo že drobne signale in iz njih izpeljejo zaključke, so intuitivni. Med vsemi tipi osebnosti so najbolj opremljeni za "branje ljudi". Pri svojem izražanju pogosto pretiravajo. Tako so stvari odlične ali pa čisto zanič. Gradacija v njihovem izražanju je majhna. Za razliko od skrbnikov pri uporabi orodij ne iščejo ustreznosti glede na pravila, temveč konsenz. Harmonično sodelovanje v skupini je za idealiste zelo pomembno, zato je njihova prva skrb v podjetju, da obstajajo "dobri medčloveški odnosi". Prepričani so, da se brez takšnih odnosov ne da nič storiti. Idealiste opisujemo kot kreativne, entuziastične, humane, imajo domišljijo, vpogled, so osebni in simpatični.

Učitelj (ENFJ): se naravno znajde v vseh situacijah, kjer se dogaja proces učenja. Zlahka prevzame in motivira katerokoli skupino, prav tako je uspešen kot novinar, terapevt ali osebni svetovalec. Uspešen je v vsaki dejavnosti,

kjer je veliko medosebnih stikov. Sebe ne vidi kot inštruktorja, temveč bolj kot osebo, ki drugim omogoča razviti njihove potenciale. Njegova sposobnost identificiranja z drugimi se včasih odraža v posnemanju, celo mimikriji. Svoja čustva izraža močno, celo pretirano.

Svetovalec (INFJ): kot učitelj tudi svetovalec pomaga drugim poiskati in najti spoznanja, ki jim pomagajo v življenju. Razlika je le v tem, da je svetovalec bolj zaprt v tem procesu učenja in se bolje znajde v manjših skupinah ali s posamezniki. Drugi ljudje ga zlahka prizadenejo.

Prvak (ENFP): želi na lastni koži spoznati in izkusiti vse, kar se dogaja. Z vsemi svojimi silami se bori za pravico ali ideal, v katerega verjame, in pri tem motivira in vzpodbuja druge, da zgladijo svoje nesporazume in se obnašajo pravično in modro. Njegov neskončni entuziazem je nalezljiv, zato drugi ljudje pogosto iščejo njegovo bližino in vodenje.

Zdravilec (INFP): je globoko predan spravi samega s seboj, ohranjanju notranjega miru in zdravja sebe in oseb, ki so mu blizu. Njegovo otroštvo je pogosto polno fantazijskih svetov. Okolica tega običajno ne razume, zato se zdravilec pogosto poskuša prilagoditi in biti drugačen, zaradi česar ga je težko opaziti.

Racionalisti (NT)

Racionalisti se radi pogovarjajo o konceptih, idejah in teorijah. Izogibajo se nepomembnim in trivialnim temam ter ponavljanju. Mislijo, da je tisto, kar je očitno njim, očitno tudi ostalim, ter da bi jih z nepotrebnim ponavljanjem samo dolgočasili. O stvareh govorijo zadržano in natančno. Vsaka beseda ima točno določen pomen in gradacija pomenov je velika. O stvareh, ki niso popolnoma jasne, govorijo v pogojniku, hipotetično in pogosto kvalificirajo njihovo verjetnost. Pri uporabi orodij dajejo prednost učinkovitosti pred njihovo sprejemljivostjo. Pri svojem delu so pripravljeni poslušati kogarkoli, ki lahko kaj pomembnega pove, ne glede na hierarhijo. Status, avtoriteta, licence, sloves in podobno racionalistom ne pomenijo dosti. Drugi ljudje opisujejo racionaliste kot abstraktne, analitične, kompetentne, zapletene, radovedne, učinkovite, neosebne, neodvisne, intelektualce, iznajdljive, logične in sistematične.

Maršal (ENTJ): je hiter pri presoji in organiziranju strukture, ki bo dala rezultate. Odloča in določa, kdo bo naredil kaj in pri temu ne pričakuje nobenega odpora, saj drugi tako ali tako ne razumejo kompleksnosti dogajanja. Je sposoben mobilizator ljudi in ostalih virov, ki so potrebni za doseg cilja. Nekateri viri o njem govorijo kot o vodji vodij.

Originator (INTJ): zapletene stvari uredi v smiseln red in dober ter pregleden načrt. Kadar načrt ne uspe, ima vedno tudi rezervnega. Rad deluje v zakulisju in zna napovedati, kaj bi lahko šlo narobe. Čeprav je izjemno sposoben kot vodja, si vodenja ne želi. Vodenja ne prevzame, dokler ne poskusijo drugi in v svojih poskusih ne uspejo.

Izumitelj (ENTP): razvija svoje sposobnosti v zamišljanju prototipov. Cilj je razvoj funkcionalnosti, zato gre pogosto pogledat izdelek, preden se vrne nazaj k načrtovanju. Prepričan v svoje boljše rešitve rad ignorira standarde, tradicijo in avtoriteto. "Tega se ne da narediti" je zanj največji vseh izzivov. Je odličen podjetnik, ki probleme rešuje sproti, in dober vodja projekta, čeprav se vodenja nerad loti sam od sebe.

Arhitekt (INTP): izdeluje strukturne načrte in modele – ne samo tridimenzionalnih stvari, temveč česar koli. Zanj je pomembna elegantnost zamisli in povezanost njenih elementov. Želi analizirati, razumeti in razložiti svet okoli sebe, pri čemer je realnost pomembna le kot poligon za preverjanje njegovih idej. Uči se za vsako ceno in na vsak način. Ker se pri tem omeji na svoje področje zanimanja, daje opazovalcem vtis velike sposobnosti koncentriranja. V pogovoru je zelo pozoren na logičnost. Težko posluša nesmisle tudi v vsakdanjih pogovorih.

2.2.3 Motivacija

Vse zapisano o temperamentu delno postavi pod vprašaj teorijo hierarhične motivacije Abrahama Maslowa, ki trdi, da moramo po nekem vrstnem redu (od fizičnih preko socialnih potreb do samopodobe) zadovoljiti različne potrebe. Zagotovo vsakdo najprej poskuša zadostiti fizičnim potrebam, nato socialnim, da bi na koncu iskal samopotrditev, vendar tega ne počnemo vsi na isti način. Socialne potrebe, še posebno potrebe po samopotrditvi, se zelo razlikujejo glede na posameznikov temperament. V današnjem (zahodnem) svetu imamo večinoma fizične potrebe že izpolnjene. Socialne potrebe izpolnjujemo pretežno v zasebnem življenju, le deloma v poslovnem, medtem ko samopotrditev iščemo predvsem na delovnem mestu. Glavna motivatorja posameznika sta tako izpolnjevanje vrednot in gradnja samopodobe.

Glede na temperament lahko opazimo naslednje motivacijske vzgibe:

- Umetniki živijo za danes in sedaj. Cenijo navdušenje, zaupajo svojim impulzom. Želijo si vpliva in cenijo velikodušnost. Stremijo k virtuoznosti, ne glede na to, kaj počnejo. Njihova samopodoba je odvisna od vtisa, ki ga dajejo, poguma in prilagodljivosti.

- Skrbniki varujejo dosežke preteklega dela. Znajo skrbeti in zaupajo avtoriteti. Želijo si pripadnosti, iščejo varnost in cenijo hvaležnost. Stremijo k izvršnim vlogam. Njihova samopodoba je odvisna od tega, koliko zaupanja in spoštovanja vredni se čutijo ter kako so zanesljivi in koristni za svojo skupnost.
- Idealisti težijo k popolnemu svetu. So zanesenjaški in zaupajo svoji intuiciji. Hrepenijo po romantičnosti in iščejo identiteto ter cenijo prepoznavnost. Stremijo k modrosti. Empatičnost, dobronamernost in izvirnost so najpomembnejše stvari za njihovo samopodobo.
- Racionalisti iščejo znanje. Zaupajo logiki in so mirni. Želijo si dosežkov in spoštovanja. Stremijo k izjemnosti. Njihova samopodoba je odvisna od iznajdljivosti, avtonomije, ki jo dosežejo, ter odločenosti, močni volji, za doseganje njihovega cilja.

Pojavi se vprašanje, kako spoznanja o različnih temperamentih in njihovih motivacijskih vzgibih uporabiti v praksi pri posameznikih. Dober odgovor je model Porterja in Lawlerja, ki temelji na naslednjih predpostavkah [46]:

- Motivacija posameznika je odvisna od tega, kako on ocenjuje vrednost cilja ter potrebno energijo in verjetnost za njegovo doseganje.
- Na to zaznavo vplivajo pretekle izkušnje posameznika, ki mu po eni strani omogočijo boljše ocene, po drugi pa večjo sposobnost izvedbe.
- Doseganje cilja določajo predvsem napor, ki ga je posameznik vložil, njegovo razumevanje naloge in samoocena njegovih sposobnosti.
- Posameznik vidi doseganje cilja kot pot do notranjih in zunanjih nagrad. Če oceni, da so nagrade poštene, to vodi do njegovega zadovoljstva.

Ljudje smo seveda precej bolj zapleteni, kot kaže šestnajst predalčkov, v katere nas daje teorija štirih temperamentov po Kerseju [24]. Kako nam torej lahko ta teorija pomaga pri delu v podjetju za razvoj programske opreme?

Najprej lahko opazimo, da med programerji močno prevladujejo racionalisti. Še več – velik del je introvertiranih racionalistov. Sklepamo lahko, da bo kultura, ki jih motivira, morala biti usmerjena v osebni napredek in dosežke.

Zaradi introvertiranosti bo večina programerjev slabših v medosebni komunikaciji.

Podjetje zato potrebuje tudi ljudi z drugačnimi temperamenti, predvsem ekstrovertirane z več empatije, da bodo podjetje lažje predstavljali navzven. Ko iščemo nove sodelavce, moramo vedeti, kakšen temperament je najbolj primeren za posamezno delovno mesto.

Pogosta napaka v podjetjih za razvoj programske opreme je, da dober programer, ki ima temperament introvertiranega racionalista, postane vodja projekta. To delovno mesto bo sprejel, ker ga bo videl kot osebni napredek. Zaradi pomanjkanja veselja do komunikacije bo z naročnikom najraje komuniciral pisno, s sodelavci se bo izogibal konfliktom. Če kdo od podrejenih ne bo naredil svojega dela, ga bo raje prevzel nase. Zelo verjetno pri svojem delu ne bo zadovoljen, kar bo lahko pripeljalo do njegovega odhoda.

2.3 Transakcijska analiza

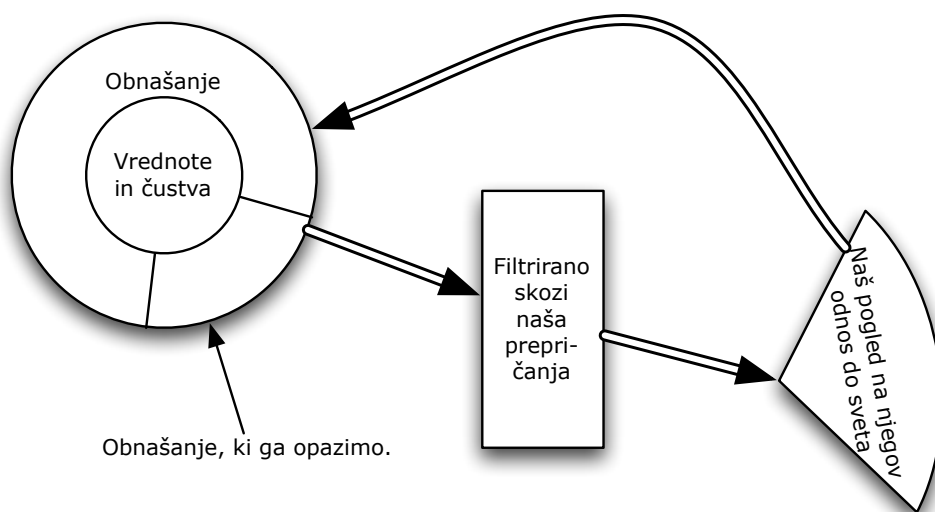
Transakcijska analiza (TA) je ob nastanku pomenila veliko spremembo glede na takratno preučevanje posameznikov, ki se je osredotočalo na spraševanje oseb. Ustanovitelj TA dr. Eric Berne je bil prepričan, da lahko probleme posameznikov preuči z opazovanjem njihovih interakcij z okolico, ki se dogajajo skozi serije transakcij. Posledično je TA lahko tudi teorija medčloveške komunikacije, katere ugotovitve najdemo v številnih delih izven psihologije, med drugim v menedžmentu in poslovnih komunikacijah nasploh. Osnovne predpostavke TA so [11]:

- Ljudje smo OK. Vsak ima vrednost, je pomemben in vreden spoštovanja.
- Vsak ima zmožnost razmišljanja (izjeme so le ljudje z resnimi možganskimi poškodbami).
- Ljudje se odločamo o svoji usodi in to so odločitve, ki jih je moč spremeniti. Kadarkoli sprejmemo odločitev, jo lahko kasneje tudi spremenimo (torej, ljudje se lahko spremenimo, resnično in trajno).

2.3.1 Odnos do sveta

Način, kako posameznika vidimo, je mešanica njegovih prepričanj in vrednot, obnašanja ter čustev. Opazujemo lahko predvsem njegovo obnašanje, medtem

ko so nam njegova čustva in še posebno njegova prepričanja skrita. Zato o njegovem odnosu do okolice večinoma ugibamo na osnovi njegovega obnašanja. Pri ocenjevanju posameznikovega obnašanja uporabimo svoja prepričanja in domneve, zgrajene v preteklosti na osnovi nekaterih drugih situacij in ljudi, s katerimi smo imeli opravka. Tako pridemo do sklepa, kako se bo vedel v prihodnje, čemur prilagodimo svoje lastno vedenje. Naš sogovornik bo šel skozi isti podzavestni proces. Opazil bo naše obnašanje, na osnovi katerega bo sklepal o nas in se svojim sklepom prilagodil. V praksi to pomeni, da če bomo o svojem sogovorniku imeli slabo mnenje (recimo, da je len, poreden ...), se lahko zgodi, da se bo temu mnenju prilagodil in se začel v resnici tako obnašati. Če bo sogovornikovo obnašanje v prihodnosti preveč odstopalo od naše ocene, bomo morda svoje mnenje spremenili. Bolj verjetno bomo nekaj odstopanj pripisali drugačnim okoliščinam ali jih zanemarili z izgovorom, da izjeme potrjujejo pravila. Opazili bomo predvsem stvari, ki jih bomo pričakovali ter v opaženih stvareh iskali potrditev naših pričakovanj (slika 2.2).



Slika 2.2: Odnos do sveta [17]

Očitno je naš odnos do sebe in ostalih izhodišče za razumevanje naših relacij. Nekoliko poenostavljeno lahko rečemo, da obstajajo štiri različna “okna v svet”:

- IOKYOK (ang. *I'm OK, you are OK*): prepričanje, da smo mi in naše okolje v redu. V tem položaju vidimo sebe in svet nepopačeno. Sposobni smo ločiti vedenje ljudi iz naše okolice od njihove notranje vrednosti in razumeti, da njihovo vedenje ne odraža nujno njihovega prepričanja in čustev.
- INOKYOK (ang. *I'm not OK, you are OK*): že kot majhni otroci opazimo, da vrste stvari nismo sposobni narediti sami. Tako razvijemo teorijo, da mi "nismo v redu", ostali pa so (saj očitno zmorejo, česar mi ne). Imamo občutek nemoči in zato oklevamo, kadar moramo nekaj storiti. Ljudje to opazijo in nam priskočijo na pomoč, kar nam predstavlja dokaz, da je naša teorija pravilna. Če se bo ta teorija močno potrdila v naši mladosti, jo bomo občasno uporabljali tudi kot odrasli.
- INOKYNOK (ang. *I'm not OK, you are not OK*): morda se teorija INOKYOK ni dovolj potrdila, ko smo bili majhni in nam je ena ali več travmatičnih izkušenj dala podlago za razvoj nove teorije, da mi "nismo v redu", vendar tudi drugi "niso v redu". Ko bomo kot odrasli zapadli v tako stanje, bomo izrazito pesimistični, cinični in prepričani, da nikoli nimamo sreče ter da se je usoda zarotila proti nam.
- IOKYNOK (ang. *I'm OK, you are not OK*): tretja popačena teorija, ki jo preizkušamo kot otroci, je, da so vse naše težave samo začasne in da jih bomo nekoč znali reševati sami. V bistvu jih bomo reševali še bistveno bolje kot ostali. Potrditve bomo poiskali v situacijah, ko nekomu nekaj ne bo uspelo – nam zanesljivo bi. Kot odrasli bomo v tem stanju izražali veliko mero kritičnosti. Ljudem okoli sebe bomo radi povedali, kako morajo rešiti katerega od svojih problemov. Hkrati jim bomo dali vedeti, da ne verjamemo, da jim bo to uspelo.

Odrasli praviloma večino svojega časa dojemamo svet nepopačeno, torej v stanju IOKYOK. Le v slabih trenutkih se bomo zatekli v enega od stanj, v katerem svet dojemamo popačeno. Največkrat se bomo zatekli v tisto popačeno stanje, za katerega smo v svoji mladosti dobili največ potrditve. Z zavedanjem o stanjih našega odnosa do sveta lahko prepoznamo naš prehod v popačen pogled na svet in se zavestno prisilimo, da ga ne uporabimo.

2.3.2 Model stanj jaza

Skupek vedenja, prepričanj in občutkov, ki jih posameznik uporabi pri komuniciranju z okolico, imenujemo stanje jaza [11], [17]. Možno je ločiti pet stanj,

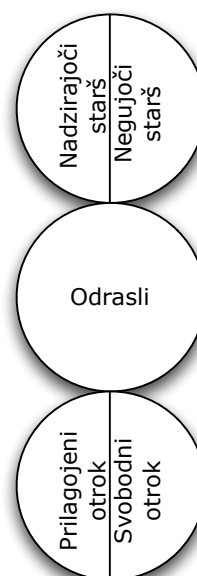
med katerimi posameznik prehaja:

- *Svobodni otrok*: je stanje jaza, v katerem prispemo na svet. V njem prikazujemo svoja pristna čustva in potrebe ter ravnamo v skladu s svojimi impulzi. Smo radovedni in kreativni, razmišljamo izven ustaljenih okvirov, saj nam ti še niso poznani. Smo zaupljivi in imamo vse ljudi radi, kar jim tudi pokažemo. Prav tako jim brez zadržkov pokažemo svojo jezo, žalost ali razočaranje. To stanje jaza je potrebno za kreativna dela in "brainstorminge", saj nam omogoča razviti ideje izven naših prejšnjih izkušenj. Vendar če preveč svojega časa preživimo v temu stanju, tvegamo, da nas bodo drugi imeli za nezrele, neodgovorne, otročje ali preveč čustvene.
- *Prilagojeni otrok*: že kot otroci ugotovimo, da ima naša okolica, predvsem starši, določena pričakovanja. Povedo nam, kako se moramo obnašati. Če pravila upoštevamo, smo deležni hvale, sicer graje in kazni. Temu se seveda prilagodimo in razvijemo drugo stanje jaza. Ko smo odrasli, se nezavedno vključimo v družbo s primernim vedenjem. Damo roko ob srečanju, v službi smo ustrezno oblečeni in čakamo, da bomo prišli na vrsto pri zdravniku. Prilagojeni otrok ima tudi drugo obliko, ki jo imenujemo Uporniški otrok. V tej obliki je z nami zelo težko shajati, saj dajemo vtis, da nasprotujemo zaradi nasprotovanja samega. Upornost je samo posebna oblika prilagoditve, saj se čutimo prisiljeni vanjo, namesto da bi se obnašali po svoji svobodni volji.
- *Negujoči starš*: kot otroci se na neki točki zavemo, da bomo nekoč tudi sami postali starš, zato se igramo tako, da posnemamo svoje starše. Velik del naše igre predstavlja skrb za druge – igrčke, mlajše otroke ali hišne ljubljence. Kot odrasla oseba izberemo to stanje jaza v trenutkih, ko nekdo potrebuje pomoč. Lahko je to mlajši sodelavec, ki se šele uvaja v delo, ali sodelavec, ki je pod prevelikim stresom. Ob pretiravanju s tako skrbjo lahko sodelavcu preprečimo, da bi razvil svoje veščine in sposobnosti, da bi se sam soočil z delovnimi izzivi.
- *Nadzirajoči starš*: na enak način, kot razvijemo Negujočega starša, razvijemo tudi Nadzirajočega. Kot otrok opazimo, da je del nalog staršev, da postavijo meje in pravila, po katerih se moramo obnašati. To nam zagotavlja varnost in nam omogoča, da se naučimo primerne obnašanja. Kot odrasli bi morali uporabiti to stanje jaza v situacijah, kjer je potrebna naša odločnost. Mnogo disciplinskih sporov v podjetjih bi bilo mogoče preprečiti, če bi vodstvo že v začetni fazi odločno zahtevalo spoštovanje

pravil. S pretiravanjem v tem stanju jaza bo posameznik prepoznan kot pretirano ukazovalen in aroganten.

- *Odrasli*: stanje jaza, v katerem se obnašamo logično in racionalno. Z opazovanjem razlogov in posledic ga razvijemo že kot otroci. Naučimo se sklepati kompromise in odločati v konfliktnih situacijah. Svoje aktivnosti razvrščamo po prioritetah in zasledujemo cilje. Če se odrasla oseba preveč zadržuje v tem stanju jaza, jo bodo drugi ocenjevali kot dolgočasno, pedantno in hladno.

Za razlago večine transakcij do sedaj predstavljeni model stanj jaza zadošča. V nekaterih primerih se pojavi vtis, kot da je posameznik hkrati v dveh stanjih jaza. Takrat stanje jaza, ki ga demonstrira, nekako ni v skladu s stanjem jaza, ki ga opazovalec dojema. V teh primerih ločimo še tri notranja stanja jaza: notranjega Otroka, ki ga povezujemo s čustvovanjem, notranjega Odraslega, ki ga povezujemo s presojo, in notranjega Starša, ki ga povezujemo z izkušnjami. Notranja stanja so pomembna za razumevanje skritih transakcij, ki bodo opisane v nadaljevanju.



2.3.3 Transakcije

Slika 2.3: Model stanj jaza [17]

Transakcija je enota komunikacije. Sestavljena je iz dveh delov: transakcijskega dražljaja, s katerim ena

oseba pokaže, da se zaveda prisotnosti druge, in transakcijskega odgovora, s katerim druga oseba odgovori na dražljaj. V analizi transakcij ugotavljamo, katero stanje jaza je sprožilo transakcijski dražljaj in katero je vključeno v odgovor [11].

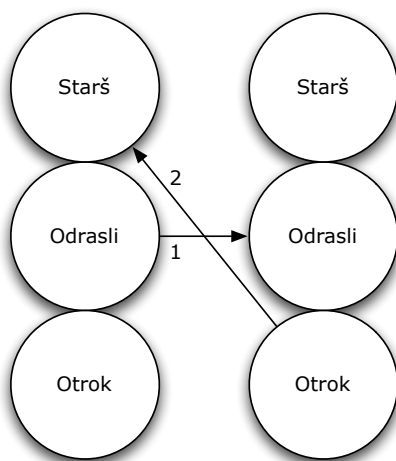
Komplementarne transakcije so transakcije, ki sledijo naravnemu toku transakcij, kot na primer: Odrasli vpraša, Odrasli odgovori ... Očitno je, da zaporedje tovrstnih transakcij lahko tvori dolg niz brez prekinitve. Komplen-

tarne transakcije tipa I so transakcije med “psihološko enakimi”, torej Odrasli–Odrasli, Starš–Starš in Otrok–Otrok. Komplementarne transakcije tipa II so Starš–Otrok, Starš–Odrasli in Odrasli–Otrok.

Prvo pravilo transakcij je, da potekajo gladko, dokler so komplementarne. Načeloma transakcije lahko potekajo v neskončnost in niso odvisne od vsebine. Obratno pravilo je, da se komunikacija prekine, ko nastopi križna transakcija. Najpogostejša križna transakcija je, ko pobudnik začne komunikacijo Odrasli–Odrasli, vprašani pa odgovori v smeri Otrok–Odrasli. Na primer (slika 2.4):

Pobudnik: “Ali veš, kje je pogodba?”

Vprašani: “Vedno mene obtožuješ, da sem jo založil!”



Slika 2.4: Križna transakcija tipa I

To je bil primer križne relacije tipa I. V križni relaciji tipa II vprašani odgovori v smeri Odrasli–Otrok, kot na sliki 2.5:

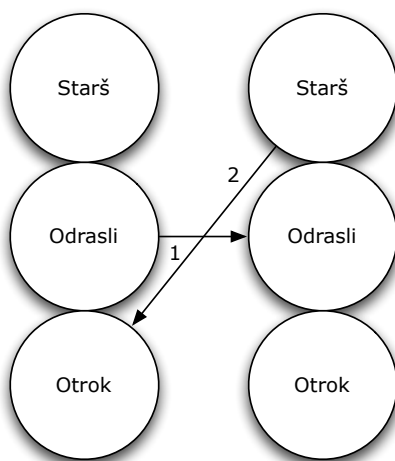
Pobudnik: “Ali veš, kje je pogodba?”

Vprašani: “Zakaj ne paziš, kje puščaš dokumente?”

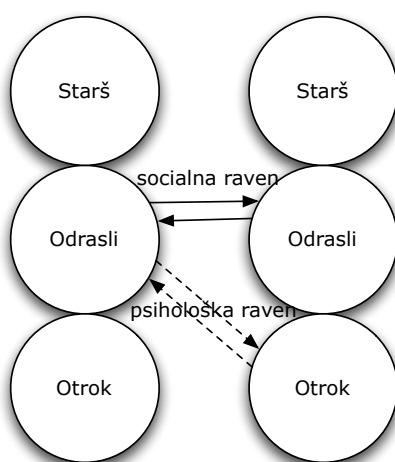
Včasih opazimo transakcijo, ki je na videz komplementarna, vendar v njej čutimo podtone. To je t. i. skrita transakcija, ki teče na dveh ravneh. Zunanji videz stanja jaza, v katerem navidezno teče komunikacija, ne ustreza notranjemu stanju jaza. Zelo znan je naslednji prodajni prijem (slika 2.6):

Prodajalec: “Tale je boljši, vendar si ga vi žal ne morete privoščiti.”

Kupec: “Kako da ne? Prav tega hočem!”



Slika 2.5: Križna transakcija tipa II



Slika 2.6: Prikrita transakcija

Na socialni ravni prodajalec govori kot Odrasli z Odraslim, medtem ko gre na psihološki ravni za komunikacijo Odraslega z Otrokom kupca. Odgovori seveda Otroku kupca, ki naslovi Odraslega prodajalca. Obstaja tudi druga (boljša) možnost odgovora, v katerem kupec odgovori v Odraslem stanju jaza in naslavlja Odraslega pri prodajalcu:

Prodajalec: "Tale je boljši, vendar si ga vi žal ne morete privoščiti."

Kupec: "Prav imate. Res je boljši, vendar predrag zame."

2.3.4 Potrditve

Ena osnovnih človeških potreb je biti v stiku z drugimi ljudmi. Otroci, ki nimajo dovolj pozornosti in spodbude, zaostanejo v razvoju v primerjavi z vrstniki. Odrasli lahko pomanjkanje stika kažejo na različne načine, pri čemer je potrebno upoštevati, da ne potrebujemo vsi enake mere pozornosti.

Vsaka interakcija med osebami pomeni potrditev njihovega obstoja. Izraz, ki ga uporablja transakcijska analiza, je "potrditev" (ang. *stroke*) [17]. Ta se lahko pojavi v obliki dotika, govora, pogleda ali kretnje. Potrditve so lahko različno močne. Za najmočnejšo velja dotik, s katerim smo odrasli (odvisno od kulture) zelo varčni. Najpogostejša oblika izmenjave dotika je rokovanje, ki ga uporabljamo samo z ljudmi, ki "so tega vredni".

Potrditve delimo na pozitivne in negativne. Pozitivne nas vabijo, da se počutimo OK, medtem ko nam negativne dajo vedeti, da nismo OK in nas tudi vabijo v ta odnos do sebe, sveta ali obeh. Iz te delitve izhaja, da pozitivna potrditev ni nujno nekaj lepega, kar nam kdo pove. Lahko je tudi realna kritika našega dela z namenom, da ga izboljšamo. Takšna kritika nam da vedeti, da smo OK, saj drugače drugi ne bi izgubljali časa z nami.

Vrednost določene potrditve je odvisna od posameznika. Nekomu bo več pomenila potrditev njegovega dela, drugemu kompliment glede njegovega videza ali pogovor o priljubljenem hobiju. Zelo zanimivo je, da ob pomanjkanju pozitivnih potrditev iščemo negativne. Morda to najlažje opazimo pri otroku, ki išče pozornost, torej potrditev svojega obstoja. Če je ne dobi, postane poreden, saj ve, da ga bomo tako prej ali slej opazili in bo kregan ali kaznovan, vendar bo tako vsaj dobil potrditev. Bolj kompleksno in prikrito, pa vendar z enakim motivom, se včasih obnašamo tudi odrasli.

2.3.5 Igre, ki jih igramo

Logičen sklep ob zavedanju pomena potrditev bi bil, da hodimo po svetu in dajemo zvrhano mero pozitivnih potrditev. Zagotovo bo to pri večini doseglo želeni učinek, vendar ne pri vseh. Eno razlago dobimo, če povežemo idejo o potrditvah z idejo o odnosih do sveta. Ob konstruktivni kritiki se lahko oseba različno odzove, če je v enem od negativnih življenjskih položajev, npr.:

- IOKYNOK: pove vam, da nimate prav ter da tako ali tako niste sposobni pravilno presoditi njihovega dela;

- INOKYOK: strinja se, ve, da je nekompetenten, in hvala, ker ste mu to povedali. Seveda pa ne more nič storiti, da bi svoje delo izboljšal;
- INOKYNOK: pove vam, da imate tudi vi napake, in vas okrivi zaradi njih.

V svojih naporih, da bi dobili dovolj priznanj, se pogosto zapletemo v ponavljajoče se transakcije, ki pripeljejo do negativnih rezultatov. Še posebno to velja za ljudi, ki potrebujejo več priznanja. Ponavljajočim se transakcijam, ki pripeljejo do negativnega rezultata (priznanja), rečemo “psihološke iger” [11]. Njihovo trajanje je lahko različno dolgo, od nekaj minut do serije stikov, ki se zgodijo skozi daljše obdobje. Transakcijski analitiki so do danes katalogizirali krepko čez sto takšnih iger, vsem pa so skupni naslednji elementi:

- Ponavljanje: igre se ponavljajo.
- Predvidljivost: v dogajanju je nekakšna neizogibnost, zato imamo občutek, da vemo, kako se bo končalo.
- Skrite transakcije: v igri obstajajo neizgovorjena sporočila in skrita agenda.
- Preklop: v komunikaciji obstaja trenutek, ko se zgodi pomemben zasuk.
- Negativni izid: vse (ali vsaj večina) strani končajo s slabim občutkom.
- Nezavednost: (najpomembnejši element) igre se dogajajo izven področja našega zavedanja, torej nehote.

Pri razlagi večine iger si lahko pomagamo z dramskim trikotnikom. Za primer vzemimo igro “Zakaj ti ne ... Da, ampak ...” [11], ki je bila prva odkrita psihološka igra (slika 2.7):

Miha: “Imam toliko dela, da se ne vidim ven in tega očitno nikoli ne bo konec.”

Sašo: “Zakaj pa ne predaš nekaj svojega dela svojim zaposlenim?”

Miha: “Saj bi, vendar nočejo delati nadur.”

Sašo: “Ali ne bi raje vzel v službo novega sodelavca?”

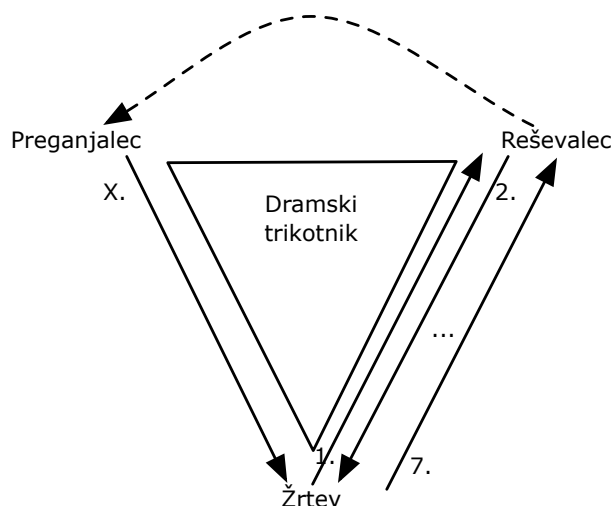
Miha: “Saj bi, vendar ne najdem nikogar primernega.”

Sašo: “Pa povečaj ceno svojega dela.”

Miha: “Potem ne bom konkurenčen in sploh ne bom več dobil dela.”

...

Sašo: “Vsako idejo zavrneš. V bistvu sploh nočeš, da bi ti kdo pomagal.”



Slika 2.7: Dramski trikotnik igre Zakaj ti ne ... Da, ampak ...

V zgornjem primeru se igra začne z Miho v vlogi Žrtve, na katero Sašo odgovori s predlogi v vlogi Reševalca. Žrtev vsak predlog zavrne in tovrstna izmenjava transakcij traja tako dolgo, dokler eden od igralcev ne zamenja vloge in postane Preganjalec. V zgornjem primeru je bil to Sašo, Mihi je ostala vloga Žrtve in igra se je končala s slabim občutkom pri obeh. Analiza transakcije v delu "Zakaj ti ne ... Da, ampak ..." pokaže, da se samo na socialni ravni transakcije

vršijo med dvema Odraslima, na psihološki gre za transakcije na ravni Otrok–Odrasli.

Druga verzija konca igre bi bila:

...

Miha: "Samo čas mi kradeš, nič novega ne znaš predlagati."

Sašo: "Samo pomagati sem ti hotel."

V tej verziji je Miha zamenjal vlogo iz Žrtve v Preganjalca, čemur je sledila zamenjava vloge Saša iz Reševalca v Žrtev in igra se je končala z enakim izkupičkom kot v prvem primeru.

Transakcijska analiza je izjemno vesplošno uporabna, čeprav zaradi njene abstraktnosti to na prvi pogled ni razvidno. Kot je bilo že ugotovljeno, prevladujejo v podjetjih za razvoj programske opreme ljudje, ki težje navezujejo stike, imajo manj empatije in razmišljajo abstraktno. Pri vodenju programerskih skupin nas introvertiranost programerjev ne sme zavesti: tako kot vsi drugi ljudje tudi oni potrebujejo pozitivne potrditve, čeprav zaradi introvertiranosti dajejo vtis, da jih je najbolje pustiti pri miru.

Druga pomembna posledica običajne sestave programerskega podjetja je manjše število transakcij. Predvsem med osebami, ki komunicirajo manj in med njimi ni tolikšne stopnje zaupanja, je običajno, da se ne izreče vsega. Ko se pojavijo problemi, se dlje časa o njih ne govori, zato se prepogosto začnejo reševati šele v trenutku, ko prerastejo v konflikt (konflikti so del poglavja o komunikaciji). Vzpostaviti in vzdrževati kulturo odprtosti v okolju za razvoj programske opreme je zato težje.

Na delu (in tudi sicer v življenju) se nam dogaja, da se določen tip situacije pri komuniciranju s točno določeno osebo ponavlja. In vedno nas napravi nesrečne. To je dober znak, da smo bili (oboji) nehote povlečeni v eno od psiholoških iger. Te so vedno neproduktivne. Transakcijska analiza nam pomaga prepoznati tako stanje in poiskati izhod iz njega.

Poglavje 3

Komunikacija

Komuniciranje ni samo govorjenje, čeprav je govorjenje del komuniciranja. Začne se z opazovanjem sveta, kar delamo z vsemi petimi čutili: gledamo, poslušamo, čutimo, vonjamo in okušamo. Svet lahko razdelimo na dva dela: svet okoli sebe ter na svet v sebi, v katerem so shranjeni spomini (slike, glasovi in občutki). O vseh teh informacijah razmišljamo: deloma zavestno, deloma pa jih predelujemo v podzavestnih procesih. Temu sledijo naši odzivi na okolico: besede in govorica telesa. Z besedo komuniciranje označujemo celoten opisan proces.

Smisel komuniciranja je odziv, ki ga dobimo. Če ne dobimo zelenega odziva, moramo spremeniti svoje komuniciranje. Želimo torej vplivati na sogovornika. Pri tem se pogosto pojavi dilema, kaj je razlika med vplivanjem in manipulacijo. Pri vplivanju se zavedamo svojih interesov, potrudimo se spoznati interese sogovornika ter doseči izid, ki ga želimo, vendar ne na račun sogovornikovih interesov. Pri manipulaciji poskušamo svoj izid doseči na račun sogovornika, pri čemer je vseeno, ali poznamo sogovornikove interese ali ne [28]. Vplivanje upošteva zlato pravilo etike (glej poglavje o etiki), manipulacija ne.

3.1 Osnovne veščine komuniciranja

Pri komuniciranju stremimo k nekemu izidu. Včasih se ga niti ne zavedamo. V komuniciranju bomo uspešnejši, če bomo poznali svoje želje in zahteve. Pri tem se je treba izogibati izidov, ki so preveč abstraktni, kot na primer: "Želim izboljšanje delovnih pogojev." Vprašati se moramo, kaj želimo videti, slišati in občutiti tekom in na koncu pogovora. Tako bomo vedno vedeli, ali smo zeleno dosegli ali ne.

3.1.1 Poslušanje

Pri komuniciranju porabimo vsaj polovico časa za poslušanje, ki je ključna veščina za dobro komunikacijo. Dobri poslušalci pritegnejo ljudi. Slabi poslušalci so dolgočasni. Slabo poslušanje je tudi nevarno, saj izpustimo pomembne informacije in smo prepuščeni ugibanju. Poslušanje je zaveza, da odvržemo vse svoje predsodke, prepričanja in interese ter stvari pogledamo z govorčevega vidika. Poslušanje je tudi kompliment, saj z njim govorcu pošljemo sporočilo, da nas on, njegovo življenje in izkušnje zanimajo. Vendar v splošnem pogosto poslušamo tako slabo, da nekateri označujejo poslušanje za pozabljeno veščino. Pri poslušanju obstaja več ovir in večina se nas redno srečuje vsaj z nekaterimi od njih [33].

Ovire pri poslušanju

Primerjanje: med poslušanjem poskušamo oceniti, kdo je bolj pameten, kdo je bolj trpel, komu se je zgodila večja pustolovščina ... Namesto da bi poslušali, se sprašujemo, ali bi bili mi kos povedanemu. Mrzlično brskamo po svojem spominu, da bi priskrbeli dokaz, ki bo presegel pravkar povedano.

Branje misli: ko beremo misli, ne posvečamo pozornosti povedanemu, še več, temu sploh ne verjamemo. Iščemo znake govorice telesa, ki bi nam povedali, kaj govorec zares misli.

Vadba: nimamo časa poslušati, saj v svojih mislih že vadimo svoj naslednji odgovor. Vsa naša pozornost je usmerjena v vsebino, ki jo želimo povedati. Poskušamo dajati vtis, da pozorno poslušamo, medtem ko so naše misli odta-vale daleč proč.

Filtriranje: pri filtriranju nekatere stvari slišimo, drugih pa ne. Lahko pre-prosto preslišimo stvari, ki jih ne želimo slišati in se jih kasneje tudi v resnici ne spomnimo. Ali pa poslušamo samo toliko časa, da se prepričamo, da nam s strani sogovornika ne grozi nobena čustvena nevarnost.

Presojanje: če imamo že pred pogovorom negativen vtis o sogovorniku, da je neumen, len, lažniv ..., je verjetno, da se ne bomo poglobili v povedano. Povedano smo ocenili, še preden smo poslušali sogovornika do konca, verjetno še preden je sploh pričel govoriti.

Sanjarjenje: kadar ne poslušamo zavzeto, nam lahko nekaj, kar je izrekel sogo-

vornik, sproži niz asociacij, ki nas odpeljejo v domišljjski svet ali v podoživljanje spominov. Za sanjarjenje smo bolj dovzetni, kadar se dolgočasimo ali če smo zaskrbljeni.

Svetovanje: radi pomagamo in svetujemo pri problemih. Pravzaprav smo v tem tako dobri, da nam zadošča samo nekaj slišanih stavkov in že iščemo pravo rešitev. Ko bo sogovornik končal svoj govor, jo bomo imeli pripravljeno, vendar bomo preslišali del informacij, ki nam jih je posredoval.

Nasprotovanje: ta ovira poslušanja nas sili v nasprotovanje in debatiranje s sogovornikom. Slednji ima občutek, da ga ne poslušamo, saj mu nasprotujemo, še preden je lahko svoje povedal do konca. V resnici smo zelo osredotočeni na iskanje točk nestrinjanja. Ena izmed oblik nasprotovanja je tudi odlaganje. Primer: sodelavca moti premočna klima, mi pa ga zavrnamo z: "Oh, pa ne že spet o tej klimi ..."

Imeti prav: imeti prav pomeni, da bomo na vse mogoče načine – tudi s sprenevedanjem, obtožbami, opozarjanjem na pretekle greha in podobno – dokazovali, da imamo prav. Kritike preprosto nečemo slišati.

Preusmerjanje: to oviro izvedemo z nenadno spremembo teme pogovora. Včasih to naredimo s šalo. Največkrat je razlog, da nas tema dolgočasi ali pa se ob njej počutimo nelagodno.

Uspešno poslušanje

Za uspešno poslušanje so potrebne štiri sestavine: aktivno poslušanje, empatija, odprtost in zavedanje.

Aktivno poslušanje: poslušanje je aktiven proces, ki zahteva sodelovanje poslušalca. Da bi ta razumel pomen povedanega, mora spraševati in dajati povratne informacije o razumljenem. Glede na to, da je namen poslušalca razumeti povedano, mora v vsakem dvomu informacijo takoj razjasniti. Slednje stori z vprašanjem. Potrebno se je zavedati, da imajo za sogovornika lahko različne besede različen pomen. Za dobro razumevanje povedanega mora poslušalec v primeru dvoma razčisti, kaj beseda pomeni zanj in kaj za govorca. Poslušalec mora biti pozoren predvsem na [28]:

- Samostalnike: nekateri samostalniki so jasni in preprosti. Drugi so lahko kompleksni in imajo lahko zelo različne interpretacije. Na primer "pro-

duktivnost”, “projekt” ali “partnerstvo”. Pomen najlažje razčistimo z vprašanjem, kot na primer: “Kaj vam v tem primeru pomeni produktivnost?” ali “Kako bi vi opisali dobro partnerstvo v našem primeru?”

- Glagole: podobno kot s samostalniki je tudi z glagoli. Nekateri lahko v konkretnih situacijah pomenijo različne stvari različnim ljudem. Na primer: “Končali smo projekt.” Primerno vprašanje je: “Kako ste ga končali?” So vse izdelke predali naročniku, ga usposobili in on sedaj samostojno dela, ali so samo dokončali programiranje in predali kodo drugim v testiranje?
- Pravila: kadarkoli slišimo besede, kot so “moramo”, “ne smemo”, “potrebno je” in podobno, to nakazuje pravila. Pravila nam omejujejo izbire, so okvirji, znotraj katerih delujemo. Včasih je to dobro, saj nam prihranijo čas, drugič nam preprečijo videti možnosti, ki nam ustrezajo. V primeru dvoma je potrebno vprašati “Zakaj moramo narediti to?” ali “Kaj bi se zgodilo, če tega ne bi naredili?”
- Posplošitve: besede “vsi”, “nobeden”, “zmeraj” in podobno nas opozarjajo na posplošitve. Le redke so pravilne v vseh primerih. S sprejemanjem posplošitev se omejimo in iz našega polja razumevanja izključimo izjeme. Podobno kot pri pravilih se je tudi tukaj v primeru dvoma smiselno vprašati: “Kaj bi se zgodilo, če ...?”
- Primerjave: besede, kot so “boljši”, “hitrejši” ali “modernejši”, vse nakazujejo primerjave. Pogosto se uporabljajo kot fraze, npr.: “Rad bi bil boljši človek.” Včasih s seboj nosijo dvoumnosti, ki jih je potrebno razčistiti z vprašanjem po referenčni točki. Npr.: “Boljši kot kdo?” ali “Hitrejši od česa?”

Ko poslušalec meni, da razume povedano, lahko svoje razumevanje potrdi s parafraziranjem: s svojimi besedami ponovi povedano. Šele nato nastopi trenutek, ko lahko poda povratno informacijo. Pove svoje občutke ali misli. Pri povratni informaciji je pomembno, da je takojšnja in iskrena ter da ne zavrača sogovornika.

Empatija: da bi se lahko vživeli v sogovornika, je potrebno razumeti predvsem eno. Vsi poskušamo preživeti. Vendar vsak to počne na svoj način. Ni potrebno imeti vsakogar rad ali se z njim celo strinjati. Vsak ima svojo strategijo, nekdo bolj, drugi manj uspešno, ki se je v življenju drži.

Odprtost: pomembno je, da ne delamo zaključkov, dokler ne slišimo vsega, kar nam sogovornik pove. Prezgodnja (ali celo vnaprejšnja) sodba nas v komunikaciji omejuje. Naše možnosti, da bomo izvedeli ali se naučili česa novega, se močno zmanjšajo, saj sogovorniki izgubijo interes za pogovor z nami.

Zavedanje: zavedno poslušanje ima dve komponenti. V enem delu primerjamo slišano z našim poznavanjem dogodkov in ljudi. To delamo brez ocenjevanja. Preprosto ugotavljamo, kako se povedano sklada z znanimi dejstvi. V drugem delu smo pozorni na skladnost glasu, poudarkov in govorice telesa z vsebino povedanega.

3.1.2 Izražanje

Izražamo se na več načinov, ne samo z besedami, čeprav v nadaljevanju tega ne bomo posebej poudarjali. Vseeno je pomembno, da se nekatere stvari izrečejo, saj so tako bolj nedvoumne.

Sporočila

Sporočila, ki tekom komunikacije prehajajo med dvema osebama, lahko vsebujejo informacije iz štirih različnih kategorij:

- Opažanja: preprosta dejstva, ki jih je opazila oseba. Tukaj ni mesta za ugibanja ali zaključke, preprosto se izreče, kar smo opazili.
- Misli: zaključki na osnovi stvari, ki smo jih opazili. Lahko vsebujejo tudi vrednote in prepričanja, na osnovi katerih ocenjujemo, ali so stvari dobre ali slabe.
- Občutki: nekateri ljudje težko izrečejo svoje občutke, nekateri jih težko slišijo. Zdi se jim dolgočasni ali jih vznemirijo. Izražanje občutkov je pomemben element gradnje razumevanja in zaupanja, zato se jih ne sme izpuščati.
- Potrebe: nihče ne bo vedel, kaj potrebujemo, če tega ne bomo povedali. Edino sami lahko z gotovostjo vemo, kaj si želimo in česa ne.

Celovita sporočila vsebujejo vse štiri kategorije: opažanja, misli, občutke in potrebe. V poslovnem življenju večinoma ni potreb po celovitih sporočilih, zato v nekaterih primerih izpuščamo določene kategorije (predvsem občutke).

Vendar je potrebno biti pazljiv, saj lahko takšna delna sporočila zmedejo poslušalca. Primer slabega delnega sporočila je kritika dela sodelavca (torej misel), ki ne vsebuje dejstev (opažanj), naše zadrege (občutkov) in pričakovanj (potreb).

Kontaminirana sporočila nastanejo, kadar so v na videz jasnem sporočilu prikriti pomeni. Na primer: "Vem, kaj je tvoj problem. Rad dobivaš plačo, ne maraš pa delati." To je primer občutkov kontaminiranih z vrednostnim sistemom. Pravilno bi bilo: "V zadnjem mesecu si šestkrat zamudil. (opažanje) Zaradi tega mislim, da poskušaš delati tako malo, kot je le mogoče. (misel) To me jezi (občutek), zato pričakujem, da v prihodnosti ne boš več zamujal (potreba)."

Uspešno izražanje

Uspešno izražanje upošteva, da morajo biti sporočila neposredna, takojšnja, jasna, iskrena in sprejemljiva.

Neposrednost: komunicirati neposredno pomeni, da ne predpostavljamo, da drugi vedo, kaj mislimo. Še več, predpostavljamo lahko, da nihče zares ne ve, kaj se dogaja v nas. Največkrat se to pravilo krši zato, ker menimo, da so stvari jasne in zato ne čutimo potrebe po izražanju. Včasih vemo, da se moramo izraziti, vendar nas je tega strah, zato raje namignemo ali uporabimo kakšen drug posreden način izražanja. S tem tvegamo, da sporočilo ne bo prišlo do svojega naslovnika ali da bo narobe razumljeno.

Takojšnost: obstajata vsaj dve prednosti takojšnjega odziva. Poveča se verjetnost, da bomo razumljeni, saj obstaja jasna zveza med dogodkom in odzivom. Poleg tega takojšen odziv poveča zaupnost, saj takoj delimo svoj odziv s sogovornikom.

Jasnost: jasno sporočilo popolno in točno opisuje naše misli. Ne izpuščamo delov, ne zavijamo pomenov v abstraktnost ali ohlapno izražanje. Ne postavljamo vprašanj, kadar je potrebno izraziti mnenje. Izogibamo se dvojnemu sporočilu, v katerih povemo dve nasprotujoči si stvari hkrati. Ločimo med svojimi opažanji in svojim mnenjem. Govorni del našega sporočila mora biti skladen v vsebini, tonu glasu in glasnosti ter v skladu z govorico našega telesa.

Iskrenost: pri iskrenem sporočilu ne obstaja prikrit namen. Prikriti nameni in skrite agende uničijo občutek zaupnosti in s tem relacije med ljudmi. Včasih

je namen skrit nenamerno. V takih primerih moramo najprej sami pri sebi razčistiti, zakaj želimo (ali smo) izrekli nekaj, kaj nas vodi v to. Biti iskren seveda pomeni tudi govoriti resnico. V nasprotnem primeru ostali ne bodo izvedeli naših pravih potreb, zato jih bomo težje uveljavili.

Sprejemljivost: sporočilo je sprejemljivo, kadar ga lahko poslušalec sliši, ne da bi se vznemiril ali postal defenziven. Naš namen ni prizadeti poslušalca ali povečati sebe, temveč komunicirati.

V današnjem času, ko se vsem mudi, je komuniciranje znotraj podjetja pogosto površno. Popolnoma drugače kot komuniciranje navzven, ki se odraža v premišljenem trženju in prodaji. V podjetju za razvoj programske opreme pomemben del (včasih celo prevladujoč) sestavljajo ljudje s tehnično izobrazbo. Njihove naloge so tehnične, zato komuniciranju ne posvečajo velike pozornosti, včasih jim celo pomeni velik stres. Pomembna naloga vodstva je, da vzpostavi redne mehanizme komunikacije (formalne in neformalne) ter da osvešča in omogoča povratno komuniciranje s strani zaposlenih.

Primeri, ko vodja in sodelavec po pogovoru svoj dogovor različno tolmačita, niso redki. Večinoma lahko iščemo razlog v slabem poslušanju in necelovitih sporočilih. Taka sporočila pogosto tudi kršijo pravila uspešnih sporočil. Rezultati so lahko zelo boleči, v obliki nepotrebnih in nekoristnih konfliktov, zmanjšanju motivacije posameznikov in njihovem odhodu.

3.2 Komuniciranje v konfliktih

Večina konfliktov izvira iz različnih interesov ali nerazumevanj in pomanjkanja informacij. Komunicirati v konfliktu je težko, saj nas hitro preplavijo čustva in želja po begu ali napadu. Naše polje pozornosti se zoži in naša sposobnost razumevanja in iskanja različnih možnosti se zmanjša. Vendar so mnogi konflikti v podjetju potrebni in koristni, saj se tako soočijo različni interesi in mišljenja, kar pripelje do boljših odločitev – če v takšnih situacijah znamo pravilno komunicirati.

3.2.1 Stili komuniciranja

Pasivni stil: kadar komuniciramo pasivno, ne izražamo svojih misli, želja in občutkov neposredno. Zanašamo se na posredno izražanje ali celo uspemo vse zadržati zase. Veliko se smehljamo in se podrejamo drugim. V pogovoru

večinoma poslušamo. Ko bi se morali izraziti, to naredimo neprepričljivo in rezervirano. Namesto da bi zavrnila zahteve, katerim ne želimo ustreči, jih izvedemo ali poiščemo opravičila.

Agresivni stil: pri uporabi agresivnega stila vedno izrazimo svoje misli, občutke in zahteve. Pogosto to storimo na račun ostalih. Pri tem jih brez slabe vesti ponižujemo z uporabo sarkazma ali šaljivih pripomb. Kadar drugi ne ustrezajo našim zahtevam, jih odkrito napademo. Uporabljamo absolutne termine, kot so “vedno”, “nikoli”, “vsak”. Stvari opisujemo tako, da dajemo vtis lastne superiornosti ter da imamo vedno prav. V svoj prav smo tako prepričani, da pogosto ne slišimo drugih tudi, kadar jih vprašamo za mnenje.

Odločni stil: pri odločnem komuniciranju smo sposobni neposredno izraziti svoje misli, občutke in želje. Sposobni smo izraziti zahteve in jih zavračati, kadar nam to ne ustreza. Zagovarjamo svoje pravice, vendar pri tem upoštevamo tudi pravice in občutke drugih. Odprti smo za pogajanja in kompromise, vendar ne za ceno lastnih pravic in dostojanstva. S kritiko se znamo soočiti, ne da bi se postavili v sovražni ali obrambni položaj.

Čeprav je očitno, da je odločni stil v splošnem najboljši, se je potrebno zavedati, da imata v določenih okoliščinah tudi pasivni in agresivni stil svoje mesto.

3.2.2 Tehnike odločnega komuniciranja

Kaj storiti, kadar smo v konfliktu uspeli preseči lastne omejitve in komuniciramo odločno in odprto, vendar na drugi strani nimamo enakega odziva? Odvisno od situacije si lahko pomagamo z eno od naslednjih tehnik [33].

Pokvarjena plošča: to je uporabna tehnika v primerih, ko želimo reči ne ali postaviti določene omejitve osebi, ki ji lastne blokade preprečujejo, da bi nas slišala. Pokvarjeno ploščo uporabimo v primerih, ko sogovornik našo razlago zlorabi za neskončno razpravljanje. Tehnika ima več korakov. Najprej moramo razčistiti, kaj v resnici hočemo in zakaj. Nato formuliramo kratek stavek, s katerim objasnimo, kaj hočemo. Izogniti se moramo oblikam, ki spominjajo na izgovore ali opravičevanja. Namesto “Ne morem.” bomo tako rekli “Nočem.” Svojo zahtevo moramo podkrepiti tudi z ustrezno govorico telesa. Zahtevo izrečemo tolikokrat, kolikokrat je potrebno, da nas sogovornik sliši. Vsakič, ko sogovornik zavrne našo zahtevo z določenim razlogom, odgovorimo s po-

trditvijo razumevanja njegovega razloga, nato pa vseeno vztrajamo pri svoji zahtevi. Pri tem je pomembno, da te tehnike ne zlorabimo in tako izsiljujemo sogovornika.

Preusmeritev z vsebine na proces: kadar opazimo, da pri pogovoru izgubljam vsebinski fokus, se preprosto preusmerimo na proces, torej na pogovor. Na primer: "Zašla sva s področja pogovora in sedaj predelujeva stare dogodke."

Trenutek za premislek: običajno čutimo željo, da se na trenutno situacijo odzovemo takoj. Včasih to pomeni, da obžalujemo svoj prenaplavljeni odgovor. Ko si vzamemo trenutek za premislek, ga moramo izkoristiti za naslednje stvari: preverimo, ali smo pravilno razumeli sogovornika, analiziramo, kar je bilo rečenega, premislimo, kaj občutimo, mislimo in si v resnici želimo, čemur sledi naš odgovor ali izjava.

Premor: premor zahtevamo takrat, ko je vsaj eden od sogovornikov preveč pasiven ali agresiven ali ko preprosto želimo nekaj več časa za temeljit premislek, morda celo posvet s kakšno zaupno osebo. Premora ne smemo zlorabljati za odlaganje težkih problemov. Ko se dogovorimo za premor, se moramo dogovoriti tudi za nadaljevanje pogovora v bližnji prihodnosti.

3.2.3 Odziv na kritiko

Eden glavnih razlogov, da ljudje niso bolj odločni, je njihova občutljivost na kritiko. Veliko ljudi razume kritiko kot zavračanje in razvije negativne strategije odzivanja na kritiko. Lahko se odzovejo agresivno in jih dobesedno raznese. Agresiven odziv je tudi zatekanje v sarkastične odgovore ali izkopavanje starih grehov kritika. Odzovejo se lahko tudi pasivno in poskušajo čim prej pobegniti. Nekateri se delajo, da kritike niso slišali ali se vnaprej strinjajo z vsem izrečenim. Obstajajo tri dobre strategije, s katerimi lahko uveljavimo odločni stil odgovora na kritike [33].

Potrđitev: konstruktivna kritika nam pomaga, da se izboljšamo. Tudi nekonstruktivna kritika je lahko včasih točna. Kadar prejmemo kritiko, s katero se strinjamo, potrdimo, da ima kritik prav. Ne spuščamo se v razlage in opravičevanja. Tako bomo dali povratno informacijo kritiku, se izognili mrčvarjenju kritika in se posvetili naslednjim korakom.

Zamegljevanje: to je uporabna tehnika za soočanje z nekonstruktivnimi, ma-

nipulativnimi kritikami, s katerimi se ne strinjamo. Ko uporabljamo zamegljevanje, poiščemo del kritike, ki je resničen in se strinjamo z njem. Lahko se strinjamo samo v verjetnosti nečesa ali pa načelno. S tem pomirimo kritika in ga odvrnemo od njegove želje, da postane zmagovalec, mi pa poraženci. Tako se lahko posvetimo pomembnim zadevam.

Vrtanje: vrtanje uporabimo, kadar se ne moremo odločiti, ali je kritika konstruktivna ali manipulativna, če je ne razumemo ali če imamo občutek, da nismo slišali cele zgodbe. V teh primerih vrtamo za informacijami tako, da postavljamo vprašanja, pri čemer se osredotočimo na stvari, ki po našem mnenju najbolj vznemirjajo kritika.

3.2.4 Pravila poštene razprave

Nepoštena razprava je glasna, neproduktivna, škodljiva, včasih celo nasilna. Poštena razprava ima svoja pravila:

- Določite primeren trenutek za razpravo, ki ustreza obema. Če nekdo ne želi razpravljati, se moramo zmeniti za primeren termin v bližnji prihodnosti.
- Izrazite problem. Problem je treba ločiti od osebe, zato ga opišemo v obliki dejstev, obnašanja in svojih želja.
- Držite se ene teme.
- Opišite svoje občutke. Opišite jih s svojega zornega kot, npr. "Obupan sem." in ne "Spravljaš me v obup."
- Predlagajte spremembe v jasni obliki. Pri tem morate biti specifični, npr. "Če je sestanek ob 12h, pričakujem, da boš točen.", in se izogibati načelnemu, npr. "Ne smemo zamujati na sestanke."
- Opišite posledice predlagane spremembe. Pri temu se osredotočite na pozitivne posledice spremembe in se izogibajte grožnjam in ultimatom.
- Izognite se stopnjevanju. Če opazite znake stopnjevanja, umirite razpravo s preusmeritvijo na proces ali predlagajte premor.
- Končajte z dogovorom, protipredlogom ali preložitvijo razprave.

V podjetjih za razvoj programske opreme najbolj pogosto prihaja do konfliktov med vodstvom in zaposlenimi (glede delovnih pogojev) in med prodajo in razvojem (ali in do kdaj je možno nekaj razviti). Mnogo teh konfliktov je neproduktivnih in so posledica slabe komunikacije. Treba se jim je izogibati, saj zaposlenim jemljejo čas in energijo. Nekateri konflikti so lahko tudi produktivni in takim se ne smemo izogibati. Predvsem so to konflikti o pomembnih rečeh, ki dolgoročno pomenijo posledico za večino vpletenih. Običajen konflikt te vrste je na primer pridobivanje velikega projekta za razvoj programske opreme po naročilu. Tipično bo razvoj trdil, da ima premalo informacij ter da je projekt preveč tvegan, zato ne more jamčiti, da bo izveden v rokih. Prodaja bo nasprotno stala na stališču, da je to enkratna priložnost ter da pomeni širitev trga in odpira nove možnosti.

3.3 Pogajanja

Ločnica med pogajanjem in komunikacijo je zabrisana. Pogajanja so ena izmed oblik komunikacije, kjer je cilj dogovoriti se o menjavi. “Menjalno razmerje je smisel vsakega odnosa” [45]. Menjava je lahko nematerialna, le v poslovnem svetu večinoma kot del menjave nastopajo sredstva, predvsem denar. V odnosu, ki zadovoljuje naše interese, vztrajamo. Zato so pogajanja nujno povezana z odnosom in lahko rečemo, da je večinoma cilj pogajanj zadovoljiti svoje interese in hkrati ohraniti (ali izgraditi) odnos. Glede na pravkar zapisano, je jasno, da isto velja (oziroma bi moralo veljati) tudi za drugo pogajalsko stran. Iz tega izhaja, da če tekom pogajanj ni svojih interesov zadovoljila tudi druga stran, bodo pogajanja neuspešna. V praksi se to pokaže tako, da druga stran preprosto ne izpolni svojih obljub in nepričakovano odstopi od dogovorjenega. Zato poskušamo pri pogajanjih doseči dvojno zmago, t. i. win-win dogovor.

Prevladujoč odnos v zahodni družbi je tekmovalni. Že v otroštvu smo obremenjeni s tem, da dosegamo dobre ocene, da smo boljši od vrstnikov. Na vsakem koraku se merimo in tekmujeemo z okolico. Pogosto se tako lotimo tudi pogajanj ter poskušamo zmagati in poraziti drugo (“nasprotno”) stran. Takšne zmage so praviloma kratkega roka in se lahko dolgoročno obrnejo proti nam.

3.3.1 Osnove pogajanj

Načela

Ločitev ljudi od problemov: to je pravzaprav temeljno pravilo vsakega komuniciranja. Zavedati se moramo, in to tudi jasno povedati, da problem ni človek, ki sedi pred nami. Morda je težava v katerem od njegovih dejanj ali pa je s problemom kako drugače povezan. Sogovornika ne smemo enačiti s problemom in isto moramo pričakovati od druge strani.

Usmeritev na interese: kadar smo soočeni z zahtevami druge strani, se kaj hitro zapletemo v dokazovanje, kdo ima prav, in v poskušanje prevladovanja. Če obe strani prikažeta svoji poziciji, od katerih nista pripravljeni odstopiti, imenujemo taka pogajanja pozicijska. Na tak način ne pride do dogovora. Potrebno je razumeti razloge za zahteve druge strani. Pri temu ne smemo enačiti razumevanja s strinjanjem. Ko bomo razumeli razloge, bomo odkrili tudi interese druge strani. Prav tako moramo predstaviti svoj interes.

Raziskovanje opcij: ko so nam znani interesi, se lahko lotimo iskanja rešitev, ki bi v kar največji meri zadovoljile interese obeh strani. Pri tem se pogosto soočimo s strahom obeh strani, da bosta izgubili že pridobljeno. Pri dobrih pogajanjih bomo med raziskovanjem interesov gradili odnos, ki bo temeljil na zaupanju. Tako bo iskanje primernih opcij potekalo lažje.

Objektivna merila: izpogajani dogovor bo vseboval določbe za obe strani. Določbe morajo biti oblikovane tako, da bo njihovo izpolnitev v prihodnosti mogoče objektivno ugotoviti. Kadar meril za izpolnitev določb ne bomo uspeli postaviti, tvegamo, da bomo ob zaključevanju izvedbe dogovora prišli v spor, ali je bil dogovor izpolnjen ali ne.

Pogajalski okviri in pogajalska moč

Pred začetkom pogajanj si moramo biti na jasnem vsaj o osnovnih elementih pogajanj:

- **Mejna cena:** kadar smo v vlogi prodajalca, je mejna cena najnižja cena, ki smo jo še pripravljeni sprejeti. Kadar smo v vlogi kupca je to najvišja cena, za katero smo še pripravljeni izvesti nakup. Pri tem je treba izraziti ceno, prodajalec in kupec razumeti širše. Predmet pogajanj vsebuje poleg cene še druge elemente, ki se jih da ovrednotiti in ki so lahko predmet pogajanj. Pri pogajanjih mejne cene običajno ne razkrijemo.

- **Začetna cena:** je cena, ki jo razkrijemo na začetku pogajanj in je višja od mejne cene, če smo v vlogi prodajalca, in seveda nižja, kadar smo v vlogi kupca. Običajno začnemo s tako začetno ceno, ki jo še lahko obrazložimo in ki se ne razlikuje pretirano od mejne cene ter nam hkrati dopušča dovolj prostora za dogovarjanje o ceni in ostalih elementih pogajanj.
- **Področje možnega dogovora:** je področje med mejno ceno kupca in prodajalca, kadar je slednja nižja od kupčeve mejne cene. Kadar takšno področje obstaja, je dogovor možen, sicer ni. Področje možnega dogovora je sestavljeno iz cene in drugih elementov, ki so pomembni za pogajanja, kot na primer kakovost, roki, dinamika plačil, transport ...
- **Najboljša alternativa:** pred začetkom pogajanj moramo vedno vedeti, kakšne alternative imamo na voljo v primeru, da bodo pogajanja neuspešna in da do dogovora ne bo prišlo. Poznati moramo posledice, ki jih bomo trpeli, če do dogovora ne pride. Naša pogajalska moč je odvisna od naših alternativ. Kadar imamo dobre alternative, imamo večjo pogajalsko moč. Vendar se moramo zavedati, da nobena moč ni absolutna ter da pogajalske premoči ne gre izkoriščati do skrajnih mej.

Proces pogajanja

Za vsako pogajanje lahko rečemo, da ima vsaj štiri močno izražene faze [2].

Vzpostavljanje odnosa: namen te faze je vzpostaviti zaupanje med obema stranema. Da bi si zaupali, se moramo najprej spoznati in nato razumeti. Ta faza je lahko lažja, če se z nasprotno stranjo že poznamo in smo odnos z njo negovali v preteklosti.

Analiziranje: pomembno je preučiti situacijo in pridobiti čim več relevantnih informacij o naših pozicijah in o pozicijah nasprotne strani. Na koncu analize bomo izbrali pogajalsko strategijo ter določili okvire pogajanj.

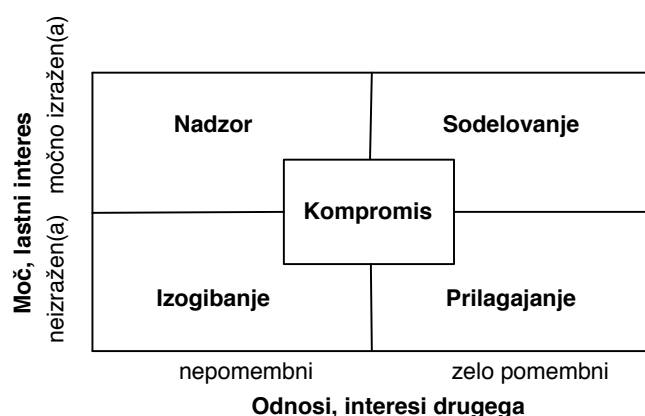
Pogajanja: v tej fazi poslušamo in želimo razumeti interese nasprotne strani ter ji predstaviti naša stališča. Skupaj iščemo možne rešitve in ocenjujemo alternative. Faza se lahko razdeli na več uradnih sestankov, vendar pogajanja potekajo tudi med njimi. Neformalni del je prevečkrat zanemarjen, kar je posledica slabe vzpostavitve odnosov.

Odločanje: ko je dogovorjena najboljša opcija, se je treba zanjo formalno

odločiti. Pred, med in po odločitvi se pogosto še urejujejo podrobnosti. Sklepni rituali so pomembni, saj morajo zagotoviti zadovoljstvo obeh strani nad doseženim, kar nam v prihodnosti zagotavlja spoštovanje dogovorjenega ter omogoči boljše odnose.

3.3.2 Pogajalske strategije in taktike

Pogajalski stili in strategije



Slika 3.1: Matrika pogajalskih stilov [45]

triko, ki ustreza tudi različnim pogajalskim strategijam. Osnova modela temelji na dveh dimenzijah obnašanja – skrb za odnose in interese drugih in skrb za lastne interese in moč. Model opisuje pet pogajalskih strategij oziroma stilov [45]:

- **Nadzor:** pogajalec z izraženo potrebo po moči želi nadvladati in nadzorovati. Svojo rešitev ima že v glavi, želi jo uveljaviti. Argumenti nasprotne strani ga ne zanimajo, saj je prepričan v svoj prav. Pogosto so to pogajanja, kjer eden izgubi na račun drugega.
- **Prilagajanje:** pogajalcu je pomembnejša ohranitev odnosa, za katerega je pripravljen veliko žrtvovati. Tudi v tem primeru eden pogosto izgubi na račun drugega.
- **Izogibanje:** pogajalec se želi izogniti pogajanjem. Njegov prevladujoči interes je ohranitev sedanjega stanja. Običajno se pogajanja ustavijo in

Pogajalski stil izvira iz osebnostnih lastnosti pogajalca. Tako bo pogajalec običajno v pogajanjih “trd” ali “popustljiv” glede na svoj temperament. Vendar se pogajalec lahko tudi zavestno odloči za drugačen stil. V tem primeru govorimo o pogajalski strategiji. Razlika je v zavestnosti pristopa k pogajanjem. Načine reagiranja v konfliktnih situacijah lahko razdelimo v ma-

neredko izgubita obe strani.

- Sodelovanje: pogajalec želi zadovoljiti tako svoje kot interese nasprotnne strani. Pogajanja privzamejo podobo sodelovanja. Kadar je možno zadovoljiti interese obeh strani, sta zmagovalca oba.
- Kompromis: je mešanica vseh stilov. Predvideva, da ni možno v celoti izpolniti interesov obeh strani, zato si prizadeva za najbolj racionalno rešitev, v kateri vsak nekaj da in tudi nekaj dobi. Tako ni zmagovalcev niti poražencev.

Dober pogajalec se bo po definiranju pogajalskih okvirov in oceni pogajalske moči odločil za eno od opisanih pogajalskih strategij. Pri tem se bo zavedal, da je sodelovanje pogosto, vendar ne vedno najboljša pogajalska strategija. V odvisnosti od okoliščin je včasih bolj smiselno izbrati katero drugo strategijo.

Pogajalske taktike

Pogajalske taktike so orodja, s katerimi želimo doseči svoje cilje. Nekatere so nepošteno in goljufive ter za dolgoročne odnose škodljive. Dober pogajalec jih ne bo uporabljal, vendar jih bo prepoznal, kadar jih bo uporabljala druga stran, ter se bo sposoben z njimi soočiti. Nekatere od pogostih taktik so opisane v nadaljevanju [45].

Izjemne zahteve: cilj izjemne zahteve je drugo stran pritegniti bližje k svoji poziciji. Želimo ji zmanjšati pričakovanja. Po drugi strani lahko nerazumno visoka izjemna zahteva drugo stran odvrne od nadaljevanja pogajanj. Kadar smo soočeni z izjemno zahtevo, zahtevajmo njeno obrazložitev in si vzemimo čas za ponovno preverjanje svoje pozicije.

Povečevanje neskladja: ta taktika je še bolj skrajna od izjemne zahteve. Tekom pogajanj se ena od strani odloči povečati neskladje, npr. kupec zmanjša svojo ponudbo. Ta taktika je zelo tvegana in se jo uporablja predvsem v primerih, ko so izkoriščene vse druge možnosti in so pogajanja zašla v slepo ulico.

Dobri in grdi fantje: klasična metoda, poznana iz policijskih filmov. “Grdi” pogajalec vrši pritisk, medtem ko “dobri” (pogosto tudi v odsotnosti “grdega”) poskuša zgladiti pritisk in z nasprotnne strani izvleči mejne pogoje. Psihološko gledano izvaja “grdi” komunikacijo nadzorujočega starša proti otroku, medtem

ko predstavlja “dobri” negujočega starša, ki poskuša izvabiti odgovor prilagojenega otroka. Kadar smo soočeni s takšno taktiko, je bistveno, da vztrajamo v stanju odraslega, takšno taktiko razkrijemo in ji tako odvzamemo pomen.

Čustveno vedenje: kazanje močnih čustev (jeze, razočaranja, žalosti ...) je lahko taktika, ki pritiska na našo slabo vest. Večina ljudi želi ustreči soljudem in ohraniti dobre odnose, zato lahko ob takšnem čustvenem izsiljevanju popusti.

Prenehanje pogajanj: ko drugi strani predlagamo prenehanje pogajanj, ji pokažemo, da imamo moč in nadzor v lastnih rokah. Včasih je to tudi “blef”, katerega namen je drugo stran spraviti v negotov položaj. Upamo, da bo raje malo popustila v svojih stališčih, kot ustavila pogajanja.

Sklicevanje na avtoriteto: ta taktika se pogosto uporablja in večinoma pomeni samo kupovanje časa za razmislek ali odločitev. Včasih je sklicevanje tudi iskreno in pogajalec v resnici potrebuje privolitev svojih nadrejenih.

Vzemi ali pusti: pogosto je to oblika zavajanja, s katero pritiska ena stran na drugo. Težko je vedeti, ali ima prodajalec v resnici dobre alternativne opcije, ki mu močno izboljšujejo pogajalsko pozicijo, ali samo “blefira”.

Samo še ta malenkost: po načelnem dogovoru ena stran prinese samo še eno “malenkost”. Ta taktika se lahko pojavi celo v pisni obliki, ko v pisnem sporazumu, pogodbi ali zapisniku eden od elementov ni zapisan tako, kot je bilo dogovorjeno. Ta taktika zagotovo ni poštena. Druga stran ima na voljo dve možnosti. Sprejme (še posebno, če zanjo “malenkost” v resnici ni pomembna) ali se vrne za pogajalsko mizo in poskuša iztržiti kaj v zameno.

Rezanje salame: ena od strani postavlja zahteve delno z namenom, da bi ji druga postopoma popuščala. Najprej se zmeni za ceno, nato pritisne pri kakovosti, sledijo roki ... Kadar pogajalec spozna, da nasprotna stran uporablja to taktiko, se mora zavedati, da je povsem legitimno pogajanja vrniti na začetek in zahtevati dogovor o vseh elementih v paketu.

Izvršeno dejstvo: med pogajanjem ena od strani brez vednosti in pristanka druge pomembno spremeni lastnosti predmeta pogajanj. Taktika je znana iz vojaških krogov, ko ena stran med pogajanjem o ozemlju zavzame to ozemlje. Njena prisotnost na ozemlju postane tako izvršeno dejstvo.

Časovna stiska: ena stran predstavi nova dejstva ali argumente in zahteva, da se druga odloči ali opredeli do njih takoj. Druga možna oblika je, da ena stran zahteva pogajanja, še preden se je druga pripravila. Ta taktika je zelo pogosta in čeprav si še tako želimo, da bi s pogajanjem čim prej opravili, si je zanj treba vzeti ali izboriti dovolj časa.

Ko je podjetje za razvoj programske opreme še zelo majhno in ima le nekaj sodelavcev, se morajo ti vedno pogajati z vodjo podjetja za svoje delovne pogoje in plačo. Z rastjo podjetja nastanejo pravila o plačah, ki število in obseg teh pogajanj zmanjšajo. Ne glede na velikost se vodja podjetja o delovnih pogojih vedno pogaja s ključnimi sodelavci. Opazimo lahko, da se o delovnih pogojih tako ali drugače pogajajo vsi, ki delajo v majhnem podjetju za razvoj programske opreme. Smiselno je, da imajo zato tudi vsi nekaj znanja iz pogajanj, sicer tvegajo, da v pogajanjih ne bodo prepoznali “win-win” situacij in bodo pogajanja neuspešna.

Značilnost pogajanj z naročniki je pri podjetjih za razvoj programske opreme največkrat v tem, da naročniki ne razumejo dobro značilnosti razvoja. Seveda tudi podjetja za razvoj programske opreme včasih to dejstvo zlorabljajo, kar se dolgoročno običajno obrne proti njim. Slabše kot je razumevanje vsebine programske rešitve ali storitve, bolj je namreč pomemben odnos, ki ga partnerja vzpostavita. To je še posebno pomembno pri razvoju večjih projektov po naročilu, ki se nadaljujejo v daljša obdobja vzdrževanja. Pogajanja o vzdrževanju imajo v tem primeru še eno dodatno značilnost: niti naročnik niti izvajalec običajno nimata dobrih alternativ in sta oba odvisna od uspešnih pogajanj.

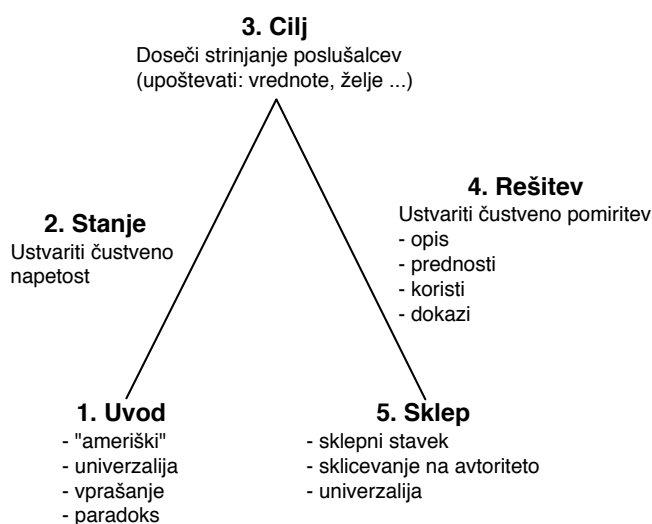
3.4 Retorika

Retorika je veščina prepričevanja. Ne išče resnice, temveč verjetnost. Ukvarja se s problemom, kako nekaj povedati, da bo zvenelo verjetno, in tako prepričati poslušalce. Zato retorika razvija moč vplivanja na ljudi. Že stari Grki so ločili tri govorniške zvrsti: sodni govor (poslušalce prepričati v pravilnost preteklih dejanj), politični govor (poslušalce prepričati v potrebnost prihodnjih dejanj) in hvalni govor (poslušalci le poslušajo) [47].

3.4.1 Zgradba govora

Zgradba govora je velikega pomena za prepričljivost govorca. Ustrezna zgradba vodi poslušalca postopoma do sklepov, v katere ga želi prepričati govornik. Z napačno zgradbo poslušalca zmedemo in verjetnost sklepa, ki ga govornik predstavi, se v poslušalčevih očeh zmanjša.

Osnovna zgradba



Slika 3.2: Osnovna zgradba govora [47]

Osnovna zgradba govora je petstopenjska (slika 3.2).

Uvod mora poslušalce pritegniti. V njem morajo prepoznati svoje koristi, da bomo vzbudili njihovo zanimanje za govor. Možnosti je veliko. Z "ameriškim" uvodom bomo začeli, kadar bomo najprej povedali šalo, anekdoto, metaforo ..., povezano s temo govora. Začetek s primerom, s katerim se ljudje lahko poistovetijo, je "univerzalija". Z "uvodnim vprašanjem" lahko

poudarimo pomen vsebine ali se dotaknemo poslušalčevih čustev. Kadar želimo poslušalce presenetiti, uporabimo "uvodni paradoks". Pogosto v uvodu tudi predstavimo govornika. Najbolje je, kadar ga predstavi nekdo drug. V vsakem primeru se velja držati t. i. formule T-P-G, ki zapoveduje, da se najprej predstavi temo govora, nato obrazloži njeno pomembnost za poslušalce ter na koncu predstavi govornika. Pri govorniku najprej pojasnimo njegovo pomembnost (izkušnje, kvalifikacije, dosežke), nato njegov naziv in na koncu njegovo ime.

Stanje predstavimo tako, da ga poslušalci razumejo enako kot mi. Pomembno je, da pri tem poslušalci s trenutnim stanjem niso zadovoljni, da v njih ustvarimo čustveno napetost, nelagodje. Najpogostejša sta dva pristopa: s prvim

upoštevamo časovno zaporedje dogodkov, ki nas je pripeljalo v trenutno stanje, in jih tako tudi navedemo. Pri drugem pristopu začnemo s splošnim opisom in nadaljujemo s konkretnimi dejstvi, povezanimi s trenutnim stanjem. Na primer: "Izkaz uspeha je pokazal, da se je naš poslovni izid zmanjšal za 25 %. Pri analizi tega podatka smo ugotovili, da sta program X in produkt Y imela bistveno slabše rezultate kot lansko leto ..."

Cilj je želja za prihodnost, kamor hočemo priti. Pomembno je, da je to tudi cilj za poslušalce. Zato mora biti cilj povezan z njihovimi vrednotami in merili, s katerimi se odločajo. Zamislimo si situacijo, ko mora projektni vodja prepričati člane projektne skupine, da bodo delali, da bi pravočasno dosegli zastavljeni rok projekta. Če skupino sestavljajo posamezniki, ki so ponosni na dejstvo, da so izjemni profesionalci, potem bo vodja projekta za cilj verjetno predstavil: "Nikoli še nismo zamudili roka projekta. Glede na to, da smo pravi profesionalci in da smo dali besedo, tudi pri tem projektu ne želimo zamuditi roka."

Rešitev predstavi govornik s štirimi elementi: opisom, prednostmi, koristmi in dokazi. V tej fazi govora želi govornik poslušalce pripeljati v stanje čustvene mirnosti in notranjega zadovoljstva. Opiše rešitev in njene prednosti pred drugimi alternativnimi rešitvami, njene koristi za poslušalce in predstavi razumske in čustvene dokaze. Da bi poslušalce prepričali, jih najprej navdušimo in jim potem pokažemo pravilnost rešitve.

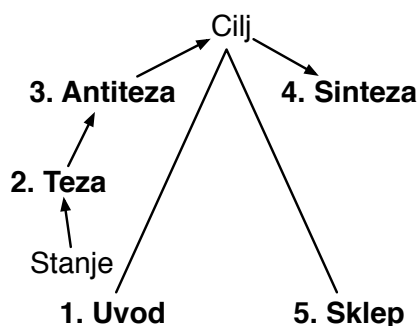
Sklep naj najprej povzame, kar je bilo povedanega. Pogosti so trije sklepi: s "sklepnim stavkom" pozovemo, izrazimo željo ali ponudbo. S "sklicevanjem na avtoriteto" omenimo osebo, njen citat ali misel, lahko tudi kakšen temeljni dokument (statut, deklaracijo, ustavo). Z "univerzalijo" povežemo ljudi s prihodnjim dejanjem.

Mnenjske zgradbe

Mnenjske zgradbe so primerne za krajše govore, kjer je cilj izražanje mnenja. Nekaterne znane mnenjske zgradbe so blizu že predstavljeni osnovni zgradbi govora, druge se lahko precej razlikujejo. Tipično naj predstavitev mnenja ne bi presegala 5 minut govora. Ena od bolj poznanih oblik se imenuje "Pet dialektičnih stavkov":

- uvod

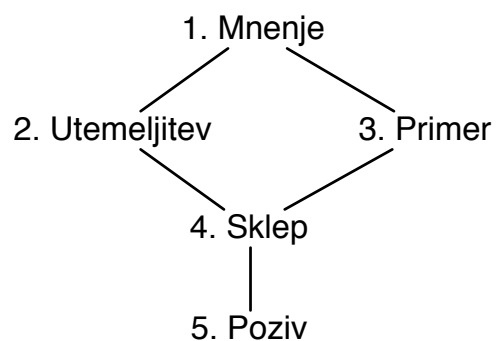
- teza: navajanje razlogov za
- antiteza: navajanje razlogov proti
- sinteza: opis mnenja, ki temelji na tezi in antitezi
- sklep



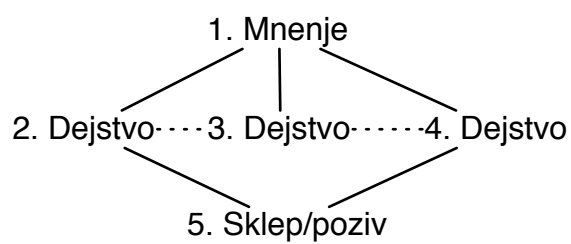
Slika 3.3: Pet dialektičnih stavkov s stanjem in ciljem [47]

Petim dialektičnim stavkom lahko dodamo tudi stanje in cilj ter tako dobimo daljšo, bolj kompleksno zgradbo (slika 3.3). Kadar imamo na voljo zelo malo časa, lahko uporabimo eno izmed krajših mnenjskih zgradb.

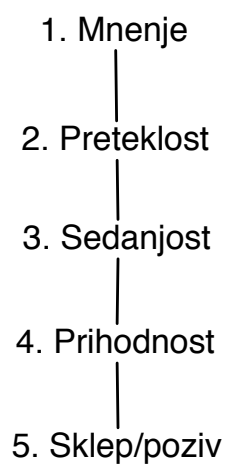
- Utemeljevanje s primerom (slika 3.4): predstavimo svoje mnenje ali trditev, jo utemeljimo in podamo primer, ki podkrepi našo utemeljitev. Izpeljemo sklep in na njegovi osnovi pozovemo k aktivnosti.
- Uravnoteženi argumenti (slika 3.5): predstavimo svoje mnenje ali trditev, nato navedemo nekaj dejstev ali primerov, ki ilustrirajo mnenje, ter na koncu sklepamo ali pozovemo k aktivnosti.
- Kronološki pregled (slika 3.6): predstavimo svoje mnenje ali trditev, nato opišemo preteklost, izpeljemo sedanjost in napovemo prihodnost. Sklenemo s pozivom ali sklepom.



Slika 3.4: Utemeljevanje s primerom [47]



Slika 3.5: Uravnoteženi argumenti [47]



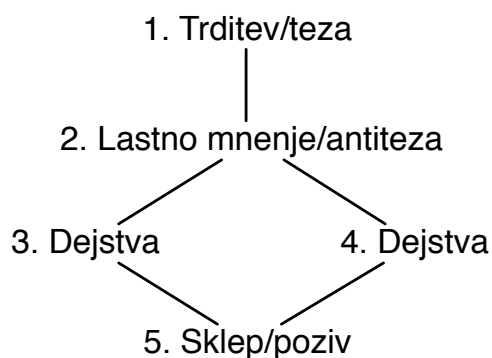
Slika 3.6: Kronološki pregled [47]

Zavrnitev mnenja

Kadar se ne strinjamo z govorcem, ni primerno izraziti svojega nestrinjanja neposredno z zanikanjem govornikovega mnenja. Takšna zavrnitev mnenja lahko deluje na poslušalce kot napad na govornika namesto na njegovo mnenje. Poleg tega tudi zmanjša moč patosa (glej nadaljevanje).

Geissnerjeva metoda [47] oziroma tehnika petih stavkov je priporočilo nemške šole, s katero so želeli odpraviti dolgoveznost in žaljenje:

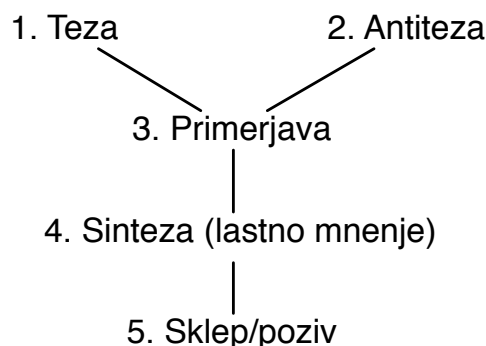
- Uvodni stavek: pozdravne besede in zahvala, da lahko spregovorimo.
- Nasprotnikovi argumenti: ponovimo besede prejšnjega govornika in povzamemo njegov pogled na situacijo.
- Argumenti, ki dokazujejo nasprotno: navedemo dejstva, ki so nasprotna sogovornikovim trditvam.
- Skupne točke: primerjamo obe trditvi in poiščemo stičišča.
- Sklep: predstavimo svoj predlog in predlagamo sklep.



Slika 3.7: Popravek [47]

Pogosto za zavrnitev mnenja nimamo na razpolago veliko časa. V teh primerih lahko uporabimo katerega izmed kratkih modelov:

- Popravek (slika 3.7): povzamemo tezo govornika in nato predstavimo svoje mnenje, ki je drugačno. Podkrepimo ga z dejstvi in pozovemo na drugačen sklep.



Slika 3.8: Kompromis [47]

- Kompromis (slika 3.8): najprej povzamemo tezo prve strani, nato mnenje druge strani (antitezo). Primerjamo obe mnenji in poiščemo stičišča. Predstavimo lastno mnenje, ki je kompromisno in vsebuje presečišče obeh mnenj. Izpeljemo sklep in poziv.

3.4.2 Sredstva prepričevanja

Etos

Poslušalci dajo običajno večjo veljavo zaupanju, ki ga govornik ustvari, kot logičnim dokazom, ki jih navaja. Kadar je govornik poslušalcem znan, imajo že deloma ustvarjen vtis o njem, v nasprotnem primeru je etos, ustvarjen v trenutni situaciji, še pomembnejši. Že Aristotel je etos razdelil na tri stvari:

- Praktična modrost. Govornik mora dati vtis preudarnega posameznika, ki je o sporni zadevi dobro informiran, zna logično razmišljati in je sposoben nepristranske ocene. Dajati mora vtis dobrega poznavanja vsebine govora.
- Moralni karakter. V očeh občinstva se mora govornik izkazati kot dobra in poštena oseba. Pokazati mora prizadevanje za ohranjanje in razvijanje vrednot poslušalstva.
- Naklonjenost poslušalcem. Govornik mora občinstvo prepričati, da jim je naklonjen. Poudariti mora pomembnost argumentov za poslušalce.

Retorična razdalja je vtis razdalje, ki nastane med poslušalci in govornikom. Največkrat se govornik želi poslušalcem čim bolj približati, le redko je njegov namen povečati retorično razdaljo. Za ustvarjanje retorične razdalje ima govornik na voljo naslednja jezikovna sredstva:

- Samostalniška oseba: za zmanjšanje razdalje uporabimo 1. osebo ednine (kar je mogoče le v določenih situacijah) ali 1. osebo množine, za njeno povečanje pa 3. osebo ednine ali nedoločnik.
- Glagolski čas: uporaba preteklika povečuje retorično razdaljo, uporaba sedanjika jo zmanjšuje.
- Glagolski način: trpnik povečuje razdaljo, tvornik jo zmanjšuje.
- Kvalifikatorji: so besede, kot na primer: pogosto, dejansko, nekateri, vsi, nikoli ..., s katerimi povečujemo intenzivnost vsebine. Njihova uporaba zmanjša retorično razdaljo. Paziti moramo, da z napačno uporabo ne ustvarimo vtisa posploševanja, ki zmanjša vtis praktične modrosti govorca.

Kalibriranje pomeni prepoznati stanje poslušalcev. Dober govornik bo pred začetkom govora prepoznal stanje poslušalcev in se mu prilagodil. Pogosto se bo pred govorom pozanimal o skupini, njihovih pomislekih, strahovih in prepričanjih. Upošteval bo Sokratovo misel, da je treba začeti z nespornim in šele potem nadaljevati s spornim. V začetku govora se mora govornik prilagoditi stanju poslušalcev, šele nato lahko na to stanje prične vplivati.

Patos

Ljudje se v isti situaciji in v različnih čustvenih stanjih odločamo različno. Dober govornik bo zato v poslušalcih vzpostavil takšno čustveno stanje, ki bo ustrezalo njegovemu namenu. Način, s katerim to poskuša doseči, imenujemo patos. Najhitrejše in najbolj burne odzive povzročijo teme, povezane z vrednotami poslušalcev.

Pri doseganju čustvenega stanja je zelo pomembna prostorska in časovna bližina med vsebino in poslušalci. Kadar je razlog za vzpodbujanje čustva bližje, deluje močnejše. Za ustvarjanje prostorske in časovne bližine imamo na voljo naslednja jezikovna sredstva:

- Glagolski čas: podobno kot pri retorični razdalji tudi pri prostorski in časovni bližini uporaba sedanjika zmanjšuje, uporaba preteklika pa povečuje razdaljo.

- Členitev: uporaba abstraktnega jezika in posploševanje (t. i. visoka členitev) povečujeta razdaljo med vsebino in poslušalci, medtem ko jo uporaba konkretnih dejstev in njihova posplošitev (t. i. nizka členitev) zmanjšujeta.
- Nikalnice: trditve brez nikalnic zmanjšujejo prostorsko in časovno razdaljo, uporaba negacije jo povečuje. Tako npr. izjava "Delo ni bilo slabo opravljeno." povzroči večjo razdaljo kot "Delo je bilo dobro opravljeno."
- Jasnost: kratki stavki brez uporabe veznikov (t. i. brezvezje) zmanjšujejo razdaljo.
- Čutnozaznavne besede: uporaba besed, ki opisujejo čutne zaznave (sijažen, opaziti, poslušati, odmev, otipati, trpek ...) zmanjšuje prostorsko in časovno razdaljo.
- Živost: dvogovornost, vprašanja, asociirani opisi in vizualizacija povečujejo prostorsko in časovno bližino.

Logos

Logos je prepričevalno sredstvo, ki je obrnjeno k razumu poslušalcev. Pri tem je pomembno predvsem, kako argumentiramo oziroma utemeljimo svoje mnenje. Poznamo dve obliki sklepanja:

- Deduktivno, ko na osnovi splošnih premis (trditev, ki so veljavne) izpeljemo sklep o konkretnem.
- Induktivno, ko na osnovi posameznih primerov ali trditev izpeljemo sklep o splošnem.

Ločimo znanstveno, dialektično in retorično sklepanje. Premise znanstvenega, dialektičnega in retoričnega sklepanja se razlikujejo po stopnji zaupanja. Znanstvene so potrdili in preverili znanstveniki, dialektične so tiste, ki so v splošnem sprejete ali so jih sprejeli ljudje, ki veljajo za pametne. Retorične premise se oblikujejo na osnovi prepričanj večine predstavnikov določene skupine ali javnosti.

Temelj deduktivnega sklepanja je pravilo: če sta resnična A in B, mora biti resničen tudi C. Zelo znan primer znanstvenega in dialektičnega deduktivnega sklepanja (silogizem) je naslednji:

Vsi ljudje so umrljivi. (prva – splošna – premisa)
Sokrat je človek, (druga – manjša – premisa)
torej je tudi Sokrat umrljiv. (sklep – iz splošnega na konkretno)

Pri retoričnem sklepanju ne govorimo o dokazovanju, temveč o prepričevanju. Izhajamo iz premis, ki jih ima občinstvo za verjetne. Zgradba retorične dedukcije (entimem) je enaka silogizmu. Primer entimema je lahko:

Vsi ljudje, ki veliko delajo, so dobri delavci. (splošna premisa)
Miha veliko dela. (manjša premisa)
Miha je dober delavec. (sklep)

Kadar so premise občinstvu znane, jih pri retoričnem sklepanju pogosto tudi izpuščamo. Tako bi bil prejšnji primer lahko videti tudi tako:

Miha veliko dela, torej je dober delavec.

Znanstveno pravilno induktivno sklepanje je, kadar ugotovimo nekaj za vse primere določenega razreda in nato to ugotovitev posplošimo na razred, za katerega velja. Retorično induktivno sklepanje ni tako zahtevno. Govornik potrebuje toliko primerov, kolikor jih potrebujejo poslušalci, da so pripravljeni sprejeti njegov sklep. Pri retoričnem sklepanju poznamo še posebne oblike sklepanja, ki temeljijo na induktivnem načinu sklepanja:

- Sklep iz primera na primer: iz enega primera sklepamo na drugega, na primer: “Aleš je zavozil prejšnji projekt, gotovo bo tudi naslednjega.”
- Sklep iz partikularnih premis: govornik naniza take premise iz preteklosti, ki dokazujejo njegov sklep. Premis, ki mu nasprotujejo, ne navaja.
- Uporaba razširjenega primera: en primer razširimo in mu pripišemo pomen tudi v razsežnostih, ki jih ne omenja. Na primer: “Aleš je zavozil prejšnji projekt, zato mu gotovo ne bo uspelo kot prodajalcu.”
- Izmišljeni primeri (basni in parabole): govornik lahko uporabi tudi poučno izmišljeno zgodbo, ki ponazarja življenjsko modrost, in iz nje izpelje glede na dano situacijo svoj sklep.
- Podobni primeri: uporabimo primer, ki je podoben, npr.: “Podjetje X se je usmerilo v razvoj sistemov ERP in uspelo. Tako kot podjetje SAP.”

- Nasprotni primeri: uporabimo primer, ki je nasproten, npr.: “V nasprotju s prejšnjim direktorjem, ki je razmetaval denar, sedanji zelo varčuje pri stroških.”

Obstaja veliko različnih tehnik argumentacije, nekatere med njimi so tudi nepošteno oziroma manipulativne. Najboljše tehnike so:

- Tehnika dejstev: kot sredstvo prepričevanja uporabimo samo dejstva: podatke, številke in izračune, ki so dokazljivi in preverljivi. Žal je mogoče tudi s številkami manipulirati, vendar je takšne manipulacije možno ob pazljivem pregledu dejstev razkrinkati.
- Tehnika nasprotovanja: poiščemo takšne trditve nasprotnika, ki si nasprotujejo.
- Tehnika sklepanja: pozornost usmerimo na premise in izpeljavo sklepov. Če je premisi mogoče ugovarjati, potem je mogoče ugovarjati tudi sklepu. Včasih pa so premise pravilne, vendar je sklepanje pomanjkljivo.

Pogosto smo priča tudi popolnoma manipulativnim tehnikam, ki se jih je z razkrinkanjem lahko ubraniti. Nekaj primerov:

- Tehnika šale: z duhovito ali smešno opazko postavimo argumentacijo na glavo. Tehnika ni nujno slaba, saj lahko z njo dosežemo sprostitev napetosti, vendar se pogosto uporablja tudi za odvrčanje pozornosti od argumentacije.
- Tehnika avtoritete: govornik poskuša povečati moč svojih trditev z navajanjem citatov znanih osebnosti ali virov. To je nepošteno v primerih, ko govornik citate iztrga iz njihovega konteksta in jih prilagodi svojim trditvam.
- Tehnika sugeriranja: ima več oblik, ki jim je skupno sugeriranje odgovora. Lahko ponavljamo neko geslo, postavljamo sugestivna vprašanja (npr. “To pa vendar lahko razumete, saj ...”) ali alternativna vprašanja (npr. “Boste kupili ali rajši propadete?”).

Vodja podjetja bo pogosto v položaju, ko bo moral prepričevati sodelavce v primernost sprejetih odločitev. Pri tem bo njegov glavni namen poenotenje pogledov na odločitev in njeno sprejemanje. Tako bo podjetje lahko delovalo bolj osredotočeno na določeno področje poslovanja, kar je bistveno za njegov uspeh. Pri takšnem prepričevanju so programerji lahko zelo specifična publika. Redko dajo povratno informacijo, kadar jo, pogosto zveni napadalno in negativno. Zaradi tehnične izobrazbe in pretežno racionalnih

temperamentov so še posebno pozorni na logične nesmisle.

Strokovnjaki in vodilni delavci podjetij za razvoj programske opreme se bodo pogostejše znašli še v dveh situacijah, ko jim bo poznavanje retorike pomagalo. Prva so seveda javni nastopi na srečanjih ali pred večjo skupino naročnikov. Druga so skupinski dogodki, ki jih prirejajo (običajno mednarodna) podjetja, ki zagotavljajo tehnološke platforme. Na takšnih srečanjih predstavniki podjetij sedijo v publiki, ki jo izkušen in šolan govorec želi v nekaj prepričati. Poznavanje retorike poslušalcem pomaga izluščiti bistveno informacijo in skrite pasti.

Poglavje 4

Timi in organiziranje

4.1 Tim

Skupina je “več ljudi, stvari, ki so v določenem času skupaj”, medtem ko je tim “skupina ljudi, ki opravlja skupno delo” [6].

Pri timu sta vedno najbolj aktualni vprašanja, kako ga sestaviti (o tem v nadaljevanju) in koliko časa bomo potrebovali za njegovo uigravanje. Čas je odvisen o tega, kako hitro je tim sposoben iti skozi običajne faze razvoja. Običajno gre skozi naslednje faze [1]:

- Formiranje (ang. *forming*): kadarkoli se združi več oseb s ciljem sodelovanja, je najprej prisotna faza spoznavanja. Ljudje se preverjajo in ocenjujejo ter so pri tem previdni pri razkrivanju svojih lastnosti in informacij o sebi. Prisotna je zaskrbljenost zaradi spremembe, entuziazem se meša s skepso.
- Preizkušanje (ang. *testing*): člani tima se premaknejo iz svojih varovanih pozicij in pričnejo preizkušati in razvijati medsebojne relacije. Prepoznajo močne točke in slabosti drugih. Enotnost delovanja še ne obstaja, prisotne so skrite agende. Obstaja občutek zmede, ocenjuje se vodenje. Pogosto tim ne preživi te faze.
- Vzpostavljanje (ang. *establishing*): zadeve, ki so bile opažene v fazi preizkušanja, postanejo predmet pogovorov. Člani tima se začnejo dogovarjati o postopkih in pravilih, začnejo razčiščevati cilje in se trudijo za povečano učinkovitost delovanja. Odpravljajo se nasprotja med posameznimi člani.

- Delovanje (ang. *performing*): več pozornosti se začne posvečati medsebojnemu odnosu. Pojavi se situacijsko vodenje, med člani tima so odnosi povsem odprti. Potrebe posameznikov in potrebe tima so usklajene. Člani tima so zavzeti in objektivni ter sami opravijo s slabimi delovnimi metodami in rezultati. Obstaja velika mera medsebojnega zaupanja.

Vsi timi ne preživijo celotnega procesa. Nekateri lahko tudi razpadejo, kar se zgodi v drugi ali tretji fazi. Timi lahko tudi nazadujejo v svojem razvoju. To se zgodi predvsem ob delnih spremembah članstva v timu ali ob večjih zunanjih spremembah.

4.1.1 Vloge v timih

Dolgoletne raziskave so pokazale, da obstaja osem¹ različnih timskih vlog [10]. Vsaka od teh vlog ima svoje psihološke značilnosti, svoje močne in slabe strani. Uspešni timi potrebujejo vsaj nekaj ljudi, ki zasedajo različne vloge, kar omogoči timu večjo širino delovanja in sinergijo sposobnosti. Sestaviti dober tim je vedno vprašanje uravnoteženosti njegovih članov, saj vsak posameznik različno dobro zasede vsako od teh vlog.

Izvajalec (ang. *company worker*): izvajalci so disciplinirani ljudje, se zavedajo svojih obveznosti in imajo dobro razvito samopodobo, kar jim omogoča dobro samodisciplino. So trmasti, praktični, zaupljivi, tolerantni in konservativni (v smislu, da spoštujejo uveljavljena pravila). Interese tima in organizacije postavljajo pred lastne, so lojalni in trdi delavci ter dobri organizatorji. Pogosto delujejo togo in so zadržani do novih nepreverjenih idej. So nepogrešljiv del večine timov, saj zagotavljajo dobro izvedbo nalog. Kadar je potrebno, nase v imenu tima prevzamejo tudi neprijetne naloge.

Koordinator (ang. *coordinator*): koordinatorji sprejemajo druge ljudi takšne, kakršni so, brez nezaupanja, sumničenja ali ljubosumnosti. Težko jih je vreči iz tira, imajo občutek za realnost in posedujejo dobršno mero samodiscipline. So naravni entuziasti, ki znajo s svojim obnašanjem motivirati sodelavce, čeprav niso izrazito ekstrovertirani in se v socialnih stikih pogosto distancirajo. Koordinatorji se dobro obnesejo kot vodje skupin, čeprav včasih niso očitna izbira za vodjo. Njihov stil vodenja je nekoliko odmaknjen, s spoštovanjem do sodelavcev. Njihove intervencije pridejo do izraza predvsem v kritičnih trenutkih. Ne dovoljujejo, da bi sestanki ušli iz rok, ter vedno poskrbijo, da se aktivnosti

¹V novejših delih Belbin predstavlja tudi deveto vlogo, ki pa se mnogim zdi sporna.

držijo načrtane poti in namena.

Tvorec (ang. *shaper*): tvorci so trmoglavi, čustveni, preračunljivi raje kot vestni, ekstrovertirani in brez sramu ali plahosti. So polni nervozne energije in sumničavi, podžiga jih potreba po dosežkih, nedejavnost in neuspeh jih frustrirata. So nestrpni, prepirljivi in manjka jim človeškega razumevanja. Takšno obnašanje povzroči pri drugih članih tima recipročen odziv, na katerega se tvorci odzovejo s humorjem in trdo kožo. Radi v vsem zmagujejo. Če jim ne gre, se pritožujejo nad pravili in poštenostjo, ki so jih sami v resnici prvi pripravljeni kršiti. V splošnem so tvorci lahko uspešni vodje timov, ker pozivajo na akcijo in brez strahu izvajajo tudi boleče spremembe. Radi se izpostavljajo.

Snovalec (ang. *plant*): snovalci so izvirni in ustvarjalni ljudje, pri čemer je potrebno poudariti, da ustvarjalnosti ne gre zamenjati z inteligenco. So introvertirani individualisti, ki radi delajo zase, ločeno od drugih članov tima. Pri delu so domiselni in nekonvencionalni. Včasih so njihove zamisli v oblikah, brez upoštevanja realnih preprek. Zanje sta značilna bujna domišljija in znanje, vendar imajo pogosto težave pri sporazumevanju z drugimi ljudmi. Mnogi podjetniki-začetniki so snovalci, medtem ko se na mesto vodenja uveljavljenega podjetja običajno prebijejo bolj izjemoma in v posebnih okoliščinah.

Iskalec virov (ang. *resource investigator*) : iskalce virov zlahka zamenjamo za snovalce, saj tudi oni na prvi pogled generirajo nove ideje. Vendar pridejo do idej na osnovi raziskovanja in stikov. So ekstrovertirani, zanesenjaški in komunikativni, sposobni postavljati prava vprašanja, da izvedo, kar jih zanima. So dobri pogajalci in hitro odkrijejo uporabne stvari. Okolje jih dojema kot družabne in sproščene, sami pa iz medčloveških stikov črpajo energijo za svoje delo. Ko je njihova radovednost potešena, hitro izgubijo interes za svojo aktivnost.

Ocenjevalec (ang. *monitor-evaluator*): opazovalci so ljudje, ki znajo stvari dobro kritično oceniti. Njihove ocene niso zamegljene s čustvi ali predsodki. So resni, preudarni in imuni na navdušenje. Njihova največja vrednost je ostroumno ocenjevanje v zapletenih primerih, ko upoštevajo vse faktorje in izločijo čustvene pritiske. Doseganje ciljev ni njihov motivator in zato ne podlegajo časovnim pritiskom. Manjka jim navdiha in sposobnosti motiviranja drugih. Sami sebe radi opisujejo kot ljudi, ki se nikoli ne zmotijo. Drugi člani timov jih pogosto vidijo kot suhoparne, dolgočasne in preveč kritične. Ocenjevalci so odlični sogovorniki snovalcem, saj znajo oceniti njihove ideje in jih argumen-

tirano zavračati na način, ki ga snovalci sprejemajo.

Sodelavec (ang. *team worker*): sodelavci so ljudje z nizko potrebo po dominaciji. So socialno naravnani, blagi, z visoko stopnjo empatije. Znaajo se prilagoditi različnim osebnostim in situacijam. Delujejo povezovalno in promovirajo timskega duha. Pogosto znajo povezati člane tima, ki delujejo izrazito neusklajeno, in preprečiti krize, ki bi lahko iz tega izšle. Člani tima jim zaupajo, zato so priljubljeni. Pod pritiskom časa in kritičnosti se težko odločajo.

Dovrševalec (ang. *finisher*): dovrševalci so ljudje z visoko stopnjo samodiscipline. So zaskrbljeni ljudje, čeprav jih člani tima običajno ne vidijo kot take, temveč kot mirne ljudi, ki jih nič ne vrže iz tira. Imajo visok občutek za odgovornost in so pogostejše introvertirani. Včasih je videti, kot da iščejo in vsrkavajo stres, čeprav ima to lahko tudi fizične posledice. Redko se lotijo stvari, ki jih ni mogoče končati. So perfekcionisti, imajo veselje do podrobnosti in urejenosti ter sposobnost, da vztrajajo na vsaki začetni aktivnosti, zato so njihovi rezultati zelo dodelani. Obotavljajo se, ko je potrebno predati rezultate njihovega dela.

4.1.2 Posebni timi

Apollo tim

Z imenom Apollo tim strokovna literatura označuje time, v katerih so zbrani izvrstni posamezniki, ki se odlikujejo po nadpovprečni inteligenci. Presenetljivo se v praksi izkaže, da takšni timi pogosto delujejo podpovprečno. Značilne težave v Apollo timih so:

- Nagnjeni so k destruktivnim debatam: člani Apollo tima poskušajo drug drugega prepričati v svoj prav, zapletajo se v izčrpavajoče debate o podrobnostih in vtis je, da so vedno sposobni najti napako v predlogih drugih članov.
- Nesposobnost odločanja: posledica neskončnih debat je blokada odločanja. Tim tako ni sposoben izvesti aktivnosti. Člani tima delujejo vsak v skladu s svojim prepričanjem, kar ima za posledico neusklajeno delo tima kot celote.
- Težko upravljanje tima: zelo inteligentni ljudje imajo odpor do organizacije in hierarhije, zato se dogaja, da ne spoštujejo odločitev vodje tima.

Za vodenje takšnega tima je potrebno doseči soglasje, kar pa zahteva čas in kompromise.

Kadar se člani Apollo tima uspejo dogovoriti in preseči običajne težave takega tima, postane tim močno nadpovprečno uspešen.

Timi podobnih osebnosti

Takšni timi so pogosto značilni za mlada podjetja. Obstaja naravna tendenca, da oseba (običajno lastnik in menedžer v isti osebi) v podjetje sprejema ljudi, ki so mu karakterni podobni. Takšno zaposlovanje sčasoma pripelje do tega, da celotno podjetje prevzame kulturo, ki je po karakterju podobna prvotnemu lastniku. Zanimivo je, da se bodo v takem podjetju tudi osebe, ki nimajo poudarjenih karakteristik okolja, hitro prilagodile in v delovnem času začele kazati enak karakter. Dve psihološki dimenziji osebnosti, ki ju zlahka in hitro opazimo, sta: introvertiranost/ekstrovertiranost in stabilnost/zaskrbljenost. Ko ju kombiniramo, pridemo do štirih možnih timov podobnih osebnosti:

- Stabilni ekstrovertiranci: uživajo v skupinskem delu, dobro uporabijo vse vire, ki so jim na voljo, vendar so nagnjeni k evforičnosti in lenobi.
- Zaskrbljeni ekstrovertiranci: podjetni in dinamični, nagnjeni k dobremu izkoriščanju priložnosti, vendar hitro izgubijo fokus.
- Stabilni introvertiranci: dobro načrtujejo in se organizirajo, vendar se počasi odločajo in so nagnjeni k zanemarjanju novih faktorjev.
- Zaskrbljeni introvertiranci: zmožni so dobrih idej, vendar so nagnjeni k prezasedenosti in pomanjkanju identificiranja s timom.

Opazimo lahko, da ima vsak tim podobnih osebnosti značilne prednosti in slabosti, kar nas navede k sklepu, da je njihov uspeh odvisen od okoliščin, v katerih delujejo.

Kreativni timi

Mnoga podjetja (in še posebno podjetja za razvoj programske opreme) želijo vzpodbujati kreativnost v vseh segmentih podjetja. Velja pogosto prepričanje, da več kot je idej, več se jih bo uresničilo in kreativnejše bo podjetje oziroma tim. Od tod je samo še korak do ustanovitve kreativnega tima, sestavljenega iz večjega števila kreativnih posameznikov. Takšni timi lahko razočarajo iz več razlogov:

- Izjemna kreativnost večine posameznikov lahko pripelje do poplave idej, ki jih tim ni zmožen uresničiti hkrati.
- Lahko se zgodi, da tim ni sposoben kritično presoditi in izločiti najbolj obetavne ideje.
- Če ima tim več posameznikov, sposobnih kritične presoje, lahko pride do tipičnega problema Apollo tima: vsako idejo člani tima raztrgajo, kar zavre delovanje tima.

Empirične izkušnje in raziskave [10] kažejo, da včasih veljajo za kreativne time takšni, ki dejansko ne prihajajo do kopice idej, vendar je vtis, da najdejo ravno prave in te tudi uresničijo. Pokaže se, da mora biti v timu ravno prava kombinacija kreativnosti, sposobnosti kritične presoje in sposobnosti izvedbe idej.

Neuspešni timi

Čeprav je splošno razširjeno mnenje, da je za uspeh tima eden ključnih faktorjev visoka morala, so raziskave pokazale, da je nizka morala posledica in ne vzrok slabih rezultatov tima. Še več – včasih se zgodi celo, da je kljub slabim rezultatom vzdušje v timu še vedno dobro.

Mentalna sposobnost posameznikov je vedno kritičen faktor za uspeh tima. Vsak tim, ki nima dovolj inteligentnih posameznikov, je obsojen na neuspeh. V primeru podjetij se lahko takoj postavi vprašanje, kako lahko sploh pride do obstoja tima, ki nima dovolj mentalne sposobnosti, saj nihče namenoma ne jemlje v službo ljudi, ki niso videti razumno sposobni. Negativna selekcija te vrste se seveda zgodi nenačrtno, na primer: če je za sprejem novih sodelavcev določen človek, ki je kljub nizki izobrazbi pri delu zelo uspešen in ne ceni sodelavcev s formalno izobrazbo, ali pri podjetju v težavah, ki išče nove ključne ljudi, vendar jim ponuja plačo v skladu s svojimi trenutnimi zmožnostmi.

Timi z neustrezno kombinacijo vlog so še en primer, ki je lahko vnaprej obsojen na neuspeh. V tem primeru je razlog za neuspeh težko identificirati, poleg tega je zaradi socialnih odnosov v podjetju težko izvesti aktivnosti, ki bi timu omogočile uspešnost. Nekaj takšnih primerov bi bilo:

- Koordinator v skupini z dvema dominantnima tvorcema, ki sta nadpovprečno inteligentna. Jasno je, da se bosta tvorca postavila vsak na svojo stran in pri tem ne bosta dovolila koordinatorju, da poseže vmes kot razsodnik. Še več, zelo verjetno mu sploh ne bosta dopustila, da prevzame vlogo vodenja, temveč se bosta borila za prevlado.

- Dva snovalca, eden kreativnejši, eden bolj prevladujoč, brez kandidata za vodenje tima. Velika verjetnost je, da se bo kreativnejši snovalec zaprl vase in timu ne bo prispeval ničesar, ali pa bo prevzel vlogo presojevalca in poskušal dokazati drugemu snovalcu, da njegove ideje niso dobre.
- Izvajalci v timu, kjer ni snovalcev ali iskalcev virov. Tim bo deloval brez jasne usmeritve, svoje napore bo usmeril v manj pomembne aktivnosti, ki jih bo dobro izvajal.

Neredko se zgodi, da posamezniki ne zasedejo vloge, ki jim je pisana na kožo. Tvorec, ki je dobil lekcijo, da se obnaša preveč agresivno, lahko zavestno preveč spremeni svoje obnašanje in postane popolnoma pasiven. Sodelavec, ki je bil pred časom premehek, se namenoma ne bo vtikal v odnose med ljudmi. V takšnih primerih lahko tudi tim, ki je dobro sestavljen, ne doseže uspeha.

Nekateri (zelo redki) posamezniki se ne vključijo v noben tim, ne glede na vlogo v timu, ki jo dobijo. Takšni nedefinirani karakterji predstavljajo precejšnjo nevarnost za tim, v katerem delujejo, saj ne posedujejo nobene močne strani timskih vlog, zato tim v njegovem delu predvsem zavirajo.

Zmagovalni timi

Zmagovalni tim je težje napovedati kot neuspešnega. Včasih že majhno odstopanje v ključnih rečeh spremeni zmagovalni tim v povprečnega ali celo neuspešnega. Nekateri faktorji, ki močno prispevajo k uspešnosti tima, so:

- Vodja tima: imeti mora vsaj nekaj lastnosti koordinatorja. Odločen, potrpežljiv, vlivati mora zaupanje in znati mora izkoristiti sposobnosti ostalih članov tima. Vedno mora delati z in ne proti najbolj sposobnim članom skupine.
- Obstoj močnega snovalca: uspešen tim potrebuje enega zelo kreativnega člana. Ta član mora biti tudi zelo inteligen, saj mu drugače tim lahko odreče kredibilnost.
- Dobra porazdelitev mentalnih sposobnosti: najuspešnejši timi imajo inteligentnega snovalca, vsaj še enega člana, ki se v inteligenci lahko kosa z njim (takšen član tima spodbuja snovalca h kreiranju dobrih idej), in vodjo tima, ki je le nekoliko nadpovprečno inteligen.
- Razdelitev osebnostnih lastnosti: čeprav natančna formula ne obstaja, je jasno, da zmagovalni tim potrebuje vsaj po enega introvertiranega in

enega ekstrovertiranega člana tima. Dobra razdelitev timskih lastnosti članov tima omogoča večjo prilagodljivost okolju in zmanjšuje možnosti konfliktov znotraj tima, ki so posledica konkuriranja članov za isto vlogo v timu.

- Dobra uskladitev osebnostnih lastnosti in dejanskih vlog: zmagovalni timi poskrbijo, da imajo vsaj na ključnih funkcijah ljudi, ki so tudi karakterno za to najbolj primerni. Kadar takšnim članom manjka izkušenj, se jih lahko premosti z npr. podvajanjem, kjer osebnostno primernejšemu članu pomaga član z več izkušnjami s področja dela.
- Prilagodljivost: timi, ki nimajo potrebnih osebnostnih lastnosti, čeprav bi jih glede na svojo dejavnost potrebovali, se z zavedanjem svojih pomanjkljivosti (in tudi svojih močnih strani) temu dejstvu lahko prilagodijo. Za vloge, kjer nimajo najboljših kandidatov, lahko izberejo osebe, ki imajo še največ primernih lastnosti in to upoštevajo pri svojem delovanju.

Poleg uspešnega heterogenega tima obstajajo tudi druge vrste timov, ki se pogosto izkažejo kot zmagovalni:

- Timi stabilnih ekstrovertirancev: takšni timi so največkrat sestavljeni iz sodelavcev, iskalcev virov in izvrševalcev. Kadar ima dovolj mentalnih sposobnosti, se takšen tim običajno odreže zelo solidno, če že ne zmagovalno.
- Timi, ki jih vodijo zvezde: timi, kjer sta v eni osebi združeni vlogi tvorca in snovalca, ki je povrh mentalno superioren. Ostali člani v timu morajo predvsem prevzeti vloge izvrševalcev. Odločitve takšnih timov so hitre in večinoma dobre. Kadar pride do napak, jih je zaradi pomanjkanja opozicije težko identificirati in odpraviti.
- Apollo timi: pogosto delujejo podpovprečno, kadar pa imajo primerne vodje tima in uspejo vzpostaviti primerno kulturo dela, se tudi ti timi uvrstijo med zmagovalne. Zanimivo pri uspešnem Apollo timu je, da mora biti njegov vodja močno nadpovprečno inteligen.

4.1.3 Velikost tima

Ko analiziramo velikosti timov, ugotovimo, da največji še obvladljivi timi običajno štejejo do deset članov. V praksi vidimo, da se podjetja te velikosti

znajdejo na neki prelomnici, ki jo marsikatero podjetje ne zmore prestopiti. Preprosto postane število komunikacijskih kanalov med lastnikom, ki je hkrati tudi vodja tima, in člani tima ter strankami preveliko za eno samo osebo. Posledično se mora podjetje reorganizirati in tim se mora razdeliti. Timi, v katerih je najlažje delati, so običajno veliki okoli šest oseb. To se izkaže ravno prava velikost, da ima vsak član na voljo še dovolj časa, da izrazi svoje mnenje ter da se hkrati že mora formirati formalna organizacija tima.

Timi, sestavljeni iz štirih oseb, običajno v svojem delovanju nimajo formalne strukture, ki bi jo pri vsakodnevnem delu upoštevali. Število članov je dovolj majhno, da se odločitve lahko sprejemajo s soglasjem, v realnosti ni potrebe po formalizaciji delovanja. To število predstavlja tudi kritično velikost tima. Če nekoga ni, so še vedno tri osebe, ki ga nekako nadomestijo. Pri manjšem timu (tri oziroma dve osebi) pa odsotnost ene osebe že pomeni tako močno spremenjeno sestavo, da tim ne more več izvajati svojih aktivnosti.

Razvoj programske opreme je z leti postal vse bolj timsko delo. Posameznik skozi daljše obdobje ne zmore sam slediti hitremu tempu razvoja tehnologije na številnih področjih in hkrati razvijati programske opreme, ki zahteva tudi določena vsebinska znanja s področja aplikacije. Drugi razlog so obsežnejši projekti, kjer je v kratkem času potreben usklajen napor večjega števila ljudi, da se pravočasno izdelata programska rešitev.

Za podjetja za razvoj programske opreme lahko ugotovimo, da so njihovi timi pogosto najbolj podobni stabilnim introvertirancem, kar nas glede na osnovno dejavnost (programiranje) ne čudi. Posledica je, da imajo mlada podjetja velikokrat težave s prodajo, v kateri so običajno uspešnejši ekstrovertirani ljudje.

Druga opažena značilnost pri podjetjih za razvoj programske opreme je želja po formiranju Apollo timov. Zaradi opisanih razlogov taka podjetja pogosto ne uspejo. Včasih se celo reorganizirajo v manj čvrsto povezane posameznike, ki sodelujejo na posameznih projektih in ne sestavljajo enega podjetja.

Spoznanja o velikosti timov so zelo pomembna pri oblikovanju novih timov. Priporočljivo je, da podjetje za razvoj programske opreme ob postavljanju nove storitve zagotovi tim z vsaj štirimi osebami, saj bo manjši tim preveč tvegan, večji pa predrag.

4.2 Organizacija

“Vsaka organizirana človeška dejavnost povzroči nastanek dveh nasprotujočih si zahtev: razdelitev dela na posamezne naloge, ki jih je potrebno izvesti, ter koordinacijo teh nalog za zaključek aktivnosti. Strukturo organizacije lahko definiramo enostavno kot vsoto vseh načinov, po katerih lahko razdelimo delo na posamezne naloge, in koordinacijo, ki jo je potrebno doseči med nalogami.” [18]

4.2.1 Koordinacija

Koordinacija povezuje različne dele organizacije, zato je eden njenih ključnih mehanizmov. V osnovi ločimo pet vrst koordiniranja, vendar se le redko zgodi, da organizacija uporablja samo eno izmed njih. V praksi je običajno ena prevladujoča, medtem ko so ostale prisotne, vendar ne ključne.

Medsebojno usklajevanje: pri tej obliki koordinacije izvajalci del medsebojno neformalno komunicirajo in tako usklajujejo svoje delo. To je najenostavnejša oblika koordinacije, zato jo najdemo predvsem v majhnih organizacijah. Druga vrsta organizacij, kjer najdemo tovrstno koordinacijo, so izjemno zapletene organizacije, v katerih nihče nima dovolj znanja in informacij, da bi imel vpogled v celotno delo.

Neposreden nadzor: organizacija določi eno osebo, ki usklajuje delo tako, da ga razdeli in neposredno nadzoruje njegovo izvajanje. Pri nekaterih večjih organizacijah obstaja hierarhija, v kateri imajo nadzorniki svoje nadzornike in tako vse od delavca do vodstva organizacije.

Standardizacija dela: delo se lahko koordinira tudi brez usklajevanja ali neposrednega nadzora. Lahko ga standardiziramo. Vsak delavec ima tako zapisana pravila obnašanja in postopke svojega dela.

Standardizacija rezultatov: predvsem pri zahtevnejših aktivnostih je pogosto, da je nepraktično standardizirati delovne procese. V teh primerih je možno standardizirati samo rezultate dela. Koordinacija med aktivnostmi posameznikov in skupin je dosežena na način, da so definirani rezultati posameznega delovnega procesa, ki so hkrati tudi vhodi v naslednji delovni proces.

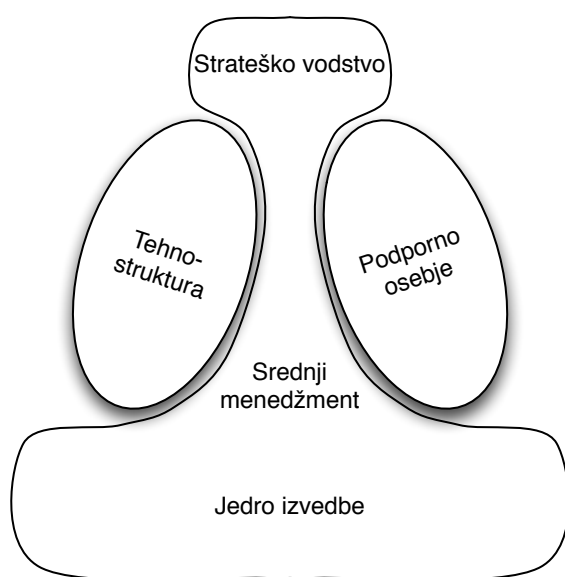
Standardizacija veščin: veščine in znanja so standardizirana, kadar morajo

vsi delavci, ki opravljajo določeno delo, iti skozi enake postopke usposabljanja. Tako je pričakovati, da bodo v podobnih situacijah podobno izvedli potrebno delo in prišli do podobnih rezultatov.

4.2.2 Osnovni deli organizacije

Glede na namen dela lahko ljudi v organizaciji razdelimo na pet skupin, pet osnovnih delov organizacije.

Jedro izvedbe: sestavljeno je iz članov organizacije, ki so zadolženi za izvedbo nalog, zaradi katerih organizacija obstaja in od katerih živi. Zelo preproste organizacije so sestavljene samo iz tega dela.



Slika 4.1: Pet osnovnih delov organizacije [18]

Strateško vodstvo: njegove naloge so, da zagotavlja uspešno izpolnjevanje poslanstva organizacije ter da služi tistim, ki imajo vpliv na organizacijo (predvsem lastnikom, državnim upravi ...). Prvo strateško vodstvo v organizaciji nastane takrat, ko organizacija preraste obseg nekaj članov ter določi osebo, zadolženo za razdeljevanje in nadzor dela. Z nadaljnjo rastjo podjetje razvije izvršni menedžment, ki ga sestavlja večji tim.

Srednji menedžment: povezuje strateško vodstvo organizacije z njenim jedrom izvedbe. Nastane z rastjo organizacije, ko ena oseba strateškega vodstva ne more več neposredno nadzorovati in usklajevati dela vseh izvajalcev. V velikih organizacijah se srednji menedžment začne eno raven pod izvršnimi menedžerji,

ter konča pred vodilnimi delavci.

Tehnostruktura: njene naloge so povezane predvsem s standardizacijami. Načrtuje delo, ga spremlja in spreminja, usposablja sodelavce, vendar ne izvaja osnovnih izvajalskih delovnih nalog.

Podporno osebje: je odgovorno za izvedbo procesov, ki niso del osnovne dejavnosti podjetja, temveč njegovo dejavnost podpirajo. Računovodstvo, pravna služba, kadrovska služba in podobno so tipični predstavniki tega segmenta organizacije.

4.2.3 Parametri organiziranja

Parametri organiziranja nam povedo ključne informacije o strukturi in koordinaciji organizacije. Parametri so med seboj prepleteni – nekatere kombinacije parametrov se medsebojno izključujejo, medtem ko se druge pogojujejo. Organizacije, ki poskušajo uporabiti izključujoče kombinacije parametrov, se soočijo s težavami v vodenju, ki so strukturne narave, in posledično neučinkovitem delovanjem.

Specializacija dela

Delitev dela je ena ključnih nalog organizacije. V prvem koraku se izvede tako, da se definira obseg dela in odgovornosti, ki jih vsebuje posamezno delovno mesto. Delovna mesta specializirajo delovne naloge, zato govorimo o specializaciji. Horizontalna specializacija razdeli delo glede na vsebino in je prevladujoča oblika delitve dela, medtem ko vertikalna specializacija loči dejansko neposredno delo od administracije in vodenja. Ključni dilemi, s katerima se srečamo pri definiciji delovnih mest, sta, kako močno zožati (ali razširiti) delovne naloge posameznega delovnega mesta (torej do kolikšne mere specializirati) ter kako nato izvajati komunikacijo in koordinacijo dela. Razširitev delovnih mest običajno poveča motivacijo delavcev in njihovo samostojnost (pri vertikalni razširitvi), vendar ni primerna za vse tipe del. Delovna mesta, za katere sta značilni horizontalna specializacija in vertikalna razširitev, običajno označujemo kot “profesionalna” (zdravniki, profesorji ...).

Formalizacija vedenja

Organizacija predpisuje vedenje na tri možne načine:

- definira delovno mesto (z opisom delovnega mesta)
- definira delovni tok (z opisom procesa)
- definira obnašanje v splošnem (s kodeksi, pravilniki in podobno)

Vsem predpisom je skupno, da poskušajo regulirati obnašanje posameznika s ciljem povečanja predvidljivost obnašanja. Organizacije, ki se zanašajo pretežno na to obliko koordinacije dela, označujemo za “birokratske”. Formaliziran način dela se dobro obnese v delih organizacije, ki nimajo opravka z nepredvidljivostjo, temveč je njihovo delovanje ponavljajoče in zato predvidljivo. Največkrat je to v jedru izvedbe ter praktično nikoli v strateškem vodstvu.

Usposabljanje in indoktrinacija

Usposabljanje je proces, v katerem nov član organizacije osvoji znanja in veščine, potrebne za njegovo delovno mesto. V organizacijah, kjer je delo definirano do najmanjših podrobnosti in je posamezno delovno mesto zelo ozko specializirano, je usposabljanje zelo postranski proces. Nasprotno je usposabljanje za profesionalne poklice lahko zelo dolgo, saj so znanje in veščine, potrebni za opravljanje takih del, zelo zapleteni in obsežni. Tam, kjer so znanja in veščine zapisani, se usposabljanja vršijo kot izobraževanja. Če niso zapisani, privzame novi sodelavec vlogo “vajenca”, ki se uči od “mojstra”.

Namen indoktrinacije je osvojitve vrednostnega sistema organizacije, torej socializacija novega člana. Indoktrinacija je še posebno pomembna v primerih, ko se delo opravlja na od organizacije oddaljeni lokaciji ali kadar je delo občutljive narave (svetovalci, zdravniki ...). Ponekod (predvsem pri profesionalnih delih) se večji del indoktrinacije opravi v izobraževalnih ustanovah, drugje v organizacijah. Vsaj del pa se vedno izvede neformalno.

Sestavljanje skupin

Pomembno vprašanje organiziranja je, kako delovna mesta združiti v formalne delovne skupine in kako le-te povezovati v večje formalne enote. Po eni strani nam sestavljanje skupin usmerjata poslanstvo in strategija organizacije, ki nam narekujeta pristop “od zgoraj navzdol”. Po drugi strani tehnični sistem jedra izvedbe vpliva na pristop “od spodaj navzgor”. Sestavljanje skupin močno vpliva na koordinacijske procese v organizaciji in ima vsaj štiri zelo pomembne učinke:

- Vzpostavi se sistem nadziranja na način, da vsaka skupina dobi svojega menedžerja, ki je neposredno odgovoren za delo skupine. Povezava med vsemi menedžerji je formalna, vzpostavi se struktura nadziranja med menedžerji, ki uporablja mehanizem neposrednega nadzora.
- Skupina upravlja s skupnimi viri.
- Znotraj skupine se med člani vzpodbudi medsebojno usklajevanje kot prevladujoči način koordiniranja dela. Razlog najdemo predvsem v bližini njihovega dela in skupnih virih.
- Sestavljanje v skupine vzpodbudi skupna merila za učinkovitost dela. Razlog so predvsem skupni viri in proračuni ter vzpodbujanje dobrega sodelovanja v skupini.

Pomembna posledica sestavljanja skupin je, da vzpodbuja koordinacijo med člani znotraj skupine na račun koordinacije med skupinami. Najpogostejše podlage za sestavljanje skupin so:

- po znanju in veščinah
- po delovnih procesih in funkcijah
- po času, v katerem člani skupine delajo
- po rezultatih (izdelkih)
- po naročnikih
- po lokaciji na kateri člani delajo

Pri izbiri podlag za sestavo skupin je treba predvsem upoštevati, katere povezave med posameznimi člani organizacije so pomembne in pogoste za dobro opravljanje osnovnega dela. Večinoma bo šlo za "objektivne" faktorje dela, včasih pa tudi za sociološke faktorje, ki jih je primerno upoštevati.

Pomembno vprašanje sestavljanja je tudi, kako velike naj bodo skupine. Tukaj splošno veljaven odgovor ne obstaja, lahko zapišemo le nekaj vodil:

- Bolj se uporablja standardizacija katerekoli vrste kot koordinacijski mehanizem, večja je lahko skupina.
- Več se je potrebno medsebojno usklajevati, manjša mora biti enota.
- Večja je potreba zaposlenih po avtonomiji, manjše morajo biti skupine.

- Bolj kot mora menedžer skupine izvajati nevodstvena opravila, manjša je lahko skupina.
- Večja kot je potreba članov skupine po nasvetu ali stiku z menedžerjem, manjša mora biti skupina.

Načrtovanje in nadziranje

Namen načrta je, da definira rezultate, do katerih je potrebno priti v prihodnosti. Namen nadzora je, da oceni, ali so bili načrtovani rezultati doseženi. Očitno je, da brez načrtov ne more biti nadzora, in obratno. Ločimo dva sistema načrtovanja in nadziranja.

Nadzor izvedbe (ang. *performance control*): namen je standardiziranje oziroma reguliranje rezultatov določene poslovne enote ali skupine. Načrti se določijo v obliki, ki opiše zaželeno rezultate, nato se preveri, ali je do teh rezultatov res prišlo. Tak pristop je še posebno primeren, kadar je medsebojna odvisnost skupin majhna in služi dvema namenoma: meritvi uspešnosti enote in motiviranju njenih članov. Ker morajo člani skupine sodelovati pri definiranju načrta, se v tem pristopu skriva tudi slabost. Člani si lahko prizadevajo za skromne načrte, da bi ob ocenjevanju doseženega bili bolje ocenjeni.

Načrtovanje aktivnosti (ang. *action planning*): namen je usmerjanje dela v določenih smereh, zato gre v tem primeru bolj za standardizacijo obnašanja. Ta pristop je primeren predvsem v funkcijskih organizacijah, kjer se izdelava akcijski načrt, ki usmerja napore članov organizacije.

Povezovanja

Tudi kadar uspemo v organizaciji definirati vsa razmerja med posameznimi delovnimi mesti s strukturo in koordiniranjem dela, ostanejo področja dela, ki se temu izognejo ne glede na to, da so med njimi pomembne povezave. V teh primerih je za koordinacijo dela potrebno vzpostaviti namensko povezavo. Povezovanje je potrebno razumeti kot zvezni prostor, kjer je možno veliko različnih rešitev ali njihovih izpeljank. Naštejmo nekaj najpogostejših:

- Koordinator: kadar je potreba po usklajevanju dveh enot dovolj velika, se lahko definira novo delovno mesto – koordinator (lahko bi ga imenovali “človek za zvezo”), ki omogoči obhod ustaljenih formalnih poti zaradi večje hitrosti izmenjave informacij in uskladitve dela.

- Delovna skupina (ang. *task force*): sestavljajo jo člani različnih delovnih enot in je zadolžena za usklajevanje dela. Imenuje se z določeno nalogo in ko je opravljena, se delovna skupina razpusti.
- Stalna delovna skupina (ang. *standing comitte*): delovna skupina, ki je stalno zadolžena za usklajevanje dela med dvema enotama.
- Menedžer: kadar usklajevanje in izvedba dogovorjenega presegata zmožnosti koordinatorja, delovne skupine ali stalne delovne skupine, se lahko imenuje menedžerja, ki skrbi za integracijo dveh enot, za kar ima tudi formalna pooblastila in avtoriteto. Vseeno delovne enote ohranijo avtonomijo odločanja o stvareh, ki so pomembne za posamezno skupino.
- Matrična organizacija: ker moramo za osnovo razdelitve delovnih mest v skupine izbrati enega izmed kriterijev, nastane potreba po usklajevanju med skupinami, saj so drugi kriteriji skupni več skupinam. Kadar pri kreiranju skupin ne želimo dati prednosti enemu od kriterijev, se lahko odločimo za matrično organizacijo. V tem primeru se moramo odreči principu “enega šefa”. Ločimo lahko vsaj dve vrsti matričnih struktur: stalno, v kateri so medsebojne odvisnosti stabilne skozi čas, in dinamično, ki je usmerjena v projektno delo ter se ljudje pogosto predstavljajo iz enega dela organizacije v drugega.

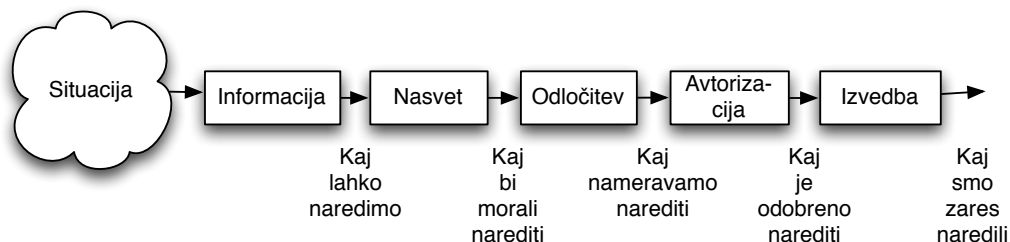
Povezovalni mehanizmi se pogosteje uporabljajo v organizacijah, kjer je delo horizontalno specializirano, zapleteno in je potreba po sodelovanju posameznikov in skupin velika.

Decentralizacija

Načeloma je organizacija, ki sprejema odločitve na enem mestu, centralizirana, medtem ko je decentralizirana tista, ki jih sprejema na večjem številu mest. Za opis decentralizacije je ključna definicija pojma “odločitev”.

Ozko gledano pomeni “odločiti se” izbrati eno izmed možnim izbir. V resnici to ni tako preprosto, saj lahko pride do selekcije možnosti že bistveno prej, poleg tega odločitev brez avtorizacije in dejanske izvedbe nima praktičnega pomena.

Vertikalna decentralizacija je decentralizacija, v kateri vodstvo delegira proces odločanja na nižje ravni hierarhije podjetja. Kadar se odločanje z različnih področij izvede na različnih ravneh podjetja, to imenujemo selektivna vertikalna decentralizacija. Tipično se odločitve glede izvedbe ali marketinga izvedejo



Slika 4.2: Proces odločanja [18]

nižje kot odločitve glede financ. Kadar se odločitve vseh področij delegirajo na isto raven, je to paralelna vertikalna decentralizacija. Lep primer so globalna podjetja, ki lokalnim podružnicam prepustijo veliko mero avtonomije.

Horizontalna decentralizacija nastane v primeru, ko menedžerji del odločanja prepustijo nemenedžerjem. Najpogosteje so to svetovalci in analitiki, ki predlagajo možne alternative. V primerih, ko je izvedensko znanje zelo pomembno za delovanje organizacije (zdravstvo, visoke tehnologije ...) se bo del odločanja izvedel na ravneh, ki jih zasedajo nosilci znanja, torej v jedru izvedbe.

4.2.4 Konfiguracije organizacije

Pri preučevanju parametrov organiziranja ugotovimo, da so vrednosti parametrov med seboj soodvisne. Še več, ugotovimo lahko, da se vrednosti zberejo v petih možnih konfiguracijah.

*Enostavna struktura:*² večina organizacij zavzame to obliko v začetku svojega obstoja. Za enostavno strukturo je značilna centralizacija odločanja v strateškem vodstvu, ki ga običajno sestavlja ena sama oseba. Vodenje se izvaja pretežno v obliki neposrednega nadzora. Taka organizacija nima tehnostrukture in ima le malo podpornega osebja. Največja slabost te strukture je, da je odvisna od enega ali peščice ljudi. Njeni prednosti sta odzivnost in močan občutek poslanstva, ki sta posledica močne povezave med strateškim vodstvom in jedrom operacij.

V trenutkih stiske v borbi za obstoj lahko vsaka organizacija (vsaj začasno) ponovno prevzame takšno obliko, ne glede na njeno siceršnjo strukturo. To ji namreč omogoča hitro odzivanje na zahteve okolja.

²Mintzberg jo v *Mintzberg on management* [34] preimenuje v *podjetniško organizacijo*.

*Birokracija:*³ ta struktura se zanaša na formalizacije vseh vrst kot prevladujočega mehanizma koordinacije, zato je njen najpomembnejši del tehnostruktura, v kateri se (poleg strateškega vodstva) centralizira moč odločanja. Delovna mesta so specializirana tako vertikalno kot horizontalno. Enote so velike in funkcijsko definirane. Izrazito se uporablja mehanizem načrtovanja aktivnosti. Take organizacije dobro delujejo predvsem v okolju, ki je regulirano in se ne spreminja hitro. Običajno so to velike in stare organizacije, saj le v njih najdemo obseg dela, ki ga je moč standardizirati in na ta način doseči visoko učinkovitost, kar je tudi največja moč birokratskih struktur. Na drugi strani imajo birokratske strukture vrsto pomanjkljivosti, ki v današnjem času prihajajo močno do izraza. Predvsem nizko stopnjo decentraliziranosti, ki demotivira vrhunske kadre, nizko sposobnost prilagajanja okolju in izrazito centralizacijo operativnih odločitev v strateškem vodstvu, kar te organizacije dela toge in počasne.

*Profesionalna birokracija:*⁴ profesionalne birokracije se razvijejo v stabilnih okoljih, kjer prevladuje zelo zahtevno delo (npr. zdravstvo, visoko šolstvo ...). Ključne osebe so v jedru izvedbe, saj njihovo usposabljanje za opravljanje dela traja leta, včasih celo desetletja. Kompleksnega dela ni lahko nadzorovati, zato so takšne organizacije decentralizirane horizontalno in vertikalno. Pretežni mehanizem koordinacije je usposabljanje in indoktrinacija. Ključna avtoriteta so profesionalna združenja, ki imajo vpliv na usposabljanje. V takšnih organizacijah se močno razvije še podporno osebje, ostali segmenti organizacije ostanejo slabo razviti. Najbolj cenjeno strateško vodstvo je tisto, ki izhaja iz jedra izvedbe, vendar je njegova moč v veliki meri odvisna od podpore profesionalcev. Ugotovimo lahko, da ima strateško vodstvo v primerjavi z drugimi organizacijskimi strukturami manjšo (čeprav nikakor ne nepomembno) vlogo. Največji prednosti te strukture sta avtonomija profesionalcev in demokracija dela, ki se razvije v jedru izvedbe (to ne velja za podporno osebje). Izrazita slabost te strukture je, da se v njej zlahka skrijejo napake, malomarnosti in nesposobnosti, za katere se profesionalni kolegi odločijo, da jih bodo spregledali (kar jim je pogosto tudi v lastnem interesu). Ker je povezava med stranko in profesionalcem (torej članom jedra izvedbe) močnejša kot med profesionalcem in organizacijo, takšna organizacija celo vzpodbuja ignoriranje potreb organizacije na račun želja strank. Med slabosti štejemo tudi slabo zmožnost generiranja in prevzemanja inovacij.

³Mintzberg jo v *Mintzberg on management* [34] preimenuje v *mehanično organizacijo*.

⁴Mintzberg jo v *Mintzberg on management* [34] preimenuje v *profesionalno organizacijo*.

*Divizijska oblika:*⁵ ta oblika uporablja tržni kriterij kot kriterij delitve na skupine ali divizije (geografsko lokacijo, produkt ali naročnike). Divizije so relativno samostojne, določene podporne funkcije imajo podvojene (zato je manj soodvisnosti) in so neposredno podrejene strateškemu vodstvu. Primarni mehanizem koordinacije je standardizacija rezultatov, ki se konkretno izvaja z nadzorom izvedbe. Za razliko od ostalih struktur lahko divizijska vsebuje tudi druge strukture. Zaradi avtonomnosti se lahko divizije organizirajo vsaka po svoje, čeprav v praksi najpogosteje privzamejo birokratsko strukturo. Divizijska oblika zelo ustreza velikim, stabilnim in zapletenim okoljem, kjer največjo kompleksnost predstavlja različnost posameznih trgov. Prednosti divizijske oblike sta diverzifikacija portfelja dejavnosti oziroma trgov, kar ima za posledico zmanjšano tveganje ter koncentriranje finančnih sredstev. Slabost je predvsem njena podobnost z birokracijo ter dejstvo, da strateško vodstvo odloča o ustanavljanju in ukinitvi posameznih divizij ter o načrtu njihovih rezultatov, kar povzroča sociološke probleme dela.

*Adhokracija:*⁶ je edina oblika organizacijske strukture, ki je usmerjena v zapletene inovacije. Obe birokraciji sta namreč obliki, ki sta usmerjeni k visoki učinkovitosti, divizijska oblika je usmerjena predvsem v prilagoditev tržnim značilnostim, enostavna struktura pa je sposobna predvsem enostavnih inovacij. V adhokraciji smo priča visoki horizontalni specializaciji delovnih mest. Delovne enote enakih delovnih mest se oblikujejo predvsem zaradi lažjega dela z ljudmi. Samo delo opravljajo manjše enote, sestavljene na osnovi tržnih kriterijev in iz različnih strokovnih profilov sestavljene v matrične strukture. Te enote se hitro spreminjajo. Inovacije ne morejo nastati na osnovi standardizacije, saj po definiciji pomenijo spreminjanje ali celo kršenje ustaljenih pravil in poti, zato je logično, da je primarni mehanizem koordinacije medsebojno usklajevanje. Število različnih menedžerskih pozicij je veliko, predvsem je veliko projektnih menedžerjev. V veliki meri se uporabljajo različne oblike povezovanj, tako znotraj kot zunaj organizacije. Moč odločanja je (selektivno) razpršena tako po horizontalni kot po vertikalni dimenziji. Glede na funkcijo jedra izvedbe lahko ločimo dve adhokraciji:

- Izvedbena adhokracija: multidisciplinarni timi delajo za posameznega naročnika, včasih celo na njegovem delovnem mestu.
- Administrativna adhokracija: jedro izvedbe je zelo majhno, zunanje

⁵Mintzberg jo v *Mintzberg on management* [34] preimenuje v *diverzificirano organizacijo*.

⁶Mintzberg jo v *Mintzberg on management* [34] preimenuje v *inovativno organizacijo*.

glede na organizacijo ali celo v popolnosti avtomatizirano.

Okolje, za katerega je primerna adhokracija, je dinamično in kompleksno. Njene največje težave predstavljajo stalno spreminjanje, zmeda in dvoumnosti v organizaciji dela, ki obremenjujejo posameznike. Posledično je v takih organizacijah veliko notranje politike, centrov moči, ki med seboj tekmujejo, kar ustvarja konflikte. Učinkovitost ni odlika adhokracije, saj je cena komuniciranja in medsebojnega usklajevanja visoka. Za adhokracijo je značilna tudi neenaka razporeditev dela po skupinah in posameznikih. Nemogoče je imeti enakomerno razporeditev projektnega dela.

K preučevanju strukture organizacije nas vodita dva namena. Eden je razumevanje funkcioniranja naročnikov, drugi organiziranje podjetij za razvoj programske opreme. Majhno podjetje za razvoj programske opreme bo imelo enostavno strukturo. Koordinacijski mehanizem bo neposredni nadzor (pogosto ob dominantnem vodji z veliko tehničnega znanja) ali medsebojno usklajevanje (kadar bodo prvi člani enakovrednejši po svojem znanju in sposobnostih). Ko podjetja vstopijo v fazo adolescence (glej poglavje o življenjskem ciklu organizacije), se rada zapletejo v past premnogih standardizacij. Vendar je za dejavnost razvoja programske opreme bistveno primernejša struktura adhokracija, kar še posebno velja za razvoj po naročilu. Tako so najpomembnejši elementi organiziranja:

- Standardizacija rezultatov kot prevladujoči način koordiniranja dela med skupinami (poleg medsebojnega usklajevanja znotraj skupin).
- Horizontalna in vertikalna decentralizacija: skupine so relativno samostojne pri iskanju poti za doseganje svojih rezultatov.
- Nadzor izvedbe: načrtuje in pregleduje se realizacija rezultatov.
- Povezovalni mehanizmi se uporabljajo šele pri večjih podjetjih.
- Izogibati se je treba tehnokratskim strukturam in podpornim službam, ker znižujejo učinkovitost podjetja za razvoj programske opreme.
- Močno se razvije srednji menedžment. Če je preobsežen, se učinkovitost podjetja preveč zmanjša.

- Najpogosteje se skupine sestavijo glede na proces, ki ga izvajajo.
- Izogibati se je treba skupinam manjšim, od štirih članov

4.3 Življenjski cikel organizacije

Opazovanje organizacij nas pripelje do ugotovitve, da mnoge sledijo nekemu tipičnemu življenjskemu ciklu. Po ustanovitvi potrebujejo nekaj let, da resnično “zacvetijo”. Temu sledi hitra rast, ki se na neki točki umiri. Čez čas postane organizacija zadovoljna sama s seboj in se vedno bolj toga odziva na spremembe v okolju. Na koncu pride do spremembe, ki resnično ogrozi organizacijo in jo spravi na pot umiranja. Globlja analiza življenjskega cikla organizacije nam pomaga predvideti normalne probleme ter omogoči sprejemati odločitve, ki organizaciji pomagajo k čimprejšnjemu doseganju zrelosti ter vztrajanju v njej.

Razmišljanje o življenjskem ciklu organizacij nas pripelje do preproste ugotovitve: organizacije v različnih fazah potrebujejo različne stile vodenja.

4.3.1 Vloge menedžmenta

Adizesova metoda [8] definira menedžment kot generičen proces, neodvisen od industrije, kulture in vrednot. Osredotoča se na funkcije in vloge, ki jih mora menedžment izpolnjevati. Organizacija je dobro vodena, če je uspešna (opravlja naloge, zaradi katerih obstaja – ang. *effective*) in učinkovita (pri opravljanju svojega dela ne razsipa z viri – ang. *efficient*) kratkoročno in dolgoročno.

Vloga menedžmenta	Naredi organizacijo	Časovni okvir
Namenska (P)	uspešno	kratkoročni
Administrativna (A)	učinkovito	kratkoročni
Podjetna (E)	uspešno	dolgoročni
Integrativna (I)	učinkovito	dolgoročni

Tabela 4.1: Vloge menedžmenta pri vodenju organizacije [8].

Menedžment je uspešen kratkoročno, kadar zna definirati stranke organizacije in njihove potrebe ter zagotoviti, da so te potrebe zadovoljene. Organi-

zacija mora biti sposobna narediti izdelke ali opraviti delo, ki zadovolji želje strank. To vlogo menedžmenta imenujemo P-vlogo (ang. *provide the needs* – zadovoljiti potrebe).

Da bi bila organizacija učinkovita, mora svoje delo sistemizirati. Organizirati se mora tako, da se pravo delo naredi ob pravem času, na pravi način in s pravimi viri. Najučinkovitejši način dela je rutinski. Vlogo menedžmenta, da poskrbi za učinkovitost, imenujemo administrativno, A-vlogo (ang. *administer*).

Kdor želi biti uspešen na dolgi rok, mora biti proaktiven. Predvideti mora spremembe v okolju in se nanje pravočasno pripraviti. Ker je gledanje v prihodnost vedno negotovo, je potrebno imeti pogum in prevzeti tveganje. Potrebno je imeti tudi občutek za pravi trenutek. To je E-vloga menedžmenta (ang. *entrepreneur*).

Organizacija bo učinkovita na dolgi rok, kadar bo delovala organsko. Vsi deli organizacije morajo delovati kot eden, zavedati se morajo svoje soodvisnosti. Kadar je organizacija v tem stanju, bo vedno sposobna hitro in učinkovito reagirati na nepričakovane spremembe v svojem okolju ali znotraj organizacije. Da bi bilo to res, mora menedžment delovati integrativno, izpolnjevati I-vlogo (ang. *integrate*).

Kodiranje PAEI [8] predstavlja stil vodenja organizacije v opisanih dimenzijah. Velika črka v kodu (npr. paEi) pomeni, da je ta dimenzija v stilu vodenja močno izražena, mala črka nakazuje prisotnost dimenzije, medtem ko z 0 označujemo popolno odsotnost določenega stila v vodenju.

4.3.2 Življenjski cikel organizacije

Dvorjenje

V fazi dvorjenja bodoči ustanovitelj organizacije prepričuje svojo okolico v svojo idejo. Pri tem niti ni pomembno, ali bo okolica imela kasneje kakšen vpliv na realizacijo. Če je ustanoviteljev več, prepričujejo tudi drug drugega. Samo po sebi se postavi vprašanje, čemu tako na prvi pogled neracionalno obnašanje? Odgovor je preprost. Bodoči ustanovitelj v resnici testira svojo idejo, predvsem pa prepričuje samega sebe. Svoji ideji se vedno bolj zavezuje. Za njeno realizacijo bo moral porabiti veliko časa in energije, tako svoje kot svojih bližnjih. Marsikaj bo moral žrtvovati, zato je visoka predanost ideji ključna za premagovanje težav, ki se bodo pojavile na poti uresničevanja ideje. Kaj pravzaprav motivira bodočega ustanovitelja? Če je to dobiček ali kakšna druga neposredna kratkoročna korist, bo njegova zaveza kmalu izginila in ista usoda bo čakala organizacijo. Organizacija v tej fazi potrebuje podjetnost.

Prevladujoča in potrebna vloga (bodočega) menedžmenta je torej E-vloga, ostale vloge so v ozadju. Potreben stil vodenja kodiramo s paEi.

Velika in pogosta napaka v tej fazi organizacije je, da njen ustanovitelj prehitro in prelahko odstopi delež lastništva tistim, katerih pomoč potrebuje. Z odstopanjem deleža zmanjšuje svoj nadzor. Če bodoči solastniki ne delijo njegove strasti, bodo lahko v kasnejših stopnjah podjetja resno ogrozili njegovo rast in celo obstoj.

Faza dvorjenja se zaključi v trenutku, ko se ustanovi nova organizacija ali ko pride do opustitve ideje.

Otroštvo

Po ustanovitvi podjetja se vse dramatično spremeni. Nenadoma je potrebno plačevati račune. Ustanovitelji se morajo preusmeriti iz svojih sanj na trdo realnost. Kratkoročno morajo najprej preživeti. Ne potrebujejo več novih idej, potrebujejo prodajo. Vendar dokler produkt ali storitev nista na ravni, za katero je trg pripravljen plačevati, prodaja ne steče. Zato se v tej fazi organizacija osredotoča na svoje delo, na izdelavo svojega produkta ali na svojo storitev. Normalni problem organizacije v tej fazi je zagotavljanje denarnega toka. Prepogoste napake so pretirano zniževanje cen (namesto da bi zniževanje generiralo denarni tok, ga s povečevanjem izgube dodatno zmanjšuje) in prenačena odprodaja deležev skladom tveganega kapitala, ki ne delijo vizije ustanoviteljev. Vidimo, da se z ustanovitvijo organizacije vloga menedžmenta zelo spremeni. Namesto podjetništva (E) iz faze dvorjenja je v otroštvu potrebno proizvajati, zadovoljevati potrebe strank (P). Stil vodenja v tej fazi mora biti PaEi.

Otroštvo organizacije se konča, ko trg prepozna vrednost v njenih izdelkih ali storitvah, prodaja steče in težave z denarnim tokom izginejo. Seveda se otroštvo lahko konča tudi nesrečno, z zaprtjem organizacije. Prvi pogosti razlog je že omenjena težava z denarnim tokom. Če ni rešena in se vleče predolgo, organizacija ne more plačevati svojih obveznosti in mora iti v stečaj. Drugi pogosti razlog je izguba zaveze ustanoviteljev. Več dejavnikov lahko botruje temu, med njimi je zagotovo občutek neuspeha, ki ga prinese nenehno reševanje težav pomanjkanja denarja. Predano delo v podjetju hkrati pomeni tudi zanemarjanje zasebnega življenja ustanovitelja, kar pripelje do pritiskov okolice, da ustanovitelj spremeni svoj način življenja in se odpove organizaciji.

Z vidika motiviranosti zaposlenih je to "pionirsko obdobje", v katerem prevladuje mnenje, da lahko "iz nič naredimo karkoli" [13]. Motiviranost vseh zaposlenih je samodejna. Vodja podjetja je vlečni stroj in v podjetju prevla-

dujeta optimizem in zanos. Zadostuje, da je vodja energičen, karizmatičen in ambiciozen. Negotovost prihodnosti in nujnost preživetja motivirata vse in strneta vrste zaposlenih. Ni potrebe, da se vodja podjetja posebej posveča menedžerskim aktivnostim.

Nagla rast

V tej fazi se organizacija usmeri v trg. Vendar to dela na reaktiven način. Preprosto reagira na zahteve trga po produktih ali storitvah organizacije. Trženja v smislu strateškega odločanja, kaj se bo prodajalo, po kakšnih cenah in skozi katere kanale ter česa organizacija ne bo počela, ni. Podjetje naglo raste, pripravljeno je delati karkoli, za katerokoli ceno. Organizacija v podjetju je prilagojena ljudem v podjetju, ne obratno. Vse je prioriteto. Odločanje v podjetju je še vedno avtorsko, vse delovanje usmerja ustanovitelj (ali ustanovitelji), ki je nepogrešljiv. Zaradi uspeha in nenehne močne rasti organizacija pogosto razvije aroganten odnos do okolice. Stil menedžmenta v tej fazi je PaEi.

Obdobje nagle rasti se vedno konča z resno krizo. Največkrat je vzrok ustanovitelj, ki preprosto ne zmore več, saj se je izčrpal ali pa je obseg dela začel presegati njegov čas in energijo. Včasih je kriza tudi zunanja, recimo resen pravni zaplet ali zahteva delničarjev (če že obstajajo) po spremembi. Iz obdobja nagle rasti organizacija praviloma preide v adolescenco, kar je naravni razvoj. Drugi možni izhod je "ustanoviteljeva past", v kateri ustanovitelj ne želi predati svojega nadzora, hkrati pa želi delegirati del svojih obveznosti. Ker se morajo njegovi bližnji sodelavci odločati brez pravih pooblastil in ker nikoli ne vedo, kdaj bo preklinal njihove odločitve, raje odlašajo z odločitvami in čakajo ustanovitelja. Tako stanje pripelje podjetje v resno krizo, lahko tudi prekine njegov obstoj.

Z vidika zaposlenih sta v obdobju nagle rasti prevladujoča motivatorja uspeh in priložnost osebne rasti. Posamezniki imajo dobre priložnosti za pridobivanje izkušenj, usposobljenosti in odgovornosti, vendar se zaradi nejasne organizacije napredovanje posameznika ne more odraziti v njegovi poziciji v podjetju.

Adolescenca

V adolescenci poskuša ustanovitelj prenesti vodenje na druge (ali obratno). Za to obdobje je značilno, da se ustanovitelj umakne, vendar skrbno spremlja razvoj dogodkov in se vključi nazaj takoj, ko ima občutek, da se ne sprejemajo prave odločitve. Do neke mere je to razumljivo, celo pravilno, v pretirani obliki pa je lahko patološko in pripelje do težav v podjetju. V adolescenci se mora

podjetje urediti, vpeljati se morajo pravila delovanja, začnejo se sprejemati tudi odločitve, česa podjetje ne bo delalo. Pogosta napaka ustanovitelja je, da za novega menedžerja pripelje osebo, ki ima velike administrativne sposobnosti, vendar ji ne pusti sistematizirati delovanja organizacije. Novi menedžer tako prej ali slej zapusti podjetje, zato mora ustanovitelj začasno ponovno prevzeti vodenje, dokler ne najde novega kandidata za isti preizkus. Bistvo adolescence je, da mora podjetniški, spontani način dela, ki je pomemben za prve razvojne faze, dovoliti administrativnemu, sistematičnemu načinu najti svoje mesto v podjetju. Kadar organizaciji to uspe, se premakne v najbolj zaželeno zrelo fazo svojega obstoja. Zato se način vodenja z vstopom v adolescenco spremeni v PAei in v pozni dobi adolescence v pAEi.

Prezgodnje staranje imenujemo izhod iz adolescence v primeru, ko je administrativni način dela v organizaciji sprejet, vendar je izrinil podjetniško delovanje v celoti. To se največkrat zgodi, kadar se ustanovitelj (ki je običajno nosilec podjetniškega načina) v celoti umakne, organizacija pa ne razvije drugih, institucionaliziranih nosilcev podjetništva. Včasih se podjetnik ne umakne prostovoljno. Kadar je partnerjev več, še posebno če so med njimi predstavniki institucionalnih vlagateljev, lahko partnerji izrinejo ustanovitelja, ki je nosilec podjetniškega delovanja, saj ga vidijo kot grožnjo stabilizaciji organizacije.

Z vidika zaposlenih v adolescenci samodejna motiviranost upada [13], pojavi se varljiv občutek varnosti in kasneje vdanost v usodo in nasprotovanje spremembam. Izredno pomembno za nadaljevanje uspešne poti podjetja postane delo z zaposlenimi, predvsem komuniciranje in organiziranje.

Zrelost

Zrelost je obdobje, v katerem sta prilagodljivost in nadzor v optimalnem razmerju. Vendar mora organizacija zaradi sprememb v okolju to ravnotežje aktivno vzdrževati, sicer zdrsne iz njega, najverjetneje v obdobje staranja. V zrelosti organizacija ni več odvisna od odločitev posameznika. Sledi skupni viziji in vrednotam, ki jih organizacija ni pripravljena kompromitirati. Proces vodenja je institucionaliziran. Ve se, kdo sodeluje pri oblikovanju odločitev in kako se sprejemajo. Kreativnost v organizaciji je usklajena z njenimi sposobnostmi in usmerjena tja, kjer je najbolj potrebna. Organizacija je usmerjena v stranke, vendar ne ekskluzivno. Zmore zavrniti zahteve strank, ki kršijo njena načela in vrednote. Kulturo v zrelih organizacijah odlikuje medsebojno zaupanje in spoštovanje. Stopnja povezanosti z zunanjimi partnerji je velika. Prevladujoči stil vodenja naj bi bil PAEI, v realnosti (zaradi nenehnega lovljenja ravnotežja) pa stil bolj verjetno prehaja med PAei in PAeI (in nazaj).

Največji problem zrele organizacije je ostati v obdobju zrelosti. V trenutku, ko organizacija postane zadovoljna s stanjem, ko se preneha spreminjati in ni več pozorna na spremembe v okolici oziroma ne reagira nanje, se prične starati.

Aristokracija

Organizacija vstopi v aristokratsko fazo, ko so znaki staranja že očitni. Ne vidijo se na poslovnih izkazih organizacije, še več, poslovni rezultati so običajno odlični in organizacija generira močan pozitiven denarni tok. Vendar je njena sposobnost prilagajanja in prevzemanja tveganja že močno prizadeta. Nove storitve in produkti se ne razvijajo več s tako intenzivnostjo kot včasih, želje in pričakovanja organizacije niso več tako ambiciozni. Najbolj se to opazi v kulturi organizacije. Konflikti niso zaželeni in se jim na vsak način izogiba. Velika pozornost se daje formi medsebojnih odnosov: slog oblačenja, ureditev prostorov, medsebojno naslavljanje so vsi zelo formalni. Način komunikacije postane pomembnejši od njegove vsebine. Takšno obdobje traja, dokler se ne zgodi kakšna zunanja sprememba, kateri organizacija ne zmore slediti. Takrat organizacija preide v naslednje stopnje staranja. Stil vodenja v aristokraciji se prične z PA0I in zaključí z 0A0I.

Lov na čarovnice, birokracija in smrt

S problemi, ki jih organizacije ne more rešiti, in hitrim padcem pozitivnega denarnega toka, se pojavi zahteva po kaznovanju krivcev. Ljudje se osredotočijo na to, kdo je kriv – problemi se personalizirajo. Vsak ščiti svoj vrtilček in razvije se ozračje paranoje. Največkrat so za krivce razglašeni ravno tisti, ki so dolgo opozarjali na težave. Če ne odidejo sami, jih organizacija izloči. Tako organizacija izgubi še zadnje sodelavce, ki imajo v sebi podjetniško žilico, ter so pripravljeni nase prevzemati tveganja. Organizacija se bliža neizogibni smrti, ki je posledica pomanjkanja sredstev in izgube poslanstva. Stil vodenja tik pred smrtjo organizacije je 0A00. V primerih, ko organizacija zaradi zunanjih razlogov ne sme umreti in se umetno obdrži v življenju z dotokom zunanjih denarnih sredstev, se razvije birokracija. Njene značilnosti so, da ima številna pravila, katerih upoštevanje prinaša malo koristi, je slabo povezana z okoljem in se osredotoča predvsem nase. Nad organizacijo nima nihče pravega nadzora. Načini interakcije z organizacijo so za stranke zelo zapleteni.

Pomemben nauk življenjskega cikla podjetja je, da obstajajo normalni, pričakovani problemi. Lahko jih predvidimo vnaprej in do neke mere so sprejemljivi. Pri podjetjih za razvoj programske opreme lahko opazimo kar nekaj posebnosti v začetnih fazah razvoja.

V otroški fazi so lahko potrebna vlaganja v razvoj izdelka ali storitve podjetja izrazito majhna. Pogosto ustanovitelji delajo brez sredstev za lastno preživljanje. Živijo od stranskih del ali podpore sorodnikov. Lahko rečemo, da v otroški fazi vlagajo predvsem svoj čas, kar pri večini drugih panog ni možno.

Faza nagle rasti je v primerih podjetij za razvoj programske opreme lahko ekstremno močna, še posebno takrat, ko podjetje izdela globalno zanimiv izdelek. Značilnost programske opreme je namreč, da ni materializirana, torej večina stroškov nastane pri razvoju in prodaji, medtem ko predstavljata razmnoževanje in transport nepomembna stroška.

Pogosto je med ustanovitelji res uspešnih podjetij za razvoj programske opreme t. i. zvezdnik. Torej oseba, ki je ključna za razvoj podjetja. V takih primerih je možnost, da podjetje zaide v ustanoviteljevo past ali prezgodnje staranje, zelo velika. Institucionaliziranje podjetniške funkcije je v podjetjih za razvoj programske opreme poseben izziv. Prav tako je velik izziv faza adolescence, saj nenehno spreminjajoče se okolje, hiter napredek tehnologije in odpor programerjev do pravil dodatno otežujejo prehod podjetja v zrelo dobo.

Poglavje 5

Izvedba

Podjetje, ki se ukvarja z razvojem programske opreme, pogosto pride v dilemo: razvijati lastne produkte ali se usmeriti v izvajanje storitev (ali delati oboje). Najbolj tipičen primer razvoja lastnega produkta predstavlja primer, ko ima podjetje lastno znanje o vsebini ter celotni razvoj in kasneje samo izvaja prodajo. Dober primer izvajanja storitev je razvoj programske opreme po naročilu, ko ima znanje o vsebini naročnik, podjetje pa je odgovorno za izdelavo programske opreme, ki bo ustrezala naročnikovim potrebam. Razvoj produktov od izvajanja storitev loči več pomembnih dejstev:

- Naročnik: pri razvoju produkta naročnik ni znan. Znan je le tržni segment, za katerega se produkt razvija, medtem ko pri storitvi podjetje najprej pridobi naročnika, nato začne izvajati storitev.
- Investicija: storitev ne zahteva velike investicije. Edina investicija je pridobitev stranke, nato se storitev začne praviloma preživljati sama. Pri razvoju produkta je potrebno skozi daljše obdobje investirati v delo, preden se lahko rezultat trži. To zahteva večji zagonski vložek.
- Kakovost: število hroščev v programski opremi mora biti pri produktih manjše. Pri razvoju programske opreme po naročilu naročnik dopušča večjo stopnjo napak, vendar mora izvajalec jamčiti, da jih bo odpravil v dogovorjenih rokih.
- Prodaja: pri storitvi mora podjetje znati izvesti, kar je prodalo, medtem ko je pri produktu obratno. Podjetje mora znati prodati, kar je naredilo. Prodaja storitve zahteva največkrat osebni stik prodajalca z naročnikom, medtem ko se produkt prodaja na različne načine in preko različnih kanalov.

- Trženje: pri produktih ima trženje zelo izdelano vlogo. Izdelava produkta se prične s pregledom in oceno trga ter definiranjem njegovih zahtev in potreb. Podjetje si prizadeva za prepoznavno blagovno znamko.
- Kompetence: pri storitvah podjetje razvija kompetence, kot so poglobljeno tehnično znanje, sposobnost prilagajanja in vzdrževanja dobrih odnosov z naročnikom. Pri razvoju produktov stopijo v ospredje druge kompetence, predvsem inovativnost, vsebinsko znanje in prodornost na trgu.
- Geografski trg: programski produkti se lahko prodajajo globalno ali lokalno. Storitve se najlažje izvaja in prodaja lokalno, saj je potreben stik naročnika z izvajalci.
- Partnerji: storitvena podjetja iščejo partnerje med sebi sorodnimi (zaradi boljšega izkoriščanja virov), med svetovalnimi podjetji (imajo vsebinska znanja) in med sistemskimi integratorji (imajo lažji dostop do naročnikov). Produktna podjetja iščejo distributerje in preprodajalce, neodvisne prodajalce programskih produktov (ki nadgrajujejo produkte ali se z njimi povezujejo), partnerje OEM (ki vgrajujejo produkt v svojega in ga prodajajo pod svojo blagovno znamko) in sistemske integratorje (ki dodajajo storitvene komponente).
- Metodologija dela: produktna podjetja bodo uporabljala pretežno produktni menedžment, medtem ko bodo storitvena podjetja razvijala projektni menedžment.

Ključna težava pri storitvenih podjetjih je, kako optimalno zasesti vse vire v podjetju, saj je narava dela takšna, da je dela v določenih obdobjih premalo, v drugih preveč. Temu seveda sledijo tudi različni denarni toki. Največje tveganje pri podjetjih za razvoj produktov je, ali bo podjetju na daljši rok uspelo povrniti vložena sredstva. Razlik je še veliko, vendar že opisane dobro ilustrirajo dejstvo, da se bo podjetje, ki se je osredotočilo na izvajanje storitev, močno razlikovalo od podjetja, ki izdeluje produkte.

Logično sledi vprašanje, ali je možno v enem podjetju uspešno združevati oboje: storitev in produkte? S takšnim združevanjem ponudbe podjetja odpremo veliko novih vprašanj, ki jih moramo dnevno reševati. Zagotovo je enostavneje podjetje razvijati samo v smeri produktov ali storitev. Mešanje izvajanja storitev in izdelave produktov je smiselno predvsem, kadar želimo uravnovesiti pritok sredstev. S takšno hibridno ponudbo želijo podjetja tudi

povečati svoj promet, kar naj bi se zgodilo zaradi povečanja povpraševanja med obstoječimi kupci [44]. Hibridne ponudbe bi lahko razvrstili v tri kategorije:

- Prilagodljiv paket: produkt in storitev sta neodvisna in se lahko prodajata vsak zase, vendar se po drugi strani dobro dopolnjujeta. Če se stranka odloči za nakup obeh, bo močno povečala vrednost nakupa zase. Primer takšne storitve je podatkovna baza Oracle (produkt) ter storitev Oracle on Demand (storitev za prilagoditev produkta).
- Večvrednostni paket: produkt in storitev sta praktično nerazdružljiva, torej odvisna in se ne moreta prodajati vsak zase. Primere lahko najdemo v npr. specialni programski opremi, ki jo mora naročnik kupiti skupaj z usposabljanjem. Eno brez drugega je brez vrednosti.
- Nepovezani paket: produkt in storitev se ne dopolnjujeta in zato sta neodvisna. Stranka kupuje storitev in produkt predvsem zaradi močne blagovne znamke in zaupanja, ki ga ustvarja. Drugi možni razlog je prikladnost nakupa, torej enostavnost in navajenost na pogoje nabave.

Podjetje, ki se je odločilo za hibridno ponudbo, bo moralo znati reševati dileme, ki nastanejo pri takšni dejavnosti. Organizacija in procesi bodo zato kompleksnejši. Predvsem pri večvrednostnih paketih mora podjetje tudi vedeti, kateri del paketa mora biti nosilec prihodka. Podjetje mora posamezni del paketa pravilno oceniti, da ne bo odgnalo kupcev.

5.1 Produktno vodenje

5.1.1 Osnovni pojmi

Definicije osnovnih pojmov so povzete po *Software Product Management and Pricing* [27].

Produkt so vnaprej dogovorjene pravice nad kombinacijo dobrin (materialnih ali neoprijemljivih) in storitev, ki jih prodajalec prenese kupcu.

Programski produkt je produkt, katerega prevladujoča komponenta je programska oprema. Pri tem se je potrebno zavedati posebnosti programskih produktov. Program predstavlja “tip” produkta, podobno kot na primer avto Audi A4.

Namestitev programskega produkta je primer (ang. *instance*) produkta, tako kot je to beli avto audi a4 sedan, z motorjem 2.0 ...

Produktna platforma je tehnični temelj, na katerem je osnovanih več različnih programskih produktov.

Produktna družina je skupina programskih produktov, ki se zaradi tržnih razlogov prodajajo pod skupnim družinskim imenom (npr. MS Office vsebuje produkte MS Excel, MS Word, MS PowerPoint ...).

Produktna linija je skupina programskih produktov, ki so različice osnovnega produkta in temeljijo na isti produktni platformi.

Pogosto vprašanje pri razvoju programskih produktov je, kdaj je prišlo do razvoja popolnoma novega produkta, kdaj do nove verzije produkta in kdaj le do popravljenega produkta. Ena od možnih definicij je trinivojsko označevanje produktov, ki ga uporablja podjetje IBM [27]:

- Verzija (ang. *version*): predstavlja nov produkt z bistvenimi izboljšavami in nadgradnjami prejšnjega produkta. Nova verzija je vedno plačljiva.
- Izdaja (ang. *release*): predstavlja izdajo programske opreme z večjo izboljšavo. Nove izdaje so običajno zastonj za stranke s pogodbo o vzdrževanju.
- Raven popravkov: označuje nov status programske opreme, v katerem so glede na prejšnjo raven popravljene nekatere napake ali narejeni kozmetični popravki.

Ko je programski produkt nameščen, ima unikatno življenjsko pot. Največkrat se poveže s poslovno-informacijskim okoljem, v katerem deluje. Včasih se osnovna koda celo spremeni in dogradi z namenom čim večje prilagoditve kupcu. Kupec in prodajalec se običajno dogovorita za poprodajno podporo produkta, da bi le-ta imel kar najdaljšo življenjsko dobo. Ločimo:

- Vzdrževanje (ang. *maintenance*): popravki napak produkta, pogosto so vključene tudi nove izdaje
- Podpora (ang. *support*): pomoč, da produkt res opravi delo, za katerega je bil namenjen in katerega obljubljaajo njegove specifikacije.

- Nadgradnje (ang. *upgrade protection*): včasih so vključene v vzdrževanje in ponujajo pravico do nadgradnje na prihodnjo verzijo.
- Naročanje (ang. *subscription*): ponudba, ki povezuje vzdrževanje, podporo in nadgradnje.

5.1.2 Naloge produktnega menedžmenta

Zadolžitve produktnega menedžerja se ne omejujejo na en produkt, temveč na celotno produktno družino. Produktno družino zastopa tako znotraj kot zunaj podjetja. Čeprav koordinira vse dejavnosti podjetja, ki so v povezavi s produkti za katere je zadolžen, pogosto nima menedžerskih pooblastil. Običajno torej ni zadolžen za neposredno vodenje in razvoj sodelavcev. Znanja produktnega menedžerja morajo obsegati informatiko in marketing, poznati mora relevantne poslovne procese ter pravne vsebine s področja pogodb in licenc.

Tržna analiza

Produktni menedžer mora stalno spremljati dogajanje na trgu. Pri tem si mora pomagati tako z zunanjimi kot notranjimi viri glede na podjetje. Sodelavci v prodaji, podpori in razvoju produkta so pomemben vir informacij, prav tako partnerska podjetja. Še posebno pomembno je komuniciranje in opazovanje strank, medtem ko je tržne analize svetovalnih podjetij treba jemati s pridržkom, saj se zaradi svetovanja in generiranja trendov lahko znajdejo v navzkrižju interesov.

Vedno nas zanima, kako velik je trg in kakšni potencialni kupci so na njem. S kakšnimi težavami in priložnostmi se kupci soočajo, kako pomembne so za njih ter kako dobro jih rešujejo. Drugo vprašanje je, kako kupci danes rešujejo svoje težave in uresničujejo priložnosti – kar nas pripelje do konkurence. Neposredni konkurenti so podjetja, ki imajo podobne produkte, vendar običajno obstaja tudi kopica posrednih konkurentov. Pomembno je ugotoviti stanje v danem trenutku in oceniti trende v prihodnosti.

Drugi del tržne analize mora oceniti zanimive tehnologije. Kako zrela in primerna je posamezna tehnologija ter kako se bo razvijala v prihodnosti. Upoštevati je treba cikel razvoja nove tehnologije:

- Tehnološki sprožilec: dogodek, ki opozori širšo javnost na novo tehnologijo.

- Obdobje naplilih pričakovanj: zaradi pretirane medijske pozornosti obstaja prevelik entuziazem glede nove tehnologije. Vrstijo se projekti, ki so zaradi nezrelosti tehnologije večinoma neuspešni.
- Obdobje razočaranj: ker se tehnologija ni izkazala v praksi, medijska pozornost izgine in tehnologija pade iz mode.
- Postopno uveljavljanje: trdo delo in premišljeno preizkušanje pripelje do razvoja dobrih praks in metodologij, ki se izkažejo za poslovno uporabne.
- Raven produktivnosti: prednosti in koristi nove tehnologije se široko sprejmejo in začnejo uporabljati.

Analiza produkta

Z začetkom prodaje produkta je potrebno njegovo uspešnost analizirati. Pri tem se osredotočimo na naslednja področja:

- Prodajna uspešnost produkta: kako dobro gre produktu na trgu, lahko merimo z različnimi kazalniki, kot na primer: promet, strošek, dobiček, število licenc, število javljenih napak ...
- Zadovoljstvo kupcev: ocenjujemo ga na podlagi anket. Ta podatek ni tako trden, kot bolj merljiva prodajna uspešnost, zato je dobro, če anketiranje dopolnimo s preučevanjem drugih virov, kot analizo medijskih objav in povratnimi informacijami posameznih strank in partnerjev.
- Priložnosti: z uporabo produkta se porodijo tudi nove ideje, nove priložnosti, ki jih identificiramo. Nekatere od njih bomo v prihodnosti uporabili za nove verzije produkta ali druge produkte in storitve.

Strategija produkta

Vsaka strategija produkta mora biti usklajena s strategijo podjetja in strategijo portfelja produktov. Ko se podjetje odloči za nov produkt, je priporočljivo, da se takoj določi produktnega menedžerja. Naslednja odločitev mora biti ali bo podjetje produkt razvijalo ali ga bo kupilo. Produktni menedžer te odločitve ne sme prepustiti razvijalcem, saj se bodo ti vedno odločili za razvoj.

Kmalu po odločitvi za produkt je treba določiti model dostave produkta stranki. Tradicionalno se programska oprema dostavlja kupcu na nekem mediju in kupec si jo namesti. Model SaaS (ang. *software as a service* – programska oprema kot storitev) je drugačen in predvideva plačevanje program-

ske opreme po njeni uporabi, pri čemer se programske opreme ne namesti pri kupcu, temveč pri prodajalcu.

S pozicioniranjem produkta se določi tržni segment, ki je zanj relevanten. Ta definicija bo pomembno vplivala na obseg funkcionalnosti produkta ter pomagala pri trženju in prodaji. Ko je trg produkta določen, je treba definirati njegovo vrednost z vidika kupca ter kako se produkt razlikuje od ostale ponudbe na trgu.

Pomemben del strategije produkta je model določanja cene in dejanska cena. Kakšno ceno bo imel produkt, da bo zagotavljal optimalen izplen skozi svojo življenjsko dobo? Kaj bo podlaga za določanje cene – namestitev, število hkratnih uporabnikov ali kaj drugega? Ali bomo produkt zaračunali enkratno, po uporabi ali kako drugače.

Vsako novo verzijo produkta je potrebno oceniti s poslovnega vidika. Narediti je treba poslovni načrt, iz katerega bo razvidno, kakšne stroške in prihodke pričakujemo ter kdaj. Partnerji, ki pomagajo podjetju pri trženju, prodaji in razvoju produkta, različni vplivneži in svetovalci sestavljajo ekosistem, v katerem produkt živi. Pričakuje se, da produktni menedžer dobro pozna ta ekosistem in v njem igra proaktivno vlogo.

Formalni dogovor med prodajalcem in kupcem programskega produkta se zapiše v pogodbi ali celo v več pogodbah. Ključne stvari, o katerih se je potrebno dogovoriti, so: kakšna je pravica do uporabe produkta (licenca za uporabo), določiti specifične dogovore glede na produkt in stranko ter določiti način, kako stranka prevzame produkt. Licenčna pogodba nastane že kot del strategije. Intelektualne pravice na produktu lahko zaščitimo na več načinov:

- Blagovna znamka (ang. *trademark*): zaščiti ime blagovne znamke.
- Poslovna skrivnost (ang. *trade secret*): zaščiti informacije, pomembne za delovanje podjetja.
- Avtorske pravice (ang. *copyright*): zaščita pred kopiranjem informacij, algoritmov ter načinov, kako se nekaj naredi. Pomembno se je zavedati, da kontinentalno pravo avtorske pravice ureja drugače kot anglosaksonsko.
- Patent: zaščita določene tehnične izvedbe nekega koncepta ali ideje. V Evropi je programsko opremo praktično nemogoče patentirati. Izjema je povezava programske opreme s strojno opremo.

Načrtovanje produkta

Načrtovanje produkta je ena ključnih nalog produktnega menedžerja. Pri tej nalogi je zelo povezan z ostalimi deli podjetja, predvsem pri dodelitvi virov, torej ljudi, ki bodo delali pri razvoju in trženju produkta. Zato bo velik del njegovega dela šel v interne predstavitve, dokazovanje in prepričevanje sodelavcev, ki so zadolženi za razporejanje virov.

Izdelava grobega načrta produkta (ang. *roadmap*) je prvi korak pri načrtovanju produkta. Grobi načrt mora skozi daljše obdobje predstaviti smer razvoja več zaporednih verzij in glavnih tem, ki jih bodo verzije uresničile. Glavni namen grobega načrta je interno in zunanje komuniciranje, saj se v praksi pokaže, da se le redko popolnoma v celoti uresniči.

Načrtovanje objave verzije se giblje okoli dveh ključnih vprašanj: kaj in kdaj. V praksi se krešejo mnenja, ali pogosto objavljati manjše nadgradnje ali bolj redko večje. Prednost manjših je, da je vložen trud za nadgradnjo manjši, nadgradnje so lahko bolj pogoste, zato lahko proizvajalec produkta tudi hitreje reagira na potrebe trga. Večje nadgradnje so bolj ekonomične in včasih neizogibne. Večina podjetij za razvoj programskih produktov kombinira več manjših nadgradenj z redkejšimi večjimi nadgradnjami.

Ena ključnih nalog produktnega menedžerja je upravljanje z zahtevami. Biti mora v pogostih stikih z ekosistemom, v katerem živi produkt, ter kombinirati informacije iz zelo različnih in številnih virov. Vedeti mora za zahteve ter znati oceniti njihovo prioriteto glede na dolgoročno uspešnost produkta. Vsako tako zahtevo mora znati tudi prevesti v funkcionalno specifikacijo in se odločiti, ali bo razvita v naslednji verziji.

Razvoj produkta

Produktni vodja je odgovoren za proračun za razvoj produkta, vsebino produkta in prevzem rezultatov razvoja. Slednje je pogosto jabolko spora med razvojnim timom in produktnim menedžerjem, saj je testiranje aktivnost, ki je naravno v konfliktu z razvojem. Produktni vodja si bo zato prizadeval, da testiranja ne bodo izvajali ljudje, ki so produkt izdelali.

Življenjski cikel razvoja naj si razvojna ekipa izbere sama. V teoriji je znanih veliko različnih modelov razvoja in za vsak cilj naj bi bilo možno izbrati najustrežnejšega. V praksi je zelo dobro, če je razvojna ekipa navajena enega in se ga je v stanju dobro držati. Produktni menedžer mora vztrajati le, da razvojna ekipa naredi načrt razvoja in se ga drži.

Trženje

Ena pomembnejših nalog produktnega menedžerja je, da zagotovi primerno pozicijo svojega produkta v tržni strategiji podjetja. Običajno ni neposredno odgovoren za trženje in prodajo, vendar odločilno vpliva na njun uspeh. V industriji programskih produktov je marketing najvišja prioriteta. Razloge najdemo v neotipljivosti programskih produktov, ki jih je težko opisati in razložiti, ter v dejstvu, da s povečevanjem prodaje strošek razvoja produkta ostane praktično enak. Ključni deli trženja so:

- Načrt izida nove verzije produkta: kdaj in kako bo izid komuniciran z ekosistemom produkta.
- Analiza strank: katere stranke so potencialni kupci ter kako priti do njih.
- Sodelovanje s partnerji: ali jih obravnavamo kot stranke ali sodelujemo v skupnih tržnih akcijah.
- Priprava tržnih materialov ter izvedba in koordinacija trženja.

Prodaja in distribucija

Vloga produktnega menedžerja je pri prodaji programskih produktov običajno omejena na predprodajo (ang. *presales*). Še več, pogosto je v konfliktu s prodajno skupino, saj želi zavezo po določeni količini prodanih licenc. Temu se prodajalci zaradi negotovosti radi izognejo.

V osnovi prodajo delimo na neposredno in posredno. Za neposredno štejemo vsako prodajo, ki se je izvedla brez zunanje pomoči (gledano z vidika podjetja, ki prodaja). Najbolj običajna neposredna prodaja je osebni stik prodajalca s kupcem. Druga vrsta je prodaja preko telefona (ang. *telesales*), ki je zelo učinkovit način, s katerim hitro dosežemo veliko število kupcev. Spletna prodaja zajema prodajo preko lastne spletne strani, s pomočjo spletnih oglasov in plačanih ključnih besed na iskalnikih.

Prodaja preko partnerjev je zelo raznolika in odvisna od interesov partnerjev. Ločimo:

- Distributerje (ang. *value added distributors* – VAD): za zunanje izvajanje aktivnosti distribuiranja, pogosto tudi za obogatitev produkta s storitvami ter za lažji vstop na trg.
- Preprodajalci (ang. *value added reseller* – VAR): kot podaljšek lastne prodaje, pogosto tudi za obogatitev produkta s storitvami.

- Neodvisni prodajalci programske opreme (ang. *independent software vendor* – ISV): proizvajalci lastnih programskih rešitev, ki so osnovani na našem produktu oziroma se z njim strateško povezujejo.
- Proizvajalci originalne opreme (ang. *original equipment manufacturer* – OEM): proizvajalci lastnih produktov uveljavljenih blagovnih znamk, ki v svoj produkt vgrajujejo našo kodo.
- Sistemski integratorji: storitvena podjetja, ki nameščajo, povezujejo in vzdržujejo produkte.

Podpora in storitve

Podpora je najmanj popularna aktivnost razvoja programskih produktov, vendar bistvena za zagotavljanje lojalnosti in zadovoljstva strank. Med podporo in podobne storitve lahko štejemo:

- nameščanje
- prilagoditve produkta
- razvoj dodatnih funkcij
- integracijo produkta z drugimi produkti
- usposabljanje za delo s produkti. Sem štejemo tako usposabljanje končnih uporabnikov, kot usposabljanje tržnega, prodajnega in tehničnega osebja podjetja
- uporabniško pomoč
- zunanje izvajanje: delna ali celotna odgovornost za uporabo programa v imenu stranke

5.1.3 Določanje cene produkta

Pred začetkom prodaje mora podjetje določiti poslovni model, ki bo upošteval vse možne vire prihodka, stroške izvedbe in distribucije ter lastno zmožnost prodaje pri ceni, ki omogoča dobiček. Pomembno se je zavedati, da je določanje cene strateška odločitev, ki je ni mogoče spreminjati čez noč [37].

Bistveno pri določanju cene je, da je stranka zmožna zase ugotoviti ceno produkta ter da se strinja, da strošek produkta ustreza njegovi vrednosti. Za prodajalca je pomembno, da je sposoben meriti in zaračunati produkt glede na izbrano metriko.

Struktura cene

Struktura cene je način, na katerega se določi cena ponujenega programskega produkta. Vključuje merilo, glede na katerega se oblikuje cena posameznega produkta. Merilo je potrebno pazljivo oblikovati, saj ga je kasneje težko spremeniti in mora odražati pogled stranke na vrednost produkta.

Za merilo se pogosto določi neka oblika merjenja uporabe produkta. Med pogostimi najdemo čas procesorske uporabe, število transakcij, število izdelanih dokumentov in podobno. Druga pogosta oblika je štetje uporabnikov. Tukaj imamo več uveljavljenih možnosti: registrirani uporabniki, hkratni uporabniki, število zaposlenih v podjetju, število različnih spletnih uporabnikov, število prijavljenih uporabnikov ali število aktivnih uporabnikov.

Uveljavljenih je več načinov zaračunavanja:

- OTC (ang. *one time charging*): prodajalec izstavi račun enkrat, ob prodaji produkta. Kupec lahko uporablja produkt pod licenčnimi pogoji brez dodatnih doplačil.
- ILC/RLC (ang. *initial licence charging/recurring licence charging*): kupec plača vstopno ceno ter nato redno doplačuje uporabo produkta. Če neha z doplačevanjem, mu pravica do uporabe preneha.
- MLC (ang. *monthly licence charging*): kupec za uporabo produkta plačuje mesečno (lahko tudi letno ali v kakšnih drugih dogovorjenih časovnih intervalih).

Model ILC/RLC je zelo podoben modelu OTC z obveznim vzdrževanjem. Vendar je v praksi takšen model med kupci nepriljubljen. Najpogostejši je OTC z opcijskim vzdrževanjem.

Cenovna politika

Določanje cene izgubi svoj pomen, če lahko skrbnik produkta ali prodajalec cene spreminjata. Cenovna politika določa, kdo, pod kakšnimi pogoji in do kakšne mere lahko spreminja ceno. Običajno lahko višino cene do določene meje spreminja prodajalec, medtem ko mora struktura cene ostati nespremenjena.

Ko je cenovna politika določena, je potrebno določiti še višino cene za posamezen produkt. Pri tem je potrebno upoštevati stanje na trgu in cene konkurence. Kadar imamo produkt z večjo vrednostjo za stranke, kot so vrednosti konkurenčnih produktov, je opravičljivo nastaviti višjo ceno. Vendar je pri tem potrebno biti sposoben to vrednost stranki predstaviti in jo argumentirati.

Včasih je opravičljivo, da za določene tržne segmente postavimo drugačno ceno. Primer bi bili vstopni segment, segment intenzivnih uporabnikov, akademski segment ...

Višina cene se bo s časom spreminjala. V to jo bodo prisilile tržne razmere ter uspeh produkta na trgu. Ob vstopu na trg je to potrebno upoštevati, saj se kaj lahko zgodi, da bo nizka vstopna cena produkta nepričakovano obveljala skozi večji del njegovega življenja, v kar nas lahko prisili na primer reakcija konkurence.

5.1.4 Pogodbena določila

Dobra pogodba predvideva vse možne situacije, ki bi lahko pripeljale do spora med prodajalcem in kupcem, ter določi rešitve vnaprej. Najpogostejša področja sporov so:

- Ali produkt resnično dela tisto, kar je prodajalec obljubil, in če ne, čigava je krivda?
- Ali kupec spoštuje dogovorjeno omejitev v količini produktov?
- Ali kupec spoštuje predpisani način uporabe produkta?
- Kaj narediti z neuporabljenimi izvodi produkta, ki jih je kupec plačal (ang. *shelfware*)?

Zaradi nematerialne oblike programske opreme jo je možno brez posebnih stroškov replicirati, zato se prodaja predvsem pravica do uporabe (licenca).

Struktura licence

Vsaka licenca mora vsebovati vsaj naslednja določila:

- Splošni pogoji: najprej vsebujejo definicije pojmov v pogodbi, nato predmet pogodbe – obseg pravic kupca. Kadar so storitve prodajalca del dogovora, se opišejo. Primerno je kupca tudi opozoriti, s katerim dejanjem postaja lastnik pravic.
- Garancija: edina garancija pri programskih produktih je lahko vračilo denarja znotraj nekega testnega obdobja. Običajno traja to obdobje od 30 do 90 dni.

- **Zajamčenost:** prodajalec jamči za delovanje programskega produkta, kot je to obljubil v prodajnih materialih. Tipično je enoletno obdobje, v katerem prodajalec brezplačno odpravi vse programske napake. Zajamčenost je lahko daljša, če kupec podpiše pogodbo o vzdrževanju. V tem delu je ključna definicija programske napake.
- **Prenosljivost:** definirati je treba, pod katerimi pogoji (če sploh) lahko kupec prenese pravico do uporabe na tretjo osebo in v kakšnem obsegu.
- **Način zaračunavanja:** definira se merilo, po katerem prodajalec kupcu obračuna licenčnino.
- **Omejitev odgovornosti:** člen, v katerem se omeji odgovornost prodajalca. Večina prodajalcev omeji svojo odgovornost na višino cene produkta.
- **Vzdrževanje:** določba, s katero se definirajo pogoji vzdrževanja. Vzdrževanje je lahko opcijsko, skoraj vedno je časovno omejeno in se plačuje dodatno glede na ceno produkta.
- **Druga pravna določila in omejitve:** določila, kot so lokacija sodišča, pristojnega za nesporazume, veljavnost pogodbe, določila o poslovni skrivnosti in podobno.

SLA (ang. *service level agreement*)

Kadar se produkt prodaja kot storitev (ang. *software as a service* – SaaS), je treba določiti dogovor med prodajalcem in kupcem drugače. Takšna pogodba ima več značilnosti storitvene. Še posebno je potrebno določiti:

- **Funkcionalnost:** kaj storitev vsebuje in česa ne. Zagotovo bodo del te definicije funkcionalnosti, ki jih ponuja programski produkt. Verjetno bodo zraven tudi druge podporne storitve.
- **Razpoložljivost:** kakšna bo razpoložljivost programskega produkta v merilih, kot na primer najdaljši čas nerazpoložljivosti, odstotek razpoložljivosti in podobno.
- **Kakovost:** opisana je lahko kot število napak v določenem času, kot največji dovoljeni čas za odpravo napake in podobno.
- **Garancija odzivnosti:** odzivnost glede na določen obseg obremenitve.

- Obseg in kakovost uporabniške podpore: povprečen in najdaljši čas reševanja incidentov glede na njihovo resnost.
- Reakcijski čas na nove zahteve glede funkcionalnosti.
- Shranjevanje varnostnih kopij: kako pogosto in kam se shranjujejo varnostne kopije podatkov ter kdo ima do njih dostop.
- Postopki ob zrušitvi sistema (ang. *disaster recovery*)

Pomembno je, ali podjetje razvija lokalni produkt ali ga namerava prodajati globalno. V prvem primeru je velika verjetnost, da bo v stanju z lastnimi kadri priti do dovolj dobrih informacij o trgu. Velika je tudi možnost, da bo samo sposobno prodajati produkt. Tako bo podjetje potrebovalo pretežno tehnične kadre. Vendar je v Sloveniji kar nekaj majhnih podjetij, ki prodajajo svoje produkte globalno oziroma imajo produkte, ki imajo potencial globalnega trženja. Takšna podjetja morajo ustvariti partnersko mrežo za področja, za katera sama nimajo kompetenc.

Najbolj pogoste napake pri razvoju in prodaji produktov so:

- Pred razvojem produkta se ne preveri, kako potencialni kupci trenutno rešujejo težave ali priložnosti, ki jih bo naslavljal produkt.
- Produkt se razvija tako, da rešuje problem/priložnost na način, kot ga vidi razvojna ekipa za najbolj primernega. Ne naredi se dobre analize problema/priložnosti pri uporabnikih.
- Produkt se razvija kot razvoj po naročilu za eno stranko z vizijo, da se bo potem lahko prodajal tudi pri drugih. Pogosto se na ta račun celo spusti cena razvoja.
- Produkt se uporabi kot platforma, ki se nadgradi za vsako stranko posebej. Hitro se pojavi veliko število različic, ki jih podjetje vedno težje nadzira in vzdržuje.
- Podporne storitve (namestitve, usposabljanje, podpora, vzdrževanje) se nekritično dajejo zastonj, samo da bi se produkt razširil.
- Ekipa za razvoj produkta se menja in hkrati dela na projektih po naročilu. Produkt ima tako vedno najnižjo prioriteto.

5.2 Projektno vodenje

Ljudje v pogovoru marsikaj označujemo kot “projekt”, kar se ne ujema z nobeno od številnih definicij projekta. Project Management Institute [38] ponuja kratko in prepričljivo definicijo, po kateri ima projekt tri ključne lastnosti:

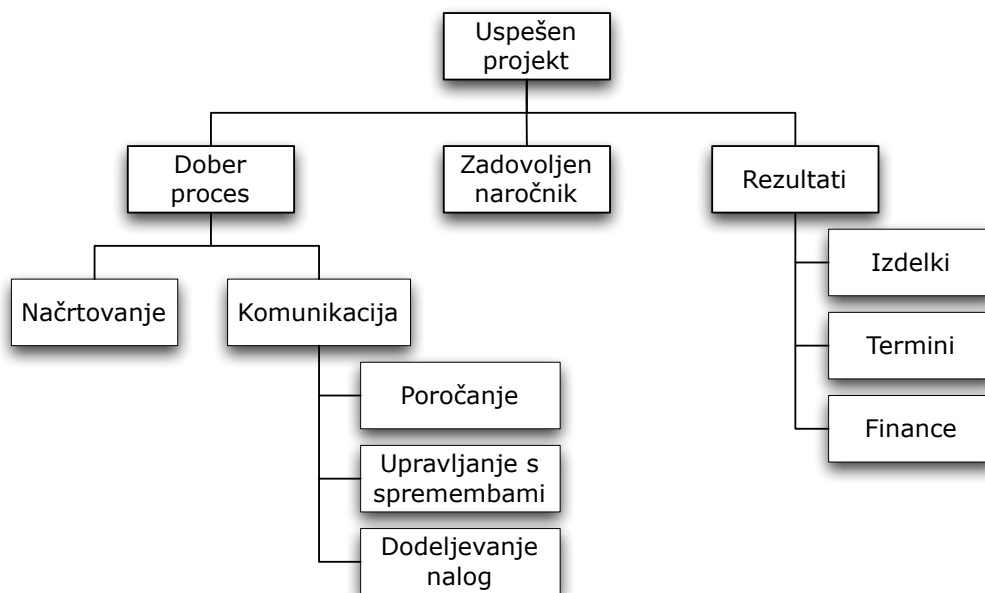
- Začasnost: začetek in konec projekta sta jasna in definirana vnaprej. Začasnost ne pomeni, da projekt traja kratek čas. Projekt lahko traja tudi več let ali celo desetletij. Prav tako se začasnost ne nanaša na rezultat projekta, ki je lahko zelo dolgotrajen.
- Edinstven rezultat: rezultat projekta je edinstven in se v enaki obliki ne ponovi. Rezultat je definiran za vsak projekt vnaprej.
- Postopna podrobna obdelava: projekt napreduje h koncu (in s tem k rezultatu) postopoma. V vsakem koraku se naredi nekaj več, hkrati pa se zaradi pridobljenega razumevanja tudi popravljajo definicije obsega in rezultata, tako da gredo v vedno večje podrobnosti.

Podjetje, ki se ukvarja z razvojem programske opreme po naročilu, redno izvaja projekte po naročilu. Vsak projekt ima jasen cilj in jasen dogovor, po možnosti formalen v obliki pogodbe. Nekateri od teh projektov zahtevajo angažiranje izvajalca tudi po zaključku projekta, največkrat v obliki vzdrževanja in uporabniške podpore. To so poprojektne aktivnosti, pri katerih ne moremo več govoriti o projektih.

5.2.1 Uspešen projekt

Da bi bil projekt uspešen, mora izpolniti pričakovanja tako naročnika kot izvajalca. Z vidika izvajalca to pomeni, da mora biti naročnik zadovoljen, projekt mora dati dogovorjene rezultate in proces izvajanja projekta mora biti ustrezen.

Zadovoljstvo naročnika se v praksi ugotovi z anketo. Zgodi se, da naročnik ni zadovoljen, čeprav je bil projekt izveden po načrtih in po njegovih zahtevah. Dober vodja projekta se zaveda, da naročnik včasih ne more dobro definirati lastnih želja, še težje definira svoje dejanske potrebe. Poleg tega se tako želje, kot potrebe v času (torej tudi tekom projekta) spreminjajo. Projekt ne more biti uspešen, če ga naročnik ne dojema kot uspešnega – v določeni meri je torej uspešnost odvisna od percepcije naročnika.



Slika 5.1: Gradniki uspešnosti projekta

Rezultati projekta morajo biti takšni, kot so bili dogovorjeni. Rezultate lahko razdelimo na izdelke, doseganje dogovorjenih terminov in na plačila projektnega dela. To ne pomeni, da morajo biti končni rezultati enaki, kot so bili načrtovani na začetku projekta. Če so se načrti spreminjali z vednostjo in pristankom naročnika, potem štejemo, da so bile spremembe dogovorjene.

Projektni proces mora biti transparenten. V vsakem trenutku mora biti jasno, kaj je tekoči načrt projekta. Formalni tokovi komunikacije morajo biti definirani in se izvajati od začetka do konca projekta. Izvajalec ne sme v nobenem trenutku postati “črna škatla” za naročnika. Naročnik mora imeti vseskozi vpogled v dogajanje na projektu. Ob vsaki spremembi, ki bi lahko vplivala na izdelke, roke ali sredstva, mora biti naročnik pravočasno obveščen. Vsako odstopanje od osnovnega načrta mora biti pojasnjeno in dogovorjeno.

Kadar je projektni proces dobro in transparentno izveden, bodo rezultati projekta zelo verjetno pričakovani in ustrezni, kar bi moralo povzročiti zadovoljstvo pri naročniku. Kadar proces ni bil dobro izveden, ne moremo imeti toliko zaupanja v kakovost izdelkov niti v zadovoljstvo naročnika. Možnost, da se bodo napake in odstopanja pojavili šele z uporabo (včasih celo čez mesece ali leta), je večja. Če bo do tega prišlo, bo to skalilo zadovoljstvo naročnika.

5.2.2 Izvajanje projekta

Izvedba projekta je proces, ki ga lahko razdelimo vsaj na tri dele: vzpostavitev, izvajanje in zaključevanje.

Vzpostavljanje

Namen vzpostavitve projekta je natanko si zamisliti potek projekta in predvideti ter zagotoviti vse potrebne vire za njegovo izvedbo. Z drugimi besedami, izdelati moramo načrt projekta ter dobiti zagotovilo (potrditev) naročnika projekta, da se strinja z načrtom in da bo zagotovil vse potrebne vire. Načrtovanje projekta izvedemo v naslednjih korakih:

- Definiramo “namen” in “cilje” projekta.
- Naštejemo vse izdelke projekta in jih zaradi lažjega razumevanja predstavimo kot dekompozicijo. Tako dobimo “obseg projekta”.
- Vsak izdelek opišemo. Opis nam bo pomagal pri zaključevanju projekta, zato naj bo izdelek opisan tako dobro, da bomo ob koncu projekta brez dvoma vedeli, ali smo ga izdelali ali ne. Tako bomo dobili “kriterije za prevzem projekta”.
- Izdelke povežemo v usmerjen mrežni diagram. Povezava med dvema izdelkoma pomeni, da je izdelek na začetku povezave nujno potreben, da bi lahko začeli z izdelavo naslednjega.
- Diagram povezanih izdelkov pretvorimo v “diagram aktivnosti”. Običajno se izkaže, da je za izdelavo vsakega izdelka potrebna po ena aktivnost. Kadar ni tako, se moramo vprašati, kaj bo rezultat aktivnosti, če ne izdelek? Dodamo tudi formalne aktivnosti in izdelke vodenja (sestanke, prevzeme in podobno).
- Vsaki aktivnosti dodelimo potrebne “vire” (običajno ljudi) za njeno izvedbo.
- Ocenimo čas, ki ga bodo viri potrebovali za izvedbo aktivnosti. Tako dobimo “terminski načrt” projekta.
- Ocenimo ceno vsakega vira in predvidimo, kdaj in pod katerimi pogoji bomo izstavili račune za delo na projektu. Pri krajših projektih bo to ob prevzemu izdelkov, pri daljših ob prevzemu faze ali mesečno na osnovi potrjenega napredka projekta. Tako dobimo “finančni načrt” projekta.

- Definiramo “organizacijo” projekta. Vsaj vodjo projekta na strani izvajalca in odgovorno osebo na strani naročnika ter procese formalne komunikacije.

Načrtovanje v opisanem vrstnem redu nam omogoči izdelati v rezultate usmerjen načrt projekta. Pri načrtovanju se nam porodi mnogo vprašanj in dilem. Nekatere lahko rešimo tako, da vprašamo naročnika ali koga drugega. O drugih ugibamo in jih opišemo kot predpostavke. S predpostavkami se izvajalec zaščiti pred tistimi vplivi na projekt, nad katerimi nima moči. Npr. “S 1. 1. bo naša programska oprema nameščena ob predpostavki, da bo naročnik do 15. 12. dobavil dogovorjeno strojno opremo.”

Uveljavljene projektne metodologije (PRINCE 2, PM BOK) učijo, da je treba vse informacije o projektu zapisati v ključni dokument projekta (Vzpostavitevni dokument projekta, Projektno nalogo, Projektno listino, Ponudbo ...) in ga dati naročniku v potrditev. Vendar včasih velikost projekta ne opravičuje tako dodelane vizije projekta. Takrat bomo definirali in zapisali samo najbolj pomembne podatke o projektu: izdelke, roke, ceno in predpostavke. Kako bomo imenovali dokument, je pravzaprav vseeno. Bistveno je, da je projekt pisno definiran ter da je ta definicija potrjena s strani naročnika.

Izvajanje

Vodja projekta je zadolžen, da organizira in vodi delo projektne skupine, da komunicira z naročnikom in z njegovo pomočjo zagotavlja informacije in vire za izvajanje projekta ter da ustrezno upravlja s spremembami na projektu.

Formalno (pisno) poročanje je zelo pomembno za transparentnost projekta. Predstavlja namreč uradno dokumentacijo projekta. Niti izvajalec niti naročnik pred zapisanim ne moreta ubežati. Očitni namen poročanja je seznanjanje naročnika s situacijo na projektu. Po drugi strani poročila ščitijo izvajalca pred morebitno neodzivnostjo naročnika. Na daljših projektih je priporočljivo pripraviti eno poročilo o napredku na mesec. Vedno se dodatno poroča ob zaključkih faz. Le redko ima smisel delati tedenska poročila, saj projektni tim preobremenjujejo in mu odvzemajo dragoceni čas za izvedbo projekta.

Z jasnim (pisnim) izdajanjem delovnih nalogov sodelavcem ter njihovim poročanjem o opravljeni nalogi bo podjetje pridobilo dragocene informacije. Predvsem bo jasno, koliko časa je kdo potreboval za svoje delo ter kolikšna je bila lastna cena celotnega projekta. Na osnovi te informacije bo razvidno, kakšen izplen je prinesel projekt, kar bo omogočilo nagrajevanje dobrih sodelavcev. Zbiranje informacij o opravljenem delu bo potrebno tudi za dobro

poročanje naročniku.

Le zelo redki projekti se izvedejo natančno po načrtu in ocenah. Običajno se med potekom projekta dogajajo spremembe in dogodki, ki vplivajo na projekt. Dober projektni vodja bo pozoren in bo ob vsaki spremembi znal oceniti, kaj sprememba pomeni za celoten projekt. Kadar ta ne bo vplivala na ključne elemente projekta (čas, sredstva in kakovost rezultatov), se bo v zvezi z njimi odločal samostojno. Kadar bo sprememba presegla dogovorjene okvire projekta, bo o spremembah obvestil naročnika ter hkrati predlagal korektivni ukrep ali rezervni načrt projekta.

Zaključevanje

Projekt se zaključi, ko se naročnik strinja, da je končan. Praviloma bo na koncu projekta izvajalec pozval naročnika, da sprejme rezultate projekta. Naročnik bo preveril, ali je dobil vse dogovorjene izdelke projekta (za referenco bo imel seznam in opise izdelkov) ter ali delujejo v skladu z dogovori (naročnik jih bo testiral in si pri tem pomagal s specifikacijami in dokumentacijo izdelkov). Na koncu mora naročnik podpisati prevzem vseh izdelkov. Ko je projekt predan, je prav, da izvajalec arhivira kopijo vseh izdelkov projekta.

Značilnost projektov programske opreme je, da se pogosto dogajajo v nadaljevanjih. Programska oprema se dodeluje in popravlja. Včasih med izdelavo in popravkom mine veliko časa. Pomembno je, da ima podjetje dogovorjen mehanizem arhiviranja izdelane programske opreme in vseh ostalih izdelkov projekta.

5.2.3 Pogodbena določila

Čeprav storitev razvoja po naročilu poteka praviloma v obliki projektne dela, je na tem mestu smiselno dodati nekaj definicij storitev, ki sicer niso projektne, se pa običajno vežejo na projekt izvedbe razvoja:

- Vzdrževanje: pomeni zagotavljanje delovanja programske opreme v smislu odpravljanja napak, ki so se pojavile kot odstopanje od specifikacij razvite programske opreme po roku jamstva, ter zagotavljanje ustreznih virov za reševanje, torej razpoložljivost razvijalcev pri prodajalcu. Vzdrževanje ima funkcijo zavarovanja kupca.
- Dodatna dela: običajno so povezana z vzdrževanjem in pomenijo manjše spremembe in nadgradnje, ki jih kupec posamično naroča in tudi posamično plačuje.

- Uporabniška podpora: prodajalec mora zagotoviti kontaktno točko, kjer kupec dobi odgovore na vsa vprašanja v zvezi z uporabo programske opreme. Navadno kupec na isto mesto tudi javlja napake programske opreme in svoje želje za njeno spremembo.
- Operativno izvajanje: predvsem pri obsežnih in zapletenih programskih opremah včasih prodajalec prevzame del njene uporabe. Tako izvaja storitev z uporabo programske opreme, ki je v lasti kupca, izdelal pa jo je prodajalec.

Pogodba o razvoju programske opreme po naročilu mora vsebovati naslednja določila:

- Splošni pogoji: najprej vsebujejo definicije pojmov v pogodbi, nato predmet pogodbe. Običajno se predmet pogodbe opiše v grobem, natančna specifikacija pa je priloga pogodbe. Tukaj je treba zapisati tudi, če bo prodajalec opravil dodatne storitve, kot npr. vzdrževanje, uporabniško podporo, operativno izvajanje ...
- Jamstvo: prodajalec jamči za delovanje programske opreme glede na specifikacije (in ne glede na morebitna neizrečena pričakovanja kupca). Običajno obdobje jamstva traja od treh mesecev do enega leta. V tem času prodajalec brezplačno odpravi vse programske napake. V tem delu je ključna definicija programske napake, ki mora biti "delovanje programa, ki ni v skladu s specifikacijami".
- Prenosljivost: definirati je treba, pod katerimi pogoji (če sploh) lahko kupec prenese pravico do uporabe na tretjo osebo in v kakšnem obsegu. Običajno se določi "neizključna in neprenosljiva" pravica do uporabe.
- Lastništvo avtorskih pravic, ki so morebiti nastale pri razvoju: če ni drugače določeno, je lastnik takih pravic po slovenski zakonodaji kupec. Vendar je pametno, da se izrecno določi, da lahko prodajalec dele programske opreme uporabi v drugih rešitvah.
- Način zaračunavanja: definira se ceno in pogoje za zahtevanje plačila s strani prodajalca. Pomembno je, da so pogoji nedvoumni. Običajno je pogoj prevzem programske opreme. Ker je prevzem odvisen od kupca, ki v trenutku podpisa navadno že razpolaga s programsko opremo, je treba predvideti postopek, če kupec neopravičeno zavlačuje s prevzemom. Dobra praksa je, da ima kupec rok, v katerem mora podati svoje pripombe.

Po preteku tega roka se programska oprema šteje za prevzeto. V primeru pripomb mora biti delno prevzeta. Takrat se v prevzemni zapisnik zapiše, kateri deli so prevzeti, kateri ne in zakaj ne ter kaj sta se naročnik in izvajalec dogovorila v zvezi z neprevzetimi rezultati projekta.

- Omejitev odgovornosti: člen, v katerem se omeji odgovornost prodajalca. Večina prodajalcev ne prevzema odgovornosti za škodo.
- Druga pravna določila in omejitve: določila, kot so lokacija sodišča, pristojnega za nesporazume, veljavnost pogodbe, določila o poslovni skrivnosti in podobno.

Dodatne storitve morajo imeti ločene opise, predvsem:

- Vzdrževanje: obdobje in vrsto vzdrževalnih posegov.
- Uporabniška podpora: opise stopenj resnosti napak, rok odziva na napako (česar se ne sme mešati z rokom rešitve težave) in obliko sporočanja napake ter naslov za sporočanje napak.
- Operativno izvajanje: opis del, ki jih bo prodajalec opravil za kupca in odgovornosti, ki jih pri tem prevzema, ter način nadzora kupca nad opravljenim delom.

Nekatere najpogostejše napake in težave pri projektih za razvoj programske opreme po naročilu so:

- Slabo komuniciranje: naročnik ima občutek, da se projekt izvaja po načelu "črne škatle". V projekt nima vpogleda, ne čuti se vključenega in ima zato na koncu projekta več pripomb. Kadar izvajalec uporabniških zahtev ne razume enako kot naročnik, bo ob slabi komunikaciji to izvedel šele na koncu projekta. Verjetnost, da bo nesporazum drag, bo velika, zato bo velika tudi verjetnost nepotrebnega konflikta.
- Slabo upravljanje s spremembami: naročnik širi obseg projekta, izvajalec pa na vse brez ugovaranja pristaja. Obseg projekta se med projektom vedno spreminja, zato se bosta dober naročnik in izvajalec vedno in ob vsaki spremembi dogovorila. Večinoma gre za niz manjših pogajanj, v katerih se vsakič dogovori sprememba obsega, terminov in cene.

- Načrtovanje, ki ni usmerjeno v rezultate: sodobna orodja za načrtovanje projekta nas silijo, da ga začnemo načrtovati kot serijo aktivnosti. Osnovni namen projekta (da nastanejo rezultati) se tako zamegli. Dobimo občutek, da je naša naloga izvesti zastavljene aktivnosti in pri tem pogosto izgubimo cilje izpred oči. Situacije, ko na koncu projekta izvajalec trdi, da je trdo delal, naročnik pa ni dobil pričakovanih rezultatov, pri razvoju programske opreme niso redke.
- Težave pri prevzemanju: neredko naročniki brez zadržkov podpišejo pogodbo, ko pa morajo prevzeti izdelke in pogodbo zaključiti, se izogibajo tej odgovornosti. Vsaka malenkost jim pride prav, da odlagajo datum prevzema. V takih primerih bo dober vodja projekta poskušal izvesti serijo delnih prevzemov.
- slabo testiranje: testiranje je pri projektih po naročilu vedno vprašljivo. Po eni strani zanj običajno zmanjka časa, saj se testira na koncu projekta, po drugi strani je testiranje s strani izvajalca konfliktno opravilo (sam sebi mora dokazati, da je naredil napake). Realno je pričakovati, da bo del testiranja naredil izvajalec (alfa test), drugi del naročnik (beta test). Ker slednji ne zna dobro testirati, bo testiral z uporabo. V tem času mu mora biti izvajalec na razpolago, za kar običajno tudi pogodbeno jamči.

Poglavje 6

Prodaja

Prodaja zapletenih storitev in produktov, kot so to informacijske rešitve, se bistveno razlikuje od prodaje potrošnih dobrin (ang. *comodity*). Z “zapletene” imamo v mislih rešitve, katerih sestavo in delovanje naročnik in uporabnik težko razumeta. Izkaže se, da je pri takih rešitvah za kupca največkrat ključno zaupanje. Vsak nekoliko obsežnejši programski produkt ali rešitev, izdelana na ključ, sodita v kategorijo zapletenih produktov in storitev. Pred nadaljevanjem je treba postaviti nekaj definicij [14]:

- *Problem*: je dejavnik, ki organizaciji prizadeva bolečino, običajno merljivo kot izgubo.
- *Priložnost*: je možnost, ki se ponuja organizaciji, da bi izboljšala svoje poslovanje. Njeno izkoriščanje pripelje do dodatnega dobička.
- *Rešitev*: je s strani prodajalca in kupca enako razumljen odgovor na problem ali priložnost, ki zagotavlja merljivo izboljšavo stanja.
- *Vrednost rešitve*: predstavljajo vse skupne koristi rešitve, od katerih odštejemo vse stroške njenega vzpostavljanja.

6.1 Principi

Pri prodaji zapletenih produktov in storitev pomaga, če se držimo nekaterih principov. Pomagali nam bodo, da bomo v zgodnji fazi prodaje prepoznali, ali je prodaja sploh možna. Omogočili nam bodo tudi, da s potencialnim kupcem vzpostavimo in ohranimo iskrene odnose ter da postanemo zaupanja vreden partner.

Brez nuje se še čevelj ne obuče: če organizacija ali oseba ne čuti potrebe po spremembi (zaradi problema ali priložnosti), se sprememb ne bo lotila. Opazimo, da so potrebe lahko nezavedne ali zavedne. Dokler bo potreba po spremembi nezavedna, se podjetje ne bo odločilo zanjo.

Potreba se razteza čez celotno organizacijo: težave ali priložnosti so v lasti celotne organizacije. Pri tem so nekateri njeni člani bolj, drugi manj odgovorni za reševanje konkretne težave oziroma izkoriščanje priložnosti. Pri prodaji je pomembno, da se zavedamo medsebojnih odvisnosti in ustrezno naslovimo večje število ljudi znotraj organizacije.

Najprej diagnoza, nato recept: kako dobra je lahko najboljša rešitev, če je problem napačen? Naloga rešitve je rešiti problem, zato je prvi korak poglobljeno razumevanje problema.

Brez ugibanja: na nobenem koraku pri diagnozi in kasneje pri skupni viziji rešitve se ne zatekajmo k ugibanju. Razčistimo definicije pojmov in pričakovanja kupca. V primeru dvoma vedno vprašajmo.

Pri rumeni luči upočasnimo: kadarkoli ugotovimo nekaj, kar se ne sklada z našo sliko stanja in dogajanja, je to "rumena luč". Ljudje smo nagnjeni k temu, da opozorila, ki se ne skladajo z našimi željami, preprosto spregledamo. Slišimo predvsem stvari, ki jih želimo slišati. Pomembno je, da razčistimo vsako "rumeno luč" in jo spremenimo v zeleno (nadaljevanje procesa prodaje) ali rdečo (prekinitev procesa prodaje). Najslabše, kar se lahko zgodi, je, da bomo prodajo prekinili prepozno in porabili veliko časa in sredstev za nekaj, kar že v začetku ni moglo uspeti.

Ne moremo prodati nekomu, ki ne more kupiti: lahko pa porabite ogromno časa, energije in dela. Stranka, ki ne razpolaga z zadostnimi viri, ne bo zmogla odpraviti svojih težav ali izkoristiti svojih priložnosti. Isto velja za stranko, ki se ne zmore odločiti.

Kupčeva pozornost se med kupovanjem prestavlja: na začetku kupovanja je kupec najbolj osredotočen na definicijo svojih potreb. V naslednji fazi želi oceniti nekaj možnih alternativnih rešitev. Pred koncem nakupa ga najbolj skrbijo tveganja, ki jih poskuša minimalizirati. Na koncu je najpomembnejša cena.

Pridimo prvi in določimo zahteve: statistika kaže, da bo tisti, ki je kupcu pomagal razumeti problem in definirati rešitev zanj, v 90 % primerov dobil posel [14]. Vedno se prepričajmo, če obstaja kdo, ki je že bil v stiku s kupcem in mu pomagal definirati problem. Na osnovi pridobljenih informacij se nato odločimo, ali želimo izvesti svoj prodajni proces.

6.2 Operativni vidiki prodaje

Ko govorimo o prodaji, imamo največkrat v mislih interakcijo med kupcem in prodajalcem. Navidezno je ključni problem (z vidika prodajalca), kako kupca prepričati v nakup. Dejansko (vsaj pri zapletenih produktih in storitvah) je ključno vprašanje, kako skupaj definirati problem in poiskati vizijo rešitve. Če nam to uspe, bo prepričevanje v nakup bistveno lažje.

Zapletene informacijske rešitve lahko prodajamo (ali kupujemo) na štiri možne načine [25]:

- *Povemo.* Naročniku preprosto povemo, kaj je njegov problem, kaj mora narediti on in nato naredimo svoj del rešitve. Dobra stran tega pristopa (z vidika naročnika) je, da naročniku zelo zmanjša njegov vložek ter da se odgovornost za uspeh v celoti prenese na izvajalca. Izvedba je lahko zelo hitra. Slaba stran je, da se lahko motimo.
- *Sprejmemo.* Naročnik nam pove, kaj hoče in kako naj to naredimo. Mi preprosto izvedemo njegovo naročilo. Dobra stran (z vidika naročnika) je, da v celoti nadzira proces izvedbe. Slaba stran je, da zanemari vse izkušnje in informacije, ki bi mu jih lahko posredoval izvajalec, ter da odgovornost za uspeh prevzame nase.
- *Uganemo.* Na osnovi nekaterih informacij in pogovora ali dveh z naročnikom poskušamo uganiti, kaj naročnik resnično potrebuje. Temu rečemo analiza, ugibanju pa ponudba. Dobra stran (z vidika naročnika) je, da lahko zagotovi “pošten proces” oddaje del. Slaba stran je, da tako ne dobi najboljših možnih rešitev, saj vsi ponudniki bolj ali manj uspešno uganjujejo. Do pomembnih ugotovitev pride šele v fazi izvedbe, kar pomeni spreminjanje obsega del in posledično večkratna pogajanja med naročnikom in izvajalcem.
- *Skupaj raziščemo.* Skupaj z naročnikom raziščemo problem, njegove posledice, določimo vire in šele na koncu ugotovimo, kaj bi bila najprimer-

nejša rešitev. Dobra stran z vidika naročnika je, da bo tako najverjetneje dobil najboljšo možno rešitev. Slaba pa, da se bo moral aktivno vključiti v proces definiranja problema in vizije rešitve.

Očitno je, da je v idealnih okoliščinah najboljši pristop skupnega raziskovanja. V idealnih okoliščinah se bosta potencialni naročnik in prodajalec obnašala racionalno. Izkaže se, da jima največkrat to preprečujejo ustaljene navade kupovanja in prodajanja. Kupec drži pomembne informacije za sebe (saj ne zaupa prodajalcu), prodajalec pa si želi prodati karkoli (zaradi obremenitve s svojimi načrti in rezultati). V nadaljevanju bo opisan pristop skupnega raziskovanja, vendar je vseeno potrebno poudariti, da v praksi obstajajo okoliščine, ko je želen – celo potreben – kateri od drugih pristopov.

Preprosto gledano, se prodajni proces lahko izvede v naslednjih korakih [25] (podrobneje so opisani v podpoglavjih):

- raziščemo in potrdimo priložnosti
- ugotovimo vire, ki so stranki na razpolago
- spoznamo odločitveni proces stranke
- odločimo se, ali bomo oddali ponudbo
- predstavimo rešitev
- še naprej vzdržujemo dobre odnose s stranko

6.2.1 Priložnosti

Pri prodaji zapletenih rešitev je ključnega pomena pridobiti in ohraniti dober odnos s stranko. Na prvi pogled to nekoliko paradoksalno pomeni, da moramo najprej poskrbeti za njene koristi, koristi prodajalca oziroma izvajalca pridejo na vrsto kasneje. Zato najprej “pozabimo” svojo storitev ali produkt in se osredotočimo na raziskovanje problema (ali priložnosti), ki ga stranka ima. Rešitev brez problema za stranko ni vredna nič in obstaja velika možnost, da bo to stranka prej ali slej opazila.

Pri raziskovanju priložnosti si je potrebno vzeti čas in imeti potrpljenje. Priporočljivo je, da se pogovorimo z več ljudmi. Običajno je problemov in priložnosti veliko, za povrhu so med seboj povezani in jih je včasih težko ločiti. Pogosto stranka tudi ne ve dobro, kaj želi oziroma potrebuje – takrat moramo biti njen sogovornik in ji pomagati oblikovati njene zahteve. V tej fazi je

pomembno, da pridemo do izčrpnega seznama problemov ter da za pomembne probleme znamo opisati:

- Dokaze, da problem obstaja. Najbolj si želimo trdnih, merljivih dokazov. Včasih bomo zadovoljni že z domnevnimi dokazi – raziskavami in podatki tretjih strani, ki se posredno nanašajo na našo potencialno stranko. Najmanj bomo zadovoljni z mehкими dokazi: anekdotami in statistično nepomembnimi raziskavami.
- Vplive problema. Kako velik vpliv ima obstoj problema? Merjeno v denarju, kolikšen bi bil prihranek ali dobiček, če problema ne bi bilo oziroma če bi izkoristili priložnost?
- Okolje problema. Na koga vse ima obstoj problema (priložnosti) vpliv in na kakšen način?
- Ovire pri reševanju problema. Sam obstoj problema (priložnosti) dokazuje, da problem do trenutka prodaje še ni bil rešen. Zakaj ne in kje so bile ovire? Potrebno je razčistiti, ali te ovire še obstajajo oziroma zakaj ne bodo ovirale reševanja problema v bodoče.

6.2.2 Viri

V drugem koraku morata stranka in prodajalec ugotoviti, ali ima stranka vire v ustrezni količini. V tej fazi ne gre za pogajanja, temveč za preverjanje realnih zmožnosti obeh za reševanje ugotovljenega problema. V prodajo (nakup) zapletenih rešitev morata obe strani vložiti veliko dela in energije. Če ni realnih možnosti za izvedbo, je to racionalno odkriti čim prej. Obstajajo trije ključni viri:

- Čas. Vsaka stranka ima predstavo, kdaj naj bi bil njen problem rešen. Pri preverjanju roka za rešitev problema moramo biti pozorni predvsem na skrajnosti. Če je časa premalo, rešitve ne bomo mogli zagotoviti, vendar bo stranka morda pristala na zmanjšanje obsega rešitve ali na razvrstitev funkcionalnosti po prioritetah. Kadar je časa preveč ali je nedefiniran, se je potrebno vprašati, ali je problem res tako pomemben, kot smo ocenili v fazi raziskovanja? Če ni, potem je morda najbolje, da s prodajo (nakupom) prekinemo.
- Ljudje. Stranka bo morala pri nakupu zapletene rešitve sodelovati. Kako si bomo razdelili delo in ali ima ustrezno usposobljene ljudi? Če nima,

ali lahko pomagamo? Morda lahko razširimo obseg storitev, dodatno usposobimo ljudi? Sicer ponovno stojimo pred odločitvijo, ali naj nadaljujemo s prodajo. Zavedati se moramo, da bo za morebitni neuspeh rešitve kriv prodajalec.

- Denar. Denar je vedno problem, vendar se v tej fazi prodaje še ne pogajamo zanj. Pomembno je odkriti, ali se proračun stranke, ki ga je namenila za reševanje problema, vsaj približno pokriva z našo grobo oceno, koliko sredstev bi potrebovali za njegovo rešitev. Ni pomembno, kdo prvi "izda" svoje ocene, saj slednje niso zavezujoče.

6.2.3 Odločitveni proces

Poznavanje odločitvenega procesa pri kupcu je nesporno eden odločilnih elementov dobre prodaje. Pri tem nas zanimajo naslednje stvari:

- Kateri so vsi koraki, ki jih bo naredil kupec pri odločanju?
- Kakšna odločitev bo sprejeta na koncu vsakega koraka?
- Kdaj oziroma v kakšnem roku bo izpeljan posamezen korak?
- Kdo bo sprejel odločitev na posameznem koraku?
- Kakšen bo kriterij za sprejem odločitve na posameznem koraku?

Odgovor na prva štiri vprašanja bomo dobili s pogovori pri kupcu. Najtežja je peta točka, saj pogosto ni znano, kakšen kriterij bo imel posameznik pri svoji odločitvi. Zato je najbolje glede kriterijev vprašati kar osebe, ki bodo dejansko odločale. To je pogosto težko, včasih že na meji mogočega. Naš ključni cilj (in princip) pri tem je, *nikoli izvesti predstavitev pred ljudmi, katerih kriteriji presojanja so nam nepoznani!*

6.2.4 Predstavitev rešitve

Ko poznamo priložnost in vemo, da ima kupec zadostne vire ter razumemo kriterije in proces njegove odločitve, smo pripravljeni, da predstavimo svojo rešitev. Vedno se bomo potrudili, da predstavitev izvedemo osebno. Ne nazadnje se moramo zavedati, da ponudbe ne prodajajo, prodajamo ljudje. Potrudimo se, da k oblikovanju vizije rešitve pritegnemo stranko.

Predstavitev "v živo" ima več prednosti, od katerih je najbolj bistvena ta, da je interaktivna. Ponudnik in poslušalci lahko razčistijo pomisleke, strahove

in nesporazume med samo predstavitvijo. Na osnovi odziva publike lahko predavatelj prilagodi vsebino svoje predstavitve, jo naredi bolj informativno in zanimivo.

Kupci pogosto zahtevajo od prodajalcev pisno ponudbo in jim celo prepo-vedo predstavitve. Običajno temu botruje eden od naslednjih razlogov:

- “Želimo, da so ponudbe primerljive.” Vendar kako naj prodajalci predstavijo medsebojne razlike, svoje konkurenčne prednosti, če morajo ponudbo dati v uniformiranem obrazcu?
- “Želimo biti pošteni in vsem dati enake možnosti.” Kupec tako zmanjša možnosti za tiste prodajalce, ki so se sposobni poglobiti vanj in to osebno predstaviti. Ta izgovor ima smisel samo pri storitvah ali produktih, ki so potrošne dobrine, nikakor ne pri kompleksnih rešitvah.
- “Za predstavitve nimamo časa.” Ali je pošteno od prodajalca pričakovati, da bo v izdelavo ponudbe vložil veliko časa, nato pa si ne vzeti nekaj ur, da poslušamo, do kakšnih ugotovitev je prišel?

Nikoli ne smemo pristati na pisno ponudbo, če obstaja možnost osebne predstavitve.

6.2.5 Vzdrževanje dobrega odnosa s kupcem

S pristankom kupca na pogoje prodajalca se delo prodajalca zapletenih rešitev ne zaključi. Dejansko bo moral biti vseskozi tekom dobave rešitve v stiku s kupcem. Še posebno bo moral biti pozoren na sledeče:

- Pravočasno (pred izvedbo) se razčistijo vsa odprta potencialno sporna vprašanja glede rešitve in njene dobave.
- Zagotovi se gladek prehod od prodaje na dobavo. Prodajalec ima na koncu prodaje obsežno poznavanje kupca in njegovega problema. To znanje mora prenesti na ljudi, ki bodo dobavljali rešitev.
- Vseskozi spremlja proces dobave rešitve in vztraja, da se dosežejo obljubljeni rezultati. Prodajalec je notranji advokat kupca!
- Vzpostavi strategijo upravljanja s kupcem. Dober prodajalec bo stalno spremljal kupca in dobavo prodane rešitve. Prvi razlog je, da bo morebitni neuspeh rešitve iz prodajalca naredil lažnivca, drugi pa, da prepozna nove priložnosti in jih predstavi kupcu.

6.3 Organiziranje prodaje

6.3.1 Proces

Ko obseg prodaje preseže napore nekaj posameznikov, postane eden ključnih izzivov podjetja, kako delo prodajalcev uskladiti ter doseči učinkovitost procesa in predvidljivost rezultatov. Pri razmišljanju o procesu prodaje z vidika kupca opazimo, da kupec ne želi, da mu nekdo nekaj proda. Kupec si želi kupiti. Zato je jasno, da moramo proces prodaje v organizaciji uskladiti s procesom nakupovanja pri naših kupcih. Obstaja velika verjetnost, da so si vsaj faze nakupovanja znotraj izbranega tržnega segmenta sorodne ali celo enake.

Tabela 6.1 prikazuje primer procesa prodaje po metodi *Solution selling* [14]. Vidimo, da aktivnosti procesa prodaje sledijo aktivnostim procesa nakupovanja. V opisu aktivnosti je predstavljeno, kaj vse je potrebno storiti, da lahko štejemo aktivnost za zaključeno. Če vse izvedbe prodaje v našem podjetju sledijo temu modelu ter če imamo dovolj veliko število izvedb tega procesa, potem bomo s spremljanjem izvedbe prodaje kmalu prišli do statističnih podatkov o možnostih za pridobitev posameznega posla glede na fazo, v kateri se nahaja. Tako bomo znali oceniti, koliko posla bo podjetje pridobilo v prihodnjem obdobju.

6.3.2 Orodja

V današnjem času so dobra orodja pogoj, da bo delo dobro opravljeno. Tako je tudi pri prodaji. Še posebno manjša podjetja se glede prodaje zanašajo na enega ali nekaj posameznikov, ki imajo občutek in veselje do prodaje. Včasih njihov obstoj temelji samo na nekaj obstoječih poslovnih (ali zasebnih) stikih, ki vzdržujejo posel. Pri tem večinoma ne uporabljajo nobenih orodij, v najboljšem primeru spletno stran in brošuro, v kateri opisujejo svoj produkt ali storitev. Ko začnemo na prodajo gledati kot na proces, ugotovimo, da lahko v vsaki fazi uporabimo več različnih orodij. Marsikatero lahko pripravimo vnaprej in uporabimo večkrat. V nadaljevanju je opisanih nekaj pomembnih orodij, ki so primerna za manjša podjetja s področja razvoja programske opreme.

Referenčna zgodba

Referenčna zgodba predstavlja pogled stranke na uspešen projekt v preteklosti. Prodajalec jo bo uporabil predvsem kot orodje za vzbujanje zanimanja kupca, torej povsem na začetku prodajnega procesa. Kupec bo v referenčni

Stranka	Prodajalec		
	Aktivnost	Rezultat	Možnosti
Izdelava strategije in določitev iniciativ	Izbiranje tržnega segmenta	Identificiramo tržno priložnost in tržni segment, v katerem ta priložnost obstaja.	
	Identificiranje potencialnih kupcev	V tržnem segmentu poiščemo organizacije, ki ustrezajo kriteriju trženja. V vsaki taki organizaciji poiščemo osebo, ki nam predstavlja potencialnega sponzorja in z njim vzpostavimo stik.	10 %
Določitev zahtev	Kvalificiranje sponzorja	Sponzor nam potrdi problem ali priložnost in se strinja, da ju skupaj raziščemo. Pripravljen nam je omogočiti dostop do močnega sponzorja.	25 %
Ocenjevanje opcij	Kvalificiranje močnega sponzorja	Srečamo se z močnim sponzorjem, ki nam potrdi obstoj priložnosti oziroma problema. Strinja se s skupnim preiskovanjem priložnosti in z načrtom te aktivnosti.	50 %
Izbira rešitve	Sprejemanje odločitve	Opravljeno je bilo skupno raziskovanje problema, predstavili smo skupno vizijo rešitve in predali ponudbo. Dobili smo ustno potrditev posla.	75 %
Razrešitev odprtih pogodbenih vprašanj	Visenje posla	Pogajamo se o podrobnostih sodelovanja (pogodbe).	90 %
Zaključek nakupovanja	Pridobitev posla	Podpisali smo pogodbo.	100 %

Tabela 6.1: Povezava med nakupovalnim in prodajnim procesom [14]

zgodbi prepoznal analogijo svoji situaciji in videl, da jo je mogoče uspešno rešiti. Prepričal se bo v kredibilnost prodajalca ter dobil osnovo za pogovor o svoji situaciji. Referenčna zgodba ni kronologija dogodkov preteklega projekta, v kateri prodajalci poudarjajo sposobnosti in pametne odločitve svojih izvedbenih ekip. Zgodba mora biti kratka in osredotočiti se je treba na bistvene stvari, ki zanimajo kupca:

- opis situacije, kot jo je videl kupec
- izpostavljen ključni problem oziroma priložnost
- glavni razlog, zakaj je prišlo do problema (priložnosti)
- cilj oziroma rezultat, ki si ga je kupec zastavil (kratka vizija rešitve)
- kaj smo mu dobavili
- posledice (rezultati) našega sodelovanja za kupca (če je le mogoče, morajo biti merljive)

Pismo sponzorju

Po sestanku s sponzorjem mu bomo vedno napisali pismo, v katerem bomo dokumentirali naše dogovore. Večinoma vidimo pisma, katerih vsebina je nekako taka: “Veselilo me je srečati se z vami ... Prilagam brošure naših izdelkov ... V kratkem vas spet pokličem ...” Takšno pismo je napačno iz več razlogov. Predvsem degradira opravljeni sestanek na raven kramljanja, ter ne izpostavi korakov, ki morajo slediti v bližnji prihodnosti.

Pismo sponzorju se nekoliko razlikuje od pisma močnemu sponzorju. Kot sponzorja namreč označimo osebo, ki je zainteresirana za našo rešitev, vendar nima moči odločiti se o njenem nakupu. Zato je eden glavnih ciljev pri pogovoru s sponzorjem dobiti dostop do močnega sponzorja. Ključne točke pisma sponzorju so:

- izpostaviti skupaj ugotovljen ključni problem ali priložnost
- izpostaviti skupaj ugotovljen razlog za problem ali priložnost
- kratko opisati skupno vizijo rešitve
- povzeti strinjanje sponzorja za naslednji korak
- pogajati se za dostop do močnega sponzorja

- predlagati naslednji korak oziroma dokaz za našo usposobljenost

Zadnje tri točke so zelo pomembne, saj nam omogočajo nadaljevanje procesa prodaje. Dejansko hočemo doseči dostop do močnega sponzorja, vendar ne kar na silo. Pripravljeni smo najprej ponuditi dokaz za našo usposobljenost in tako motivirati našega sponzorja, da nam naš trud povrne z želenim rezultatom.

Pismo močnemu sponzorju se v prvih treh točkah ne razlikuje. Nato sledi:

- Povzetek vpliva na organizacijo: opišemo posledice problema ali priložnosti na celotno organizacijo, prav tako vpliv rešitve nanjo.
- Navedemo strinjanje močnega sponzorja za nadaljevanje skupnega iskanja rešitve.
- Priložimo načrt skupne izdelave opisa rešitve, v katerem navedemo vse potrebne korake od tega trenutka pa do predstavitve ponudbe, skupaj s časovnim planom in odgovornostjo za posamezen korak.

Utemeljitev vrednosti projekta

Utemeljitev vrednosti projekta ponudi stranki razlog, da se loti potrebnih sprememb. Pomembno je, da stranka sodeluje pri ugotavljanju vrednosti projekta, saj bo tako razumela njeno utemeljitev in bila prepričana v potrebnost sprememb. Za prodajalca je pomembno, da sodeluje pri utemeljevanju vrednosti predvsem zato, da pridobi močan razlog, s katerim lahko vpliva na kupca, da se slednji odloči za posel. Drugi pomembni razlog je, da bo z dobro utemeljeno vrednostjo kupec bistveno manj pritiskal na nižanje cene.

Model za utemeljitev vrednosti se lahko razlikuje od prodajalca do prodajalca, od področja do področja, celo od posla do posla. Znotraj podjetja je primerno imeti skupen model oblikovanja utemeljitve vrednosti, ki mora odgovoriti vsaj na pet vprašanj:

- *Kaj bomo merili?* Izogniti se moramo prevelikemu številu meril in se osredotočiti samo na nekaj bistvenih. Med najočitnejša možna merila sodijo:
 - dobiček
 - prihodek
 - stroški: zmanjšanje trenutnih ali izogibanje bodočim stroškom

- neotipljive koristi: nekatere koristi je zelo težko meriti, na primer zadovoljstvo strank, javno podobo, moralo zaposlenih ... V tem primeru poskusimo prepričati kupca, da določi vrednost take koristi.
- *Kdo je odgovoren?* Stranka! Stranka (oziroma sponzor in močni sponzor) se mora čutiti lastnik utemeljitve vrednosti. Zavedati se moramo, da stranko predstavlja več ljudi. Nekje v fazi odločanja bodo nekateri, ki lahko pomembno vplivajo na odločitev, vprašali druge (naše sponzorje), s čim opravičujejo nakup. Če ne bodo dobili dobro argumentiranega odgovora, potem bo odločitev negativna, ali pa bo prišlo do njene blokade.
- *Koliko vrednosti lahko pridobimo z nakupom?* Utemeljitev vrednosti mora odgovoriti na to vprašanje. Koliko se poveča dobiček, promet, koliko se zmanjšajo stroški, koliko se poveča morala zaposlenih in podobno.
- *Kakšni vložki so potrebni?* Vedeti moramo, kakšni vložki (finančni in ostali) so potrebni, da bi se dosegel pričakovani učinek.
- *Kdaj se bo investicija odplačala?* Kupec želi vedeti, kdaj se mu bodo vložena sredstva povrnila. Ta informacija je zanj bistvenega pomena, ker primerja različne možne investicije med seboj. Poiskati moramo čas, po katerem se bodo kumulativni stroški izenačili s kumulativnimi koristmi.

Prodaja je normalen problem v majhnih podjetjih, ko so v otroški fazi. To gre pripisati dejstvu, da se posvečajo svojemu delu, zato v njih prevladujejo zaposleni s tehničnim znanjem, ki nimajo ne veščin ne znanja ne temperamenta, primerne za prodajo. Še več, prodaja se jim upira in proti prodajalcem imajo predsodke. Prodaja je med tehničnimi ljudmi pogosto zaničevan poklic, saj jo vidijo kot spretnost, ki temelji na manipuliranju in ne kot poseben delovni proces.

V majhnih podjetjih za razvoj programske opreme se s prodajo ukvarja majhno število ljudi. Pogosto imajo samo enega prodajalca. Največkrat je to kar lastnik in menedžer podjetja. O organiziranju prodaje tako težko govorimo, dokler podjetje ne preide v fazo nagle rasti. Za podjetje na začetku poti je najbolj pomembno, da je oseba, ki je odgovorna za prodajo, večča komuniciranja. Svojega dela se po navadi uči sproti.

V podjetjih za razvoj programske opreme je prodaja pogosto šibka točka do te mere, da lahko ocenimo, da dobra prodaja majhnemu podjetju predstavlja primerjalno prednost pred njegovo neposredno konkurenco.

Zelo pomembno pri majhnih podjetjih za razvoj programske opreme je, da imajo do strank vsi pozitiven odnos in da se zavedajo, da delajo za njih. V primeru izvajanja storitev je primerno, da ima podjetje za vsako večjo stranko določeno eno osebo, ki je odgovorna, da pozna vse njene probleme, potrebe in želje ter da stalno vzdržuje z njo primeren odnos. Prodajalec bo v določeni meri tudi svetovalec stranke in celo lobist pri stranki.

Prodaja produktov se zelo razlikuje od prodaje storitev, še posebno, kadar podjetja prodajajo neposredno strankam. V takih primerih bodo morala svojo prodajo zgodaj organizirati in poskrbeti za stalen pritok prodajnih priložnosti.

Poglavje 7

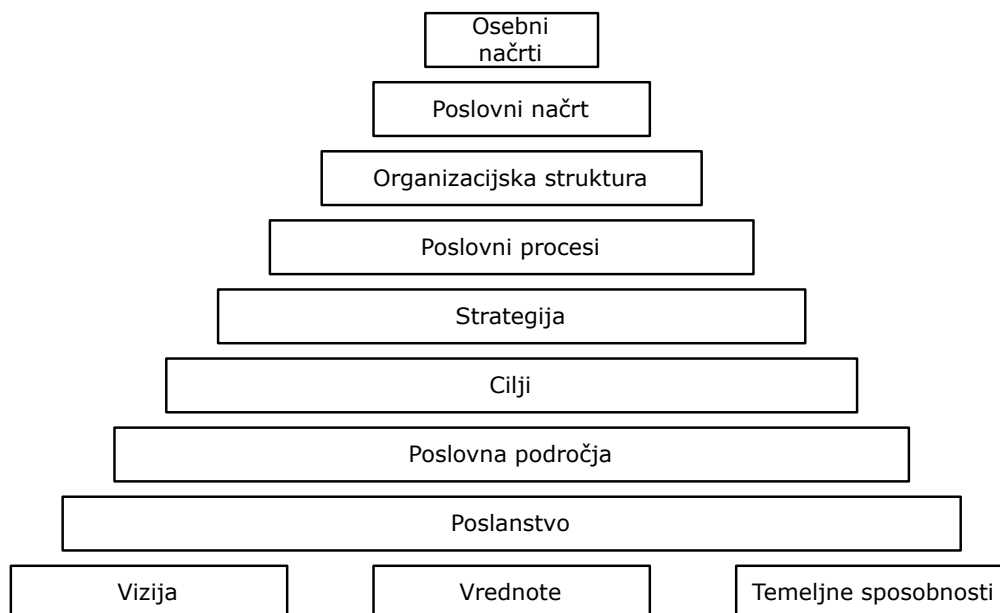
Strateško vodenje

Beseda “strategija” je vojaškega izvora in označuje načrt akcije za doseg določenega cilja. V vojaški uporabi se strategija razlikuje od taktik, ki se ukvarjajo s spopadom, medtem ko se strategija ukvarja s povezanostjo spopadov [7]. V poslovanju pomeni strateški menedžment proces definiranja poslanstva, vizije in dolgoročnih ciljev organizacije, razvoj politik in planov (pogosto v obliki programov in projektov) ter zagotavljanje virov za njihovo izvedbo.

Za vsako organizacijo je priporočljivo, da ohranja fokus na področje svojega delovanja skozi daljše obdobje. Za majhno organizacijo s področja razvoja programske opreme je to zelo zahtevna naloga, še posebno v začetku njenega obstoja. Pogosto smo priča zelo oportunističnemu spreminjanju področja delovanja, ko se organizacija loteva zelo različnih poslov z namenom, da predvsem preživi. Velikokrat uspeh v enem projektu ali produktu definira prihodnje delovanje organizacije in jo tako strateško usmeri.

V podjetju je potrebno dnevno sprejemati mnoge odločitve. Večina med njimi ima kratkoročne posledice, ki lahko kulminirajo v dolgoročneje učinke. Nekatere odločitve so dolgoročne (imenujemo jih strateške) in jih kratkoročne odločitve morajo upoštevati. Dobra strategija bo upoštevala sposobnosti in možnosti izvedbe, zato se bo potrdila v uspehu. Strategija ima tako dve strani – formulacijo in izvedbo – ki se med seboj prepletata. Ko govorimo o strategiji imamo v mislih nabor (načrt) dolgoročnih odločitev, ki jih morajo upoštevati kratkoročne odločitve.

Strateško načrtovanje se začne pri preverjanju vizije, vrednot in ocene temeljnih sposobnosti organizacije ter poslanstva organizacije (slika 7.1). Nadaljuje se z definiranjem ali preverjanjem poslovnih področij (sestavljajo jih ciljni trgi in vsebine, ki jih organizacija na trgih prodaja). Temu sledi preverjanje ali postavljanje dolgoročnih ciljev organizacije. Strategija opisuje načine



Slika 7.1: Mušičeva piramida elementov strategije

in poti, kako cilje doseči. Poslovni procesi morajo biti takšni, da kar najbolje podpirajo izvedbo strategije. Organizacijska struktura mora biti primerna za izvedbo poslovnih procesov. Vsako leto se naredi poslovni načrt in vsak zaposleni dobi osebni načrt, ki mora biti v skladu s poslovnim načrtom organizacije [35].

7.1 Izdelava strategije

7.1.1 Sinji ocean

Večina podjetij deluje v definiranem tržnem prostoru, kjer se srečuje s konkurenco. Nekatera podjetja pa uspejo s svojo ponudbo odpreti nove tržne prostore, v katerih (vsaj na začetku) konkurence ni. Za nove tržne prostore se je uveljavil izraz “sinji ocean”, za druge pa “rdeči ocean” [26]. Vsako podjetje si želi ustvariti sinji ocean, a vendar večina deluje v rdečih. Da bi ustvarili sinji ocean, mora naša strategija vključevati vrednostno inovacijo. Do nje pride, kadar podjetje s svojo ponudbo hkrati doseže dva učinka: bistveno zniža svoje stroške ter pomembno poveča vrednost svoje ponudbe za kupce. Če podjetju

uspe samo inovacija, ki pomeni zmanjšanje stroškov ob isti vrednosti ponudbe, ali obratno, samo povečanje vrednosti ponudbe ob istih stroških, je to lahko še vedno temelj dobre strategije rdečega oceana.

Vrednostna inovacija je dovolj za ustvarjanje sinjega oceana, ob predpostavki, da je novi tržni prostor primerno velik.

7.1.2 Strateški plan

Strateški plan bo praviloma vključeval naslednje elemente:

- Vizija: v enem kratkemu stavku opisano videnje dosežkov podjetja, ki bodo nastopili v prihodnosti. Vizija je namenjena poenotenju delovanja podjetja in tudi informiranju kupcev. Tako bo včasih sestavljena iz dveh delov, saj bo namenjena dvema publikama. Vizijo običajno opišemo kvalitativno (“Do leta 2000 bomo postali 125M USD vredno podjetje”; Wal-Mart, 1990) ali kvantitativno (“Demokratizirali bomo avtomobil”; Ford, 1900), včasih vanjo vključimo vzor (“Postali bomo Harvard zahoda”; Univerza Stanford, 1940), sovražnika (“Sesuli bomo Adidas”; Nike 1960) ali interno transformacijo, ki jo želimo doseči (“Postali bomo št. 1 ali št. 2 na vsakem trgu, ki mu služimo, ...”; GE, 1980) [41].
- Vrednote: so nekaj, čemur pripisujemo veliko načelno vrednost in temu zato dajemo prednost. Vrednote so temelj kulture podjetja in so najtežje spremenljiv element strategije. Povedo nam, kaj je prav in kaj narobe, pri čemer ni nobene potrebe po pojasnilu.
- Temeljne sposobnosti: ”Sposobnost je tisto, kar podjetje dela dobro, stranke cenijo in konkurenca ne more preseči. To je več kot le dejavnost ali funkcija: je povezava med ljudmi, znanjem, informatiko, orodji in procesi, ki omogoča podjetju, da preseže tekmece v nekem pomembnem merilu.” [29]
- Poslanstvo: na kratko opisuje bistvo obstoja podjetja. Na primer: “Narediti ljudi srečne”, Walt Disney, in “Računalnik na vsako mizo in v vsak dom”, Microsoft [41]. Večina storitvenih podjetij zapiše neko izvedenko naslednjega: “Namen obstoja našega podjetja je zagotoviti korist za kupce, osebni razvoj naših sodelavcev ter dobiček za lastnike.” Takšen generičen zapis poslanstva je slab, saj nas ne loči od drugih podjetij.
- Poslovno področje je tržni prostor, v katerem želimo delati. Opisuje našo storitev ali produkte in stranke, za katere delamo ali želimo delati.

- Strateški cilji: so vedno konkretno opisani in kvantitativno opredeljeni. Merijo na daljše obdobje, običajno več let, tudi več deset let.
- Strateške usmeritve: dolgoročne odločitve, ki usmerjajo naše delovanje v prihodnosti. Tem usmeritvam bo podjetje dalo poseben poudarek. Da bi vedeli, kako dobro izpolnjujemo svoje strateške zamisli, jih moramo meriti. Temu služijo strateški kazalniki. V zadnjih letih se je uveljavil uravnoteženi sistem kazalnikov ([22] in [23]), ki bo opisan v naslednjem podglavju.

7.1.3 Načrtovanje strategije

Pri načrtovanju strategije se moramo izogniti trem običajnim pastem [36]:

- Vključevanje pravih ljudi: v načrtovanje strategije je potrebno pritegniti prave ljudi. Prevečkrat nastane strategija v ozkem krogu vodstva, je prepuščena kot delovna naloga delu zaposlenih ali celo naročena zunanjim svetovalcem.
- Razčiščevanje domnev: strategija nastane na osnovi domnev o stanju podjetja in njegove okolice. Obstaja možnost, da domneve niso usklajene z realnostjo ali pa so različne od osebe do osebe, ki sodelujejo v nastajanju strategije. Domneve je potrebno preveriti in poglede na stanje uskladiti.
- Integracija vseh delov podjetja: treba se je izogniti želji, da bi strategija razdelala samo del dejavnosti podjetja. Dobra strategija bo upoštevala podjetje kot celoto in integrirala vse njegove vire s ciljem učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

Strategija, ki je nastala brez upoštevanja realnih zmožnosti, se bo težko uresničila. V praksi to pomeni, da organizacija ni zmožna izvedbe. Razlogi so predvsem v ljudeh, vsakem posamezniku, ki s svojimi dejanji ne podpre izvajanje strategije, saj je ne vzame za “svojo”. To nas pripelje do ugotovitve, da je za izvedbo strategije zelo pomembno, kako smo do nje prišli, kakšen je bil postopek za izdelavo strategije. Ljudje so z rezultatom zadovoljni in so ga pripravljani spoštovati le (“vzeti za svojega”), če je bil postopek, ki je do njega privedel, pravičen. Principi pravičnega postopka so bili ugotovljeni sredi 70-ih let prejšnjega stoletja [26]:

- Udeležba: v odločitve, ki zadevajo posameznike, je slednje treba vključiti. Pridobiti je treba njihove ideje in jim dati možnost, da ocenijo ideje svojih sodelavcev. Pri tem je treba spoštovati vsakega posameznika.

- Pojasnjevanje: vsak, ki ga spremembe zadevajo, mora razumeti odločitev. Argumentacija odločitve in pojasnilo, zakaj so bile določene ideje zavržene, ljudem dokažejo, da vodstvo ceni njihov prispevek. Pojasnilo da ljudem možnost, da se učijo, vodstvu pa povratne informacije, ki jih lahko koristno uporabi.
- Jasna pričakovanja: ko je odločitev sprejeta, je treba ljudem jasno povedati, kaj se od njih pričakuje in po kakšnih merilih bodo ocenjevani. To zmanjša verjetnost spletkarjenja in ignoriranja odločitve.

Uveljavljeno je prepričanje, da “dobre strategije lahko propadejo zaradi slabe izvedbe”. To prepričanje je preprosto napačno [30]. S kakšnim razlogom lahko neko strategijo ocenimo kot “dobro”, če ni dosegla zastavljenih ciljev? Taka strategija po vsej verjetnosti ni upoštevala temeljnih sposobnosti organizacije ali pa v procesu nastajanja ni uspela vključiti in prepričati tistih sodelavcev, ki bi jih morala. Pomembno je zavedanje, da ne obstaja jasna ločnica med tistimi, ki določajo strategijo in drugimi, ki naj jo izvedejo.

Vsi smo omejeni s časom in energijo, tudi podjetja. Zato ju je modro usmeriti, saj tako dosežemo boljši rezultat. Strategija je načrt, kako in kam ju usmeriti. Pomaga se nam odločati, kaj bomo delali in česa ne. Tako ne razsipamo svojih virov in povečamo možnosti za uspeh.

Lastniki podjetij imajo včasih pred ustanovitvijo ali v otroški fazi vizijo obogateti, uspeti, pridobiti velik vložek sklada tveganega kapitala ali dobro prodati podjetje. Vse to so slabe vizije. Uspeh, kapital in premoženje so lahko le posledica dobrega dela, vendar nam delovanja podjetja ne morejo usmeriti. Podjetja s tako vizijo najpogosteje delajo vse in nič.

Malo podjetje seveda ne bo imelo obsežne strategije. Zadošča že ideja o bližnji prihodnosti. Vedeti mora, za katero stranko želi delati in kateri produkt oziroma storitev dela zanjo. Svoje vizije se mora podjetje držati, vendar ne za vsako ceno. Malo podjetje v otroški dobi ima težave s pritokom denarja. Včasih bo moralo za preživetje spremeniti svojo vizijo in se okleniti priložnosti, ki se je ponudila.

V fazi nagle rasti posebne potrebe po strategiji še vedno ni (vsaj navidezno). Podjetje žanje uspehe tudi brez nje. Značilno za to dobo je, da podjetje razsipa z energijo, kar mu omogoča njegova osnovna dejavnost, ki proizvaja močan denarni tok. Močna potreba po strategiji nastane šele, ko se pojavijo

pojaviijo prve težave in podjetje preide v adolescenco.

Najpogostejši problem pri strategijah je, da obstajajo samo v glavah vodstva. Kadar jih sodelavci ne poznajo, ne razumejo ali se z njimi ne strinjajo, bodo pri svojem delu razvili lastne strategije, ki seveda ne bodo v skladu z vodstveno. Zato je zelo pomembno, da pri oblikovanju strategije sodeluje širši krog ljudi ter da se strategija stalno komunicira med zaposlene. Večja podjetja bodo strategijo in njene cilje vzela tudi kot izhodišče za oblikovanje ciljev posameznih enot, ki jih bodo v razgradila in razdelala do osebnih ciljev.

7.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Ob svojem nastanku je bil Uravnoteženi sistem kazalnikov – USK [22] in [23] namenjen merjenju stanja v podjetju oziroma merjenju napredka podjetja. Izvorna ideja je bila, da nam finančni kazalniki prikazujejo preteklo stanje podjetja, nič pa ne povedo, kako uspešno bo podjetje v prihodnosti. USK priporoča, da pri presoji stanja podjetja poleg finančnega uporabimo tudi druge vidike, in sicer:

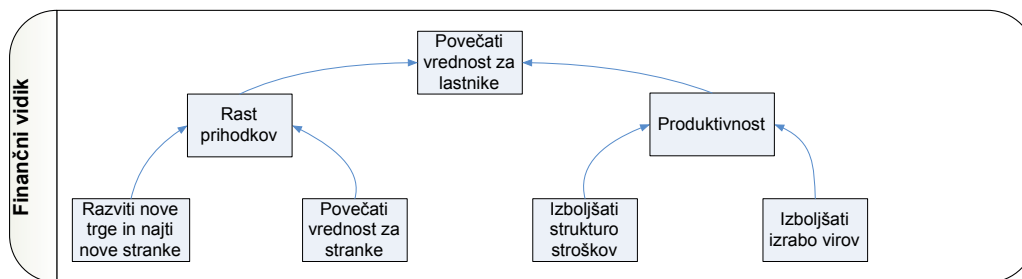
- Vidik poslovanja s strankami: če ima podjetje slabše finančne rezultate, vendar dober poslovni odnos s strankami, ki ga one cenijo, je velika verjetnost, da bo v bližnji prihodnosti podjetje popravilo svoje finančne rezultate. Kazalniki vidika poslovanja s strankami so tako dolgoročnejši od kazalnikov finančnega vidika.
- Vidik notranjih procesov: če ima podjetje urejene in učinkovite notranje procese, bo sčasoma pridobilo in prepričalo stranke v svojo vrednost, kar bo rezultiralo v boljših finančnih rezultatih. Kazalniki notranjih procesov so dolgoročnejši od finančnih kazalnikov in kazalnikov vidika poslovanja s strankami.
- Vidik učenja in rasti: delež neopredmetenih sredstev ter znanja ima vedno večjo vlogo v oceni vrednosti podjetja. Lahko sklepamo, da bo podjetje, ki ima sposobne in primerne ljudi, v prihodnosti definiralo uspešne notranje procese, pridobilo stranke in ustvarilo rezultate. Kazalniki učenja in rasti so najbolj dolgoročni kazalniki vrednosti podjetja.

Cilj vsakega podjetja je povečevanje svoje vrednosti. Pri tem imajo podjetja lahko različne strategije. Ker z USK merimo njihov napredek in ocenjujemo stopnjo uresničevanja strategije, lahko USK razumemo kot sistem za merjenje

izvajanja strategije. Iz izkušenj vemo, da vsaka stvar v podjetju, ki jo redno merimo, postane pomembna. Z meritvami se primerjamo in tekmujemo, včasih sami s sabo, včasih s sodelavci ali konkurenco. Na vsak način se trudimo, da bi izboljševali svoje rezultate. Sklep, da je strategijo primerno zapisati kot sistem kazalnikov, torej meritev, ki jih redno izvajamo, tako ni daleč.

7.2.1 Finančni vidik

Eden osnovnih namenov obstanka podjetja je povečati vrednost za lastnika. Povečanje vrednosti lahko lastniki občutijo skozi dobiček (ki si ga lahko razdelijo) ali skozi povečanje tržne vrednosti podjetja. V osnovi sta za povečevanje vrednosti podjetja možni dve strategiji: povečevanje produktivnosti in rast.



Slika 7.2: USK – finančni vidik [22]

Produktivnost je možno povečati z znižanjem stroškov pri istih učinkih (izboljšava strukture stroškov) ali s povečevanjem učinkov pri istih stroških (izboljšava izrabe sredstev). Rast lahko dosežemo s pridobitvijo novih strank ali s povečanjem prodaje pri obstoječih strankah.

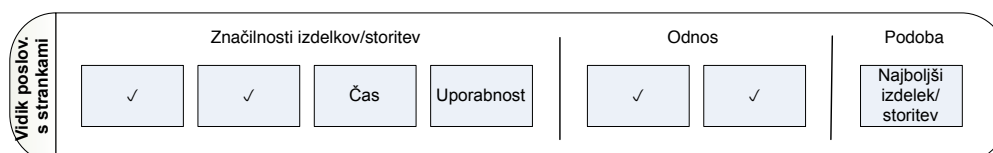
7.2.2 Vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami obsega splet različnih elementov, ki so za stranko pomembne: ceno, kakovost, čas, izbor, obliko storitve, odnos in podoba. Izkaže se, da so glede vidika poslovanja s strankami možne tri strategije:

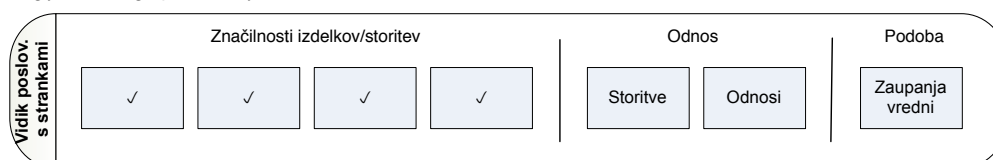
- Vodilni položaj: podjetje je vodilno pri razvoju svojega izdelka ali storitve. Njegovi tekmeci ga predvsem posnemajo.
- Odlično poznavanje strank: podjetje prednjači po poznavanju ljudi, ki jim prodaja in ima z njimi dober, celo zaupen odnos.

- Operativna odličnost: podjetje ponuja kombinacijo cene, kakovosti in dostopnosti, s katero se ne more nihče drug kosati.

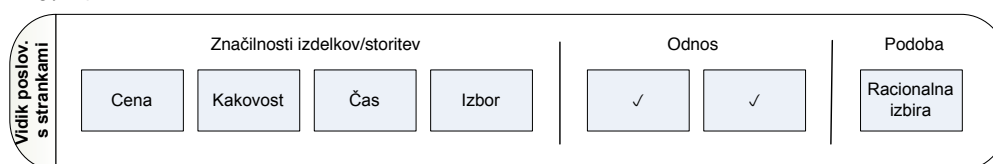
Strategija vodilnega položaja



Strategija odličnega poznavanja strank



Strategija operativne odličnosti



Slika 7.3: USK – vidik poslovanja s strankami [22]

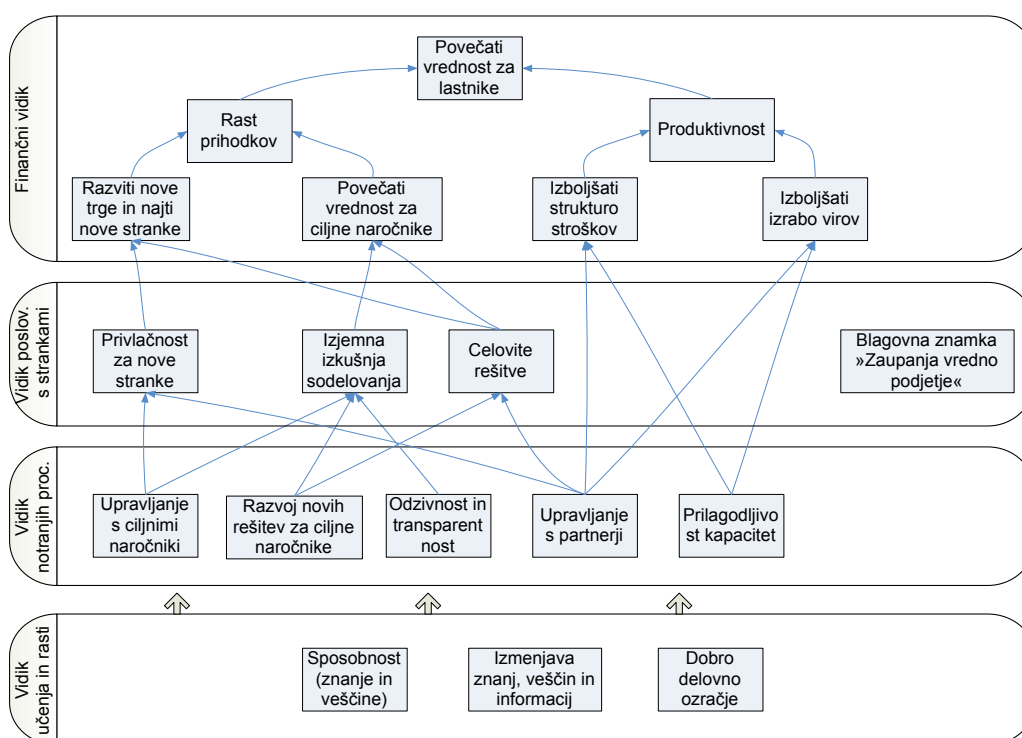
Glede na izbrano strategijo poslovanja s strankami se podjetje odloči, katere od elementov, ki so za stranko pomembni, bo negovalo prednostno, torej kot elemente razlikovanja od tekmecev, in za katere bo skrbelo le toliko, da ne bo zaradi njihovega zanemarjanja izgubljalo tržni delež.

7.2.3 Vidik notranjih procesov

Ni dovolj, da strategija opredeljuje, kaj želi podjetje doseči. Določiti mora tudi, kako bo podjetje doseglo svoje cilje. Notranji procesi morajo podpreti ključne strateške usmeritve vidika stranke in finančnega vidika, zato morajo biti strateški procesi v skladu s strategijo vidika strank:

- Strategija inoviranja podpira strategijo vodilnosti na področju izdelkov ali storitev. Ključni procesi bodo razvoj novih izdelkov, izumi ter hitrost uvajanja izdelkov/storitev na trg.

- Strategija upravljanja s strankami je usklajena s strategijo odličnega poznavanja strank. Najpomembnejši so procesi razvoja rešitev in storitev, upravljanje odnosov in svetovanje strankam.
- Strategija operativnih procesov podpira strategijo operativne odličnosti. Pomembno je dobro upravljanje dobavne verige, učinkovitost poslovanja in upravljanje zmogljivosti.



Slika 7.4: Primer strateškega diagrama

7.2.4 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti se nanaša na neoprijemljiva sredstva podjetja. Ima tri glavne kategorije:

- Strateške sposobnosti: so strateške veščine in znanja, ki jih zaposleni potrebujejo za podpiranje strategije.

- Strateške tehnologije: so informacijski sistemi, orodja in omrežja, potrebna za podpiranje strategije. Pri tem je pomembna čim večja stopnja uporabe tehnologije.
- Delovno ozračje: sem sodijo predvsem zavedanje o strategiji, motivacija ter osebni cilji, usklajeni z USK.

7.2.5 Strateški diagram

Pri komuniciranju strategije znotraj podjetja nam pomaga strateški diagram. Vse strateške usmeritve (lahko tudi skupaj s kazalci) so zbrane na enem diagramu, na katerem so razvidni tudi medsebojni vplivi. Tako je smiselnost posamezne usmeritve mogoče razložiti, razvidna pa je tudi uravnoteženost strategije.

Kazalniki, ki jih bo posamezno podjetje za razvoj programske opreme izbralo, bodo odvisni predvsem od faze v življenjskem ciklu podjetja, njegove strategije do strank in odločitve, ali bo razvijalo produkte ali izvajalo storitve.

Promet je finančni kazalnik, ki ga najlažje razumemo, zato se pogosto uporablja. Kadar se podjetje želi primerjati s podobni podjetji, pa bo veliko boljši kazalnik dodana vrednost. Slednja namreč izloči vplive morebitnih preprodaj in podizvajanj na promet. Spremljanje dodane vrednosti skozi leta nam da dobro informacijo o rasti podjetja. Za spremljanje njegove učinkovitosti je zelo primeren kazalec dodana vrednost na zaposlenega. V adolescenci, zagotovo pa v zreli dobi podjetja, bo vodilno vlogo med finančnimi kazalniki prevzel dobiček.

Z vidika strank bo v vsakem primeru eden od kazalcev slonel na rezultatih ankete med uporabniki. Manjša podjetja anket seveda ne bodo izvajala, temveč se bodo zanašala na svoj občutek, kako jih stranke vidijo, oziroma bodo vidik strank preverjala med srečanji s strankami.

Podjetja za razvoj programske opreme pokrivajo vidik notranjih procesov zelo različno, odvisno od najpomembnejših procesov. Zelo pogosto ti kazalniki vključujejo število ur, ki jih podjetje porabi za določeno delo. Spremljanje števila ur podjetju omogoči tudi boljše ocenjevanje prihodnjega dela.

Merjenje klime v podjetju bo predstavljalo najpomembnejši dolgoročni kazalnik. Lahko se izvede kot sestavljeni kazalnik glede na obsežnejšo anketo, ali pa se osredotoči na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motiviranost.

Kazalniki so zelo pomembni za komuniciranje strategije. Ljudje vedno razumemo številke, po katerih določajo naš uspeh (ali neuspeh), in četudi ni nobenih posledic, bomo poskušali svoje rezultate izboljšati. Ko začnemo neko stvar meriti, vsem povemo, da nam je ta meritev pomembna, da smo nanjo pozorni. Lahko rečemo, da že samo z merjenjem spremenimo svoj odnos do dela. Strateško usmeritev, ki je ne merimo, bodo zaposleni imeli za nepomembno.

7.3 Kultura organizacije

Pojem kulture organizacije je pogosto poenostavljen. V vsakdanjem govoru jo definiramo kot “način, kako stvari tukaj delamo” ali “klima v organizaciji”, tudi “vrednote, ki jih imamo” in podobno. Vse to je del kulture, vendar je pojem kulture obsežnejši. Lahko rečemo, da kultura obstaja na več ravneh, od katerih so nekatere zelo očitne, druge precej skrite. Ravni so med seboj povezane, celo soodvisne [42].

Kultura je zelo stabilna in jo je težko spremeniti. Spremeniti jo pomeni prepričati vsakega posameznika in vse skupaj, da tisto, kar je bilo v preteklosti (očitno in dokazano) dobro in uspešno, sedaj ni več. To je še toliko težja naloga, ker so nekateri deli kulture težko vidni – so mentalni modeli, ki jih imajo člani organizacije za gotove. Spoznamo lahko, da ni “pravih” in “napačnih” kultur. Kultura se lahko izkaže za napačno le v kontekstu gledanja uspešnosti organizacije v danem okolju, torej, če organizacija propade.

7.3.1 Tri ravni kulture

Prva raven – artefakti: artefakti so prvo, kar opazimo, ko se srečamo z neko organizacijo. So pojavi in orodja, ki jih vidimo, slišimo ali čutimo, ko pridemo v stik z njo. Prostorska razporeditev delovnih mest, kodeks oblačenja, način, kako člani organizacije komunicirajo med seboj in z ljudmi izven organizacije, sodijo med vidne pojave kulture. Na osnovi teh pojavov pogosto sklepamo o kulturi, čeprav prenačeno. Vidni pojavi namreč ne odgovorijo na vprašanje, zakaj do njih pride, zakaj so stvari takšne, kot jih opazimo.

Druga raven – privzete vrednote: na drugi ravni pridemo do informacij o kul-

turi samo s spraševanjem. Zakaj so stvari takšne, kot jih vidimo? Zakaj je nekdo naredil nekaj točno na določen način? Zakaj ima neko podjetje odprte prostore, člani drugega pa vsak svojo pisarno? Kdor raziskuje kulturo dalje, bo dobil nekatere odgovore zapisane v pravilih in politikah podjetja, v njegovi strategiji in sistemu vrednot, ki jih podpira. Del odgovorov bo dobil kot razlago, na primer: “Tako delamo, ker je ena naših vrednot skupinsko delo. To nas je vedno ločilo od drugih.” Vendar se izkaže, da hitro najdemo primere, ko imata dve podjetji enake prevzete vrednote, ki se predstavljajo in razumejo na zelo različna načina. Očitno obstaja še nekaj, česar na tej ravni ni mogoče opaziti in pomembno vpliva na kulturo podjetja.

Tretja raven – skupna prepričanja: da bi razumeli najglobljo raven kulture v organizaciji, moramo poznati njeno zgodovino. V kaj so verjeli njeni ustanovitelji in katere vrednote, domneve in prepričanja so se pokazala za pravilna, ko je organizacija doživela svoj uspeh. Če bi bile te vrednote napačne, organizacija ne bi uspela, torej se nihče ne bi spraševal o njeni kulturi. Tako je brez posebnega dokazovanja vsakomur jasno, da so ta prepričanja pravilna. Bistvo kulture so skupinsko naučene vrednote, domneve in prepričanja, ki jih vsak član organizacije prevzame za gotovo dejstvo, ko organizacija nadaljuje svojo uspešno pot. Pomembno je spoznanje, da skupna prepričanja nastanejo v procesu skupinskega učenja, v katerem se prenesejo (vsaj del prepričanj) od ustanoviteljev do ostalih članov organizacije.



Slika 7.5: Ravni kulture [42]

7.3.2 Sestavine kulture

Kultura je vsota vseh skupnih domnev, ki se jih je skupina naučila v svoji preteklosti in o katerih se ne sprašuje več. Je ostanek uspeha. Da bi vsaka organizacija preživela v svojem okolju, mora razviti domneve, kaj bo delala in kako bo delovala v prihodnosti [42]:

- *Poslanstvo, strategija, cilji*: oblikujejo se že ob ustanovitvi organizacije. Da bi njeni ustanovitelji lahko pritegnili kapital, sodelavce in posle (oziroma delo), morajo razviti kredibilne zgodbe o razlogih obstoja organizacije, njenih ciljih in načinih, na katere bo iskala poti do ciljev. Kadar je podjetje uspešno, dobita poslanstvo in strategija potrditev pravilnosti. Zaposleni se o njuni pravilnosti ne sprašujejo več. Cilji se dojemajo kot realni in uresničljivi.
- *Sredstva – struktura, sistemi, procesi*: naslednji del vsebine kulture so sredstva, ki jih organizacija izbere za uresničevanje svojih ciljev. Kako se strukturira skupine, kako oblikuje ključne procese izvedbe in prodaje ter s kakšnimi sistemi se jih podpre. Tudi tukaj uspešnost organizacije dokaže pravilnost izbire in tako se o strukturi, sistemih in procesih ne sprašuje več. Ker se deli organizacije po svoji vlogi razlikujejo, se lahko tudi različno organizirajo, kar lahko pripelje do nastanka subkultur.
- *Merjenje – sistemi za ugotavljanje napak in korekcije*: pomemben del kulture so načini, na katere organizacija meri doseganje svojih ciljev, ugotavlja napake in jih popravlja. Večina organizacij meri doseganje svojih ciljev s finančnimi kazalci, kot so promet, dodana vrednost, dobiček, denarni tok in podobno. Nekatere razvijejo sisteme različnih kazalnikov, ki morajo biti med seboj v nekem razmerju. Vse organizacije želijo pravočasno ugotavljati odstopanja od pričakovanih vrednosti teh kazalnikov in sisteme za korekcije odstopanj. Tako nekatere organizacije razvijejo t. i. “kulturo obtoževanja”, v kateri se ob pojavu napake (odstopanja meritev od pričakovanih vrednosti) išče krivca. Načini, kako se obravnava krivca ali napako so različni. V nekaterih organizacijah se je potrebno krivca takoj znebiti. V drugih se krivcu niti ne pove, da je storil kaj narobe, temveč se ga samo prestavi na drugo delovno mesto, kjer ne bo mogel narediti podobnih napak, vendar bo tudi težje napredoval. Ponekod se ne išče krivca, temveč ukrep za odpravo vzroka za napako.

Drugi vidik kulture predstavljajo oblike povezave med člani organizacije. Lahko jih razdelimo na:

- *Skupni jezik in koncepti*: najočitnejša pojavnost kulture je njen jezik, kar je lepo razvidno na nacionalni ravni. Tudi vsaka organizacija razvije svoj (govorni) jezik in tudi sebi lastne druge oblike neverbalne komunikacije, kot so način oblačenja, naslavljanje sodelavcev, kdaj se prihaja na delo, kako dolgo se ostane in podobno.

- *Meje skupin*: vsaka organizacija razvije načine razlikovanja stopenj pripadnosti. Lahko so to uniforme, značke, majice ali parkirna mesta, službeni avtomobili in telefoni ... Globlje kot je nekdo sprejet v organizacijo, več "skrivnosti" (o poslu, sodelavcih, zasebnem življenju vodstva in tako dalje) se mu pove. V zameno se pričakuje, da je takšen sodelavec lojalen, ne odkriva skrivnosti zunanjim ljudem ter da investira več svoje energije v organizacijo.
- *Medsebojne relacije*: organizacije se razlikujejo po stopnji intimnosti med svojimi člani, ki se privzame kot primerna. Ponekod se pričakuje, da bodo člani organizacije navezovali stike in prijateljske vezi tudi izven organizacije, drugod so odnosi formalni. Ponekod sicer obstaja formalna struktura organizacije, vendar se vodje tika in se vedno pričakuje, da je pogovor z njimi odprt ter je dovoljeno izražati svoja čustva in nestrinjanja, drugod so ti odnosi lahko zelo formalni, morda celo definirani s pravilniki.
- *Nagrade in statusi*: vsaka organizacija razvije sistem nagrajevanja in statusov. Najočitnejši je povečanje plače ali napredovanje, vendar to nista edina tovrstna sistema. Ponekod je status odvisen od formalnega naslova člana organizacije ali od števila podrejenih, ki mu morajo poročati, lahko tudi od velikosti projekta, velikosti proračuna, stopnje avtonomnosti, izpostavljenosti ... Pogosto se novi člani organizacij pritožujejo, da ne dobijo povratne informacije o svojem delu – niti nagrade niti kazni. Slednje je povezano s kulturo medsebojnih relacij, predvsem relacij med vodjami in podrejenimi.

Tretji vidik kulture so globlje domneve, ki lahko izvirajo iz nacionalnih značilnosti. Lahko jih razdelimo na:

- *Povezava človeštva z naravo*: v nekaterih nacionalnih kulturah (predvsem zahodnjaških) prevladuje prepričanje, da si mora človek naravo pokoriti in jo preoblikovati po svojih željah. V poslovnem svetu se tako prepričanje odraža v poskušanju prevladovanja, v iskanju in borbi za dominacijo. V drugih – predvsem azijskih – kulturah se mora človek podrediti naravi in poiskati svoje mesto v njej. V poslovnem svetu to pomeni iskanje svoje niše, svojega mesta v okolju.
- *Človeška narava*: kulture se razlikujejo tudi po stopnji prepričanja, da so ljudje po naravi dobri ali slabi. Organizacije, ki jih vodijo menedžerji prepričani v teorijo X (ljudje so v osnovi leni in delajo samo, če se jih

v to sili), razvijejo močne sisteme za nadzor in poveljevanje, medtem ko organizacije, kjer prevladuje prepričanje v teorijo Y (ljudje so v osnovi pridni in odgovorni ter si želijo dela), dopuščajo veliko mero svobode.

- *Relacija med posameznikom in skupino*: v zahodnem svetu so človekove pravice zelo pomembna stvar, kar se odraža tudi v dejstvu, da se morajo interesi skupine umakniti interesom posameznikov. Kultura je v splošnem pretežno individualistična. Drugod obstajajo tudi kulture, kjer je skupina pomembnejša od posameznika, zato se bo posameznik vedno podredil skupini.
- *Realnost in resnica*: če opišemo obe skrajnosti, potem najdemo na eni strani kulture, ki verjamejo, da je realno samo tisto, kar je moč izmeriti in dokazati. V drugih kulturah realnost določajo tradicije, moralne avtoritete ali drugi viri najvišjih avtoritet. Lep primer razlike je odločitev, ali bo organizacija najela kredit. Bo izračunala vse učinke in se odločila na osnovi rezultata ali bo kredit zavrnila, ker se to ne spodobi, oziroma ga vzela, ker se tako dela? Podobno je v nekaterih organizacijah laž sprejeta kot neizogibna stvar politike, drugod pa je močno preganjana in kaznovana kot etično nesprejemljiva.
- *Čas in prostor*: dober primer je točnost na sestankih. Je zamujanje na sestanke moderno in sprejemljivo, kot v latinskih državah, ali se zavrača kot žalitev, kot v zahodni Evropi? Ali se razume zgodnji prihod na delo in pozni odhod z njega kot znak pripadnosti ali kot znak nesposobnosti? Podobno kot čas ima tudi prostor svoj pomen v kulturi. Odprti delovni prostori kažejo na primernost komuniciranja, zaprte pisarne na željo po odmaknjenosti.

V splošnem velja, da ne moremo govoriti o pravih in napačnih kulturah. To velja tudi za podjetja za razvoj programske opreme. Lahko ocenimo, da se pri uspešnih podjetjih za razvoj programske opreme pogosteje pojavijo nekatere kulturne značilnosti.

Medsebojne relacije so v podjetjih za razvoj programske opreme pogosto bolj sproščene kot pri ostalih podjetjih. Ker prevladujejo racionalisti, se najbolj ceni znanje in inovativnost. Zato je vpliv posameznika v veliki korelaciji z njegovim znanjem, ne z njegovim formalnim položajem. Predvsem v začetnih fazah podjetja za razvoj programske opreme je bolj cenjeno demokratično vodenje in ne avtorsko. Ceni se dobro delovno vzdušje in

poudarek na timskem delu ter možnost profesionalizacije, torej samostojnost v horizontalnem in vertikalnem smislu (glej poglavje o organizaciji). Zaposleni predvidevajo, da bo njihovo dobro delo opaženo in ustrezno nagrajeno. Če to ni, bodo poiskali zaposlitev drugje, saj je možnosti dovolj.

Druga velika posebnost je dojemanje realnosti in resnice. Programiranje spada med naravoslovna opravila, kjer pogosto niso možne različne interpretacije. Program dela ali pa ne. Velikokrat se to dojemanje sveta odraža tudi znotraj podjetja za razvoj programske opreme. Zaposleni vidijo dogodke in dejstva samo na en način. Z obliko informacije se ukvarjajo zgolj sekundarno, medtem ko je vsebina bistvena.

Prehod iz faze nagle rasti v adolescenco je za podjetja za razvoj programske opreme travmatičen tudi s kulturnega vidika. Pravila in postopki, ki se morajo vpeljati, zmanjšujejo samostojnost posameznikov. Občutek pripadnosti skupnosti se zmanjša in običajno je rezultat večje število odhodov iz podjetja.

7.4 Upravljanje človeških virov

Upravlja je človeških virov (ang. *human resource management* – HRM) se je uveljavilo po drugi svetovni vojni in zaobjema tisti del procesov in menedžmenta v podjetju, ki skrbi, da ima podjetje v vsakem trenutku na voljo dovolj ustrezno usposobljenih kadrov ter da jih primerno nagrajuje. V podjetju za razvoj programske opreme so ljudje ključen (torej strateški) vir, zato jim je potrebno nameniti posebno pozornost. V nadaljevanju je naštetih nekaj ključnih funkcij upravljanja človeških virov [46].

7.4.1 Načrtovanje

Da bi ustrezno načrtovali človeške vire v organizaciji, moramo najprej vedeti, kakšne cilje ima. Kako se bo delovanje organizacije v prihodnosti spremenilo, kakšne bodo njene naloge in posledično, katera delovna mesta bodo nastala (ali izginila) v prihodnosti. Izhodišče za te podatke so strategija in načrti organizacije.

Naslednja stvar pri načrtovanju je ocena potreb po delavcih. Tako njihovo število kot njihove sposobnosti. Pri tem si lahko pomagamo na več načinov:

- Z oceno vodstva: vodje skupin ocenijo, kakšne bodo njihove potrebe po delavcih v prihodnosti. Vse ocene se zberejo na ravni vrhnjega me-

nedžmenta, kjer se tudi odloči, katere potrebe so primerno obrazložene in se jih nato odobri.

- Statistične metode: primerne so predvsem za večja podjetja. Sem štejemo metode, kot na primer ekstrapolacija, regresijska analiza in podobno.
- Metode preučevanja dela: so sistematične analize dela, ki preučujejo povezanost ljudi, veščin, materialov in strojev. Pri tem se da še poseben poudarek na oceno števila delovnih ur, potrebnih za izdelavo enega izdelka, da bi dosegli največjo učinkovitost.

Zadnja stvar, ki jo je potrebno preučiti, je ponudba človeških virov. Pomembno je vedeti, kakšna je struktura zaposlenih v organizaciji in kakšno je stanje na trgu delovne sile.

Pogosto se pri načrtovanju uporablja kazalec odliva zaposlenih (ang. *labour turnover*), ki se izračuna kot kvocient med številom ljudi, ki so zapustili podjetje v enem letu, in številom vseh zaposlenih. Ta indeks je lahko zavarajoč, saj lahko pričakujemo na različnih delovnih mestih različne odlive. Zato se uporablja tudi drugačen kazalnik: stabilnost delovne sile (ang. *labour stability index*). Definiran je kot kvocient med številom delavcev, ki so zaposleni dlje od enega leta, in skupnim številom delavcev, ki jih je podjetje zaposlilo v zadnjem letu.

7.4.2 Analiza delovnega mesta

Definicija, kaj mora zaposleni za konkretno delovno mesto narediti, da bi doprinesel k uspehu celotne organizacije, ter kaj in kako mora svoje delo opravljati, da bi bil uspešen, je osnova celotnega upravljanja človeških virov. Pri tem ločimo:

- Analiza delovnega mesta: vključuje naziv, namen, naloge, kompetence, odgovornosti, okolje, zahtevano usposabljanje in kvalifikacije ...
- Opis delavca: zahtevane kompetence, specifične kvalifikacije, predhodne izkušnje, okvirna starost (kadar je to potrebno), zdravje (kadar je to potrebno) ...

Delovno mesto najpogosteje analiziramo tako, da opazujemo uspešne delavce in ocenimo, katere njihove lastnosti in znanja jim pripomorejo k uspehu. Pri tem se ne smemo omejiti na minimalni nabor lastnosti in znanj, temveč iščemo nabor, ki je potreben za uspešno delo. "Pri vsakem delovnem mestu

bomo ne glede na zapletenost dela ugotovili, da lahko zahteve za uspešno delo razdelimo v štiri kategorije: znanje, veščine, odnos (ang. *attitude*) in osebne lastnosti.” [46]

7.4.3 Zaposlovanje

Zaposlovanje lahko razdelimo na dve fazi. V prvi vabimo potencialne bodoče sodelavce, da se prijavijo na prosto delovno mesto. Pri tem uporabljamo različne načine, med katerimi so običajno oglasi v časopisju ali na svetovnem spletu in posredovanje agencij za zaposlovanje. Pri predstavitvi delovnega mesta si pomagamo z njegovo analizo in z opisom zelenega delavca. Potencialni sodelavci se na vabilo odzovejo s prošnjo, v kateri se predstavijo. V tujini postaja vse bolj priljubljeno, da delodajalec oglasu priloži obrazec za prijavo in tako poskuša dobiti primerljivejše vloge, hkrati pa prepreči, da bi prosilec pristransko predstavil ali celo izpustil pomembne informacije. Po poteku roka za oddajo prošenj se le-te pregleda. Izbere se skupina kandidatov, za katero se meni, da bi lahko uspešno opravljala razpisano delo, vse ostale pa se obvesti o neizboru.

Sledi faza, v kateri med kandidati izberemo bodoče sodelavce. V tej fazi želimo predvsem napovedati, kdo bo najbolj uspešen na delovnem mestu, za katerega iščemo delavca. Najobičajnejša metoda je intervju s kandidati, ki smo jih uvrstili v ožji izbor. Ta metoda je zaradi subjektivnega pristopa tudi zelo nezanesljiva, vendar majhna podjetja praktično nimajo dobre alternative. Kdor vodi intervju, se mora nanj dobro pripraviti in tekom razgovora s potencialnim sodelavcem postaviti vprašanja z naslednjih področij: formalna in neformalna izobrazba, osebno okolje, pretekla dela (za polni delovni čas in tudi ostala dela), prostčasne aktivnosti in zanimanja ter za delovno mesto zanimiva znanja. Na koncu intervjuja mora imeti kandidat možnost dodati še informacije po lastni izbiri in vprašati, kar ga zanima.

7.4.4 Vpeljevanje v delo

Začetek dela je za novega sodelavca izjemno stresno obdobje, kar je v organizacijah večinoma spregledano. Raziskave kažejo [46], da je v tem času tudi največ odhodov. Čeprav je jasno, da del odhodov izvira iz neizpolnjenih pričakovanj organizacije, mnogo ljudi odide tudi zaradi razlogov, ki bi jih lahko preprečili. Taki odhodi so seveda nezaželeni. Da bi jih preprečili, je treba začetno obdobje načrtovati in pri tem zasledovati dva splošna cilja: da se delavec usposobi za uspešno opravljanje svojega dela in da se mu olajša socializacija v okolje,

v katerem dela. Običajna metoda, ko se delavca popelje po organizaciji in mu predstavi bodoče sodelavcev (socializacija) in mu odloži na mizo materiale, ki jim mora preučiti, da bo lahko delal (usposabljanje), je seveda neustrezna. Novi sodelavec je v takih primerih prepuščen predvsem samemu sebi, česar si ne želimo.

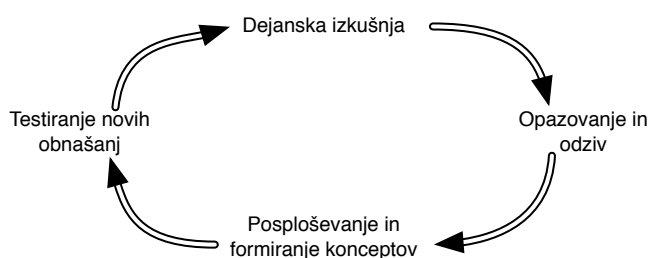
7.4.5 Ocena dela in potencialov

Ko ocenjujemo delo sodelavca, si zastavljamo naslednja vprašanja: “Ali sodelavec uspešno opravlja delo na svojem delovnem mestu?” Če ne, “kaj moramo narediti, da bo uspešnejši?” Možnosti, ki jih imamo na voljo, so: usposabljanje, omogočanje delovnih izkušenj, mentorstvo, sprememba delovnega mesta, disciplinski postopki ... Zadnje vprašanje, ki nas zanima, je: “kateri dogodki v bližnji preteklosti potrjujejo potencial sodelavca za napredovanje?”

V praksi se močno povečuje 360-stopinjsko ocenjevanje, kjer sodelavca ocenijo njegovi nadrejeni, podrejeni in sodelavci z iste ravni. Pri tem si pomagajo z opisom delovnega mesta, kjer presoja, kako dobro izvaja delavec elemente dela, ki so ključni za njegovo delovno mesto. Vedno več organizacij si pri presoji dela pomaga s sistemom kompetenc. “Visoko uporabnost kompetenčnega modela vidimo na področju načrtovanja izobraževanj in razvoja kadrov ...” povzema Brenk [12]. Hkrati tudi ocenjuje, da je isti model neprimeren za ocenjevanje bodoče uspešnosti kandidatov za odprto delovno mesto. Zanimiva je tudi njegova ugotovitev, da v splošnem podrejeni slabše ocenjujejo svojega nadrejenega, kot nadrejeni ocenjujejo svoje podrejene.

7.4.6 Usposabljanje in razvoj

Usposabljanje je proces učenja s ciljem, da delavci osvojijo znanja, veščine in odnose, ki so potrebni za uspešno opravljanje njihovega dela. Pobuda za usposabljanje je predvsem na strani delodajalca. Pri izvajanju usposabljanja je pomembno, da je usposabljanje kar se da stroškovno učinkovito.



Slika 7.6: Kolbov cikel učenja

Sistemeski pristop k učenju (ang. *systems approach to training* – SAT) predvideva štiri korake: identifikacijo potreb po usposabljanju (kdo in kaj se mora naučiti), upoštevati teorijo učenja, oceniti, ali je usposabljanje doseglo svoj namen, in narediti potrebne spremembe pri prejšnjih korakih na osnovi novih ugotovitev.

Kolb ugotavlja ciklično naravo učenja [46], v kateri je pomembno mesto preizkušanje pridobljenega znanja. Pri opazovanju naših izkušenj (eksperimentov) in odzivov okolice nanje posplošujemo in razvijamo koncepte, ki jih v naslednjem koraku ponovno testiramo tako, da spremenimo svoje obnašanje. Izziv učenja v organizaciji je tako kreiranje okolja za učenje, v katerem lahko sodelavci preizkušajo nova obnašanja. Iz vsega tega lahko zaključimo:

- Ljudje morajo biti motivirani za učenje.
- Za napredovanje in motivacijo je pomembna povratna informacija.
- Učenje je individualen proces: ljudje se učijo, če so motivirani, na načine, ki jim ustrezajo, in s hitrostjo, ki jim ustreza.
- Ljudje se učimo z izkušnjami, torej iz primerov in z oponašanjem.
- Učimo se z vsemi čutili, še posebno seveda z vidom in (manj) s poslušanjem.

V zadnjih dveh desetletjih se je uveljavil izraz “učeča se organizacija” [43], kjer je ena glavnih ugotovitev, da se mora organizacija neprenehoma učiti, da bi preživela. Za učečo se organizacijo je značilno:

- sistemsko razmišljanje
- neprenehni razvoj posameznika
- neprenehno preizkušanje mentalnih modelov
- vodenje s pomočjo komunikacije vizije in vrednot
- učenje timov: uporaba timov kot osnovne enote, ki se učijo

7.4.7 Ocena delovnega mesta

Z rastjo podjetja se pojavijo specializirana delovna mesta in z njimi vprašanje, kako oceniti relativno vrednost posameznega delovnega mesta. Ocena delovnega mesta prinese v plačilni sistem določeno mero togosti, vendar razbremeni

vodjo organizacije, ki se mu ni več potrebno z vsaki sodelavcem posebej dogovarjati o pogojih dela in plači. Preden pričnemo z ocenjevanjem delovnih mest, se je treba zavedati, da ocenjujemo delovna mesta, ne ljudi, ki opravljajo delo na njih. Za ocenjevanje delovnih mest obstaja mnogo metod, na primer:

- Razvrstitev delovnih mest (ang. *whole job ranking*): delovna mesta se največkrat razvrsti po obsegu odgovornosti ali pomembnosti delovnega mesta za celotno organizacijo. Pri tem si pomagamo tako, da najprej izberemo eno delovno mesto za merilo in nato vsako delovno mesto primerjamo z njim. V naslednjem koraku vsako delovno mesto primerjamo z vsakim in tako pridemo do vrstnega reda.
- Klasifikacija po razredih (ang. *grading scheme*): organizacijska hierarhija se razdeli po razredih, za katere se zapišejo definicije oziroma pričakovanja. Pogosto se opisujejo s stopnjo znanja in veščin ter odgovornosti. Posamezna delovna mesta se nato primerja s strukturo razredov in se jih umesti v en razred.
- Točkovanje delovnih mest (ang. *points rating*): ta tehnika sestoji iz nekaj korakov, ki jih je treba pazljivo izvesti.
 - Definiramo faktorje delovnih mest. To so lastnosti, ki pomembno ločijo skupine delovnih mest med seboj (npr. Znanje in veščine, Odgovornost, Fizična sposobnost ...).
 - Faktorje razdelimo na nekaj pomembnih podfaktorjev (npr. Odgovornost razdelimo na Za material in opremo, Vplivanje na druga dela, Pozornost na podrobnosti ...).
 - Pomembnost vsakega faktorja ocenimo z odstotki (seštevek mora biti 100 %), enako naredimo tudi s pomembnostjo podfaktorjev (seštevek podfaktorjev znotraj posameznega faktorja mora biti 100 %).
 - Običajno se nato vzame, da je največje število točk 500, iz česar izpeljemo največje možno število točk za posamezni podfaktor.
 - Določimo vsebinski pomen, ki ustreza številu točk pri posamezni stopnji (npr. Izkušnje: 20 točk za en mesec, 40 za štiri mesece, 60 za eno leto, 80 za dve leti itd.).
 - Delovna mesta nato primerjamo s točkovalno shemo in jim dodelimo ustrezno število točk glede na stopnjo doseganja podfaktorjev, ki so zahtevana v opisu delovnega mesta.

7.4.8 Plače

Cilji, ki jih organizacija želi doseči s plačnim sistemom, so: ostati konkurenčna za delavce, nagraditi dobro delo, nadzirati stroške in ustvarjati občutek poštenosti do vseh sodelavcev. Plača je običajno sestavljena iz več delov:

- Osnovna plača je znesek, ki ga delavec dobi za mesečno delo. Pri tem se upošteva in pričakuje, da bo delal vsak delavnik v tednu po sedem ur in pol (pol ure je dodatno namenjeno malici).
- Urna postavka: predvsem pri delavcih, ki niso v delovnem razmerju z organizacijo, se lahko uporabi plačilo na uro.
- Plačilo po rezultatu: tudi to se uporablja pretežno pri delavcih, ki niso v delovnem razmerju. Določi se rezultat, ki mora biti dosežen, in plačilo, ki ga bo delavec dobil za doseg cilja.
- Nagrade za manjše skupine: običajno se uporabi kot dodatek k osnovni plači. Pogosto je projektna skupina za uspeh nagrajena in dostikrat se članom skupine prepusti, da si to nagrado razdelijo.
- Nagrada za večje skupine: uporablja se z namenom, da bi večjo skupino pritegnili k skrbi za uspešnost organizacije. Takšne nagrade se navadno izplačajo v daljšem obdobju in lahko vključujejo delež od dobička skupine ali organizacije.

Pogovor o povečanju plače je naporen tako za vodjo organizacije, kot za delavca. Pri majhnih organizacijah se prepogosto zgodi, da se delavec znajde v precepu, ko misli, da bi za svoje delo moral dobiti več, in ne ve, kako to izraziti. Po drugi strani ima vodja organizacije občutek, da ga je delavec napadel iz zasede, ko nenapovedano in nepričakovano izrazi zahtevo po dvigu plače. Da bi se izognili takim situacijam, je primerno, da se predvidi način in trenutek, ko se je možno pogovoriti o spremembi plače. Opozoriti je treba, da letni razgovori niso primerno mesto za pogovore o plačah, saj potem postanejo pogajanja, kaj bo delavec naredil in za kakšno nagrado.

7.4.9 Načini zaposlitve

Že pred gospodarsko krizo so se vse bolj začele uveljavljati različne oblike zaposlovanja, tako da je včasih že težko reči, kdo je del podjetja in kdo ni. Za konkurenčnost podjetja je pomembno, da upoštevamo vse načine angažiranja delavcev.

Delo za nedoločen čas je za delavca najbolj varna oblika zaposlitve. Po slovenski zakonodaji ga delodajalec le težka odpusti, če delavec ni pripravljen oditi. Postopek odpuščanja je običajno dolgotrajen, zahteva dodatna sredstva (pravna pomoč, odpravnine ...), čas in energijo. Zato so delodajalci postali previdni in pri zaposlitvi največkrat najprej uporabijo zaposlitev za določen čas. V tem času preverijo sodelavca. Če sodelavec te dobe ne prestane uspešno, se mu pogodba preprosto ne podaljša.

Slovenska posebnost je tudi delo preko študentskih servisov. Nizki stroški dajatev na osnovno plačo so študentsko delo po privlačnosti postavili pred redne oblike zaposlitev. Če ne upoštevamo številnih možnosti zlorab, ki jih ta oblika ponuja, je za delodajalca privlačna predvsem v primerih, ko za delo ni potrebnih veliko izkušenj in kadar je sodelavec še študent. Nevarnost tega načina zaposlitve je za delodajalca v tem, da študent lahko kadarkoli odide ter da nima nobenih posebnih pravnih obveznosti do delodajalca.

Honorarno delo je primerno za delo na posameznih projektih, ko z gotovostjo vemo, da po opravljenem delu sodelavca ne bomo več potrebovali, ali ko je sodelavec predrag, da bi ga redno zaposlili. Svobodnjaki (ang. *free lancer*) so lahko samostojni podjetniki, lahko pa delajo tudi po honorarni ali avtorski pogodbi.

Predvsem večja podjetja uporabljajo tudi mreže partnerjev, ki za njih opravljajo določena dela. Partnerska podjetja je dobro imeti v primerih, ko neko storitev potrebujemo dolgoročno, vendar njen obseg ne opravičuje, da bi jo razvili znotraj lastne organizacije. Drugi možni razlog je, da storitev ni ključna za organizacijo ali da organizacija ne zmore učinkovito razviti enake dovolj visoke ravni te storitve.

Ko gledamo na upravljanje človeških virov skozi oči mladega podjetja za razvoj programske opreme, opazimo, da je v otroški fazi skoraj nepotrebno. Dogaja se tako rekoč samodejno, medtem ko so pravi problemi drugje. Vse to se močno spremeni v pozni fazi nagle rasti pred vstopom v obdobje adolescence. Število zaposlenih naraste, hkrati pa se začenjajo spreminjati njihovi motivacijski vzgibi – pritiski na plače zrastejo. Nekateri sodelavci se do takrat s trdim delom in dobrimi rezultati uveljavijo kot nepogrešljivi in velika možnost je, da imajo z vodstvom posebne dogovore, kar močno otežuje postavitve transparentnega plačnega sistema. Upravljanje človeških virov nenadoma postane ključ do nadaljnje uspešnosti organizacije.

V zgodnji dobi podjetja sta zelo pogosti dve napaki vodstva (gledano s stališča upravljanja človeških virov):

- Pojav nenadomestljivih sodelavcev: prevelike ali celo nerealne obljube vodstva ter razni privilegiji po eni strani vnesejo nezadovoljstvo med ostale sodelavce, po drugi strani naredijo nenadomestljive sodelavce izredno nemobilne. Vodstvo mora vedno imeti alternativno možnost tudi za takšne ljudi, četudi je ne razglaša in ne uporablja v pogajanjih s sodelavcem.
- Prevelika varnost zaposlitve: v primerih, ko se izkaže, da za določenega sodelavca ni dela ali da svojemu delu ni kos ali da se enostavno ne prilagodi delu v podjetju, mora iz podjetja oditi. Drugačna praksa pripelje do tega, da se v podjetju nabere več takih ljudi. Slej ko prej začnejo njihovi stroški zavirati podjetje pri razvoju, njihov zgled pa povzroča pritajeno nezadovoljstvo pri ostalih sodelavcih.

Poglavje 8

Podporna znanja

8.1 Računovodstvo

Vsak podjetnik in menedžer mora znati brati bilance. Poglobljeno poznavanje računovodstva za to ni potrebno. Zelo pomembno je razumevanje in spremljanje denarnega toka podjetja, še posebno v slabših časih. Pravočasna izdaja računov in njihova izterjava lahko pomembno vplivata na primeren denarni tok in likvidnost podjetja. Prav tako mora podjetnik razumeti, v kakšnih oblikah je premoženje podjetja in od kod izvira, ter znati analizirati razloge za letni rezultat podjetja. V nadaljevanju je opisan poenostavljen pogled na računovodstvo z vidika podjetnika. Virov na to temo je veliko, v tem delu sta bila uporabljena *Kako brati računovodske izkaze* [32] in *Računovodstvo za managerje* [21].

8.1.1 Sredstva podjetja

Na podjetje lahko gledamo kot na osebo, ki ima v vsakem trenutku neko premoženje. To premoženje imenujejo v računovodstvu *sredstva*. Podjetje je vsa sredstva pridobilo iz zunanjega sveta, iz različnih *virov* (začelo se je pri ustanovitvi z ustanovitvenim kapitalom). Da je pridobilo posamezna sredstva, se je moralo v zameno k nečemu zavezati in sprejeti nekatere obveznosti. Stanje sredstev in obveznosti podjetja sta zapisani v *bilanci stanja podjetja*. V osnovi ločimo štiri vrste obveznosti do virov sredstev:

- *Kapital*: kapital so sredstva, ki jih vložijo lastniki podjetja. Z vidika podjetja so to zelo poceni sredstva, saj podjetju ni potrebno plačevati obresti. Podjetje ga mora v celoti vrniti samo, če se lastniki odločijo podjetje zapreti. Kapital vložijo lastniki ob nastanku podjetja (*vpoklicani kapital*),

kasneje pa se spreminja predvsem, če si lastniki ne izplačajo dobička, ki ga je pridelalo podjetje (*preneseni čisti poslovni izid* in *čisti poslovni izid* poslovnega leta). Včasih se kapital poveča zaradi prevrednotenja sredstev, na primer ko vrednost nekoč kupljenega zemljišča močno naraste (*presežek iz prevrednotenja*).

- *Pasivne časovne razmejitve*: včasih podjetje glede na pretekle dogodke zanesljivo ve, da bo v prihodnosti moralo izpolniti določene obveznosti. Zato rezervira sredstva za to obveznost tako, da že veliko prej predvideva ta odhodek (na primer: podjetje bo moralo v nekaj letih obnoviti poslovne prostore). Med pasivne časovne razmejitve sodijo tudi odloženi prihodki, torej prihodki, ki se bodo z veliko verjetnostjo zgodili v prihodnosti daljši od leta dni glede na pretekle dogodke (takšen primer bi lahko bil državna podpora, prejeta za pridobitev osnovnih sredstev). Kadar je časovno obdobje krajše od enega leta, govorimo v obeh primerih o *kratkoročnih pasivnih časovnih razmejitvah*, sicer o *dolgoročnih*.
- *Finančne obveznosti*: del sredstev podjetij lahko izvira iz posojil podjetju. Glede na kapital so ta sredstva seveda dražja, saj mora za posojila podjetje plačevati, dokler jih ne vrne. Posojila delimo na dolgoročna (*dolgoročne finančne obveznosti*) in kratkoročna (*kratkoročne finančne obveznosti*).
- *Poslovna obveznost*: nastane, ko se zgodi nek poslovni dogodek, ki bo imel v prihodnosti za posledico, da bo moralo podjetje nekaj plačati. Običajno so to še neplačani prejeti računi. Glede na dolžino roka ločimo *dolgoročne* (rok plačila daljši od enega leta) in *kratkoročne poslovne obveznosti* (rok plačila krajši od enega leta).

Podjetje obliko sredstev, ki jih je dobilo iz svojih virov, neprestano spreminja. Včasih razpolaga z gotovino, včasih samo z obljubo, da bo nekaj dobilo plačano, drugič spet ima v lasti nepremičnino. Oblike sredstev so:

- *Neopredmetena sredstva*: so premoženje podjetja, ki niso predmeti in bo podjetje imelo koristi od njih v rokih, daljših od enega leta. Na primer: patenti, licence, dobro ime, blagovna znamka, koncesija ...
- *Aktivne časovne razmejitve*: so premoženje podjetja, ki ga slednje ima zato, ker je odložilo določene stroške, vendar se bodo le-ti pojavili v prihodnosti. Druga možnost so nezaračunani prihodki: to so prihodki, ki se pri ugotavljanju poslovnega izida že upoštevajo, čeprav družba še

ni prejela plačila. Aktivne časovne razmejitve delimo na *dolgoročne* in *kratkoročne*.

- *Opredmetena sredstva*: so stvari, ki jih ima podjetje v lasti zato, da z njimi lahko opravlja svojo dejavnost in niso namenjena za prodajo v okviru rednega delovanja. Predvsem so to nepremičnine (zemlja in objekti), oprema in drobní inventar.
- *Finančne naložbe*: so naložbe, s katerimi običajno želimo pridobivati prihodke (predvsem prihodke od financiranja). Največkrat so to kupljene delnice ali deleži drugih podjetij in posojila. Glede na dolžino naložbe jih ločimo na *dolgoročne* in *kratkoročne*.
- *Poslovne terjatve*: so neplačane obveznosti drugih podjetij do našega podjetja. Delimo jih na *dolgoročne* (na primer blagovni in potrošniški krediti, finančni najem, varščine ...) in na *kratkoročne poslovne terjatve* (na primer neplačani izdani računi).
- *Sredstva za prodajo*: so opredmetena osnovna sredstva, naložbene nepremičnine, druga nekratkoročna sredstva ter sredstva denar ustvarjajočih enot ali njihovih delov, namenjena prodaji v naslednjem kratkoročnem obdobju.
- *Zaloge*: so opredmetena sredstva, namenjena prodaji v okviru rednega poslovanja.
- *Denarna sredstva*: so gotovinska denarna sredstva, ki jih ima podjetje v lasti (na primer gotovina, čeki in denarna sredstva na banki).

Zelo pomembna lastnost sredstev je hitrost, v kateri jih lahko spremenimo v denarna sredstva. Bilance stanja zato premoženje podjetja razvrstijo po oblikah od tistih, za katere potrebujemo največ časa, da jih spremenimo v denarna sredstva (npr. neopredmetena sredstva), do tistih, za katere potrebujemo najmanj časa. Podobno bilance stanja razvrščajo obveznosti do virov sredstev: od tistih, ki jih je podjetju potrebno izpolniti v zelo dolgem času, do tistih, ki jih bo moralo podjetje poravnati v zelo kratkem času. Posledica povezave med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev je, da je seštevek vseh sredstev vedno enak seštevku vseh obveznosti do virov.

8.1.2 Rezultati poslovanja

Rezultati poslovanja v nekem obdobju se zapišejo v *izkazu poslovnega izida*. Poslovni izid se vedno meri v nekem obdobju. Za potrebe države (pobiranja davkov) je to obdobje eno leto. Predvsem večja podjetja merijo poslovni izid tudi v krajših obdobjih, v četrletjih ali celo mesecih, kar jim pomaga pri nadzoru poslovanja.

Za vsako podjetje je zelo pomembno, da je sposobno ustvarjati dobiček (*pozitivni poslovni izid*) iz svoje osnovne dejavnosti. Poslovni izid se ugotovi zelo preprosto:

$$\text{poslovni izid} = \text{poslovni prihodki} - \text{poslovni odhodki}$$

Poslovni prihodki so vsi prihodki, ki jih podjetje pridobi iz svojega delovanja. Najpogosteje jih pridobiva s prodajo svojih storitev in izdelkov. Med poslovne prihodke sodijo tudi drugi prihodki, ki jih je podjetje pridobilo v okviru svojega poslovanja, kot na primer dotacije in subvencije ter usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve (to so sredstva, ki ostanejo pri proizvajalcu kot njegova opredmetena osnovna sredstva).

Podobno so *poslovni odhodki* vsi stroški, ki so povezani s poslovanjem podjetja. Pri podjetjih za razvoj programske opreme bodo to večinoma *stroški dela* (izplačane plače, dajatve na plače in drugi stroški, povezani s plačami) ter *stroški storitev* (plačila za delo drugih podjetij in posameznikov, ki niso zaposleni v podjetju). Običajno so *stroški blaga in materiala* (nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala) bistveno manjši. Med poslovne odhodke štejemo tudi *amortizacijo* (zmanjšanje vrednosti osnovnih sredstev) in druge odhodke.

Podjetje ustvarja tudi prihodke in odhodke, ki ne izvirajo iz njegove osnovne dejavnosti. Sem štejemo *finančne prihodke* (izvirajo iz naložb podjetja), *finančne odhodke* (predvsem obresti, ki jih podjetje plačuje za svoje financiranje) ter *izredne prihodke* in *izredne odhodke*. Slednji so sestavljeni iz neobičajnih postavk, ki povečujejo ali zmanjšujejo celotni poslovni izid (izterjane odpisane terjatve, dobiček ali izguba od prodaje osnovnih sredstev, prejete ali plačane kazni in odškodnine, odpravljene rezervacije itd.).

Celotni poslovni izid je vsota vseh prihodkov (poslovni, finančni in izredni), od katerih odštejemo vse odhodke (poslovne, finančne in izredne). Temu izidu pogosto rečemo *bruto dobiček* ali *izguba*.

Čisti poslovni izid je celotni poslovni izid, od katerega odštejemo še davke na dobiček. To je izid (*neto dobiček* ali *izguba*), ki ga je podjetje ustvarilo v nekem obdobju in s katerim razpolaga.

8.1.3 Denarni tok

Denarni tok v nekem obdobju je razlika med vsemi denarnimi prejemki in izdatki, torej:

$$\text{denarni tok} = \text{denarni prejemki} - \text{denarni izdatki}$$

Za tekoče poslovanje podjetja je zelo pomembno spremljanje denarnega toka, saj slednji v veliki meri vpliva na plačilno sposobnost (*likvidnost*) podjetja. Pri tem velja, da je podjetje v nekem dnevu plačilno sposobno (likvidno), če lahko v tem dnevu poravnava zapadle obveznosti. To pomeni, da njegova denarna sredstva v tem dnevu zadoščajo za poravnavo obveznosti, ki na ta dan zapadejo v plačilo.

S pojmom plačilne sposobnosti je tesno povezan tudi pojem *solventnost*. Solventnost je plačilna sposobnost na dolgi rok. Tako je podjetje solventno, če je dolgoročno sposobno poravnovati svoje obveznosti. Podjetje je nesolventno, če so njegove obveznosti večje od njegovega premoženja (govorimo o negativnem kapitalu).

Denarni tok lahko razdelimo na njegove sestavine. *Denarni tok pri poslovanju* je tok denarja, ki je povezan s poslovno dejavnostjo podjetja. Pri *denarnem toku iz investiranja* spremljamo prejemke kot na primer deleže v dobičku, prodajo neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev ter izdatke v naložbe. *Denarni tok iz financiranja* predstavljajo prejemki od vplačanega kapitala ter povečanja finančnih obveznosti (najeti krediti) in izdatki, kot so obresti za financiranje, vračila kapitala, izplačila dobička in vračila finančnih obveznosti.

Likvidnostne težave običajno povzročijo napačne investicije. Najpogosteje so to investicije, ki povzročijo kratkoročne obveznosti, medtem ko so učinki investicij dolgoročni. Takrat pride v določenemu obdobju do izdatkov, ki jih podjetje ne more pokrivati iz tekočih prejemkov.

Z rastjo podjetja običajno obseg sredstev (in obseg obveznosti do njihovih virov) raste. Pogosto se konec leta podjetniki sprašujejo, kam je šel dobiček, saj ga izkaz uspeha prikazuje, vendar denarnih sredstev ni na računu podjetja. Odgovor najdemo v bilanci stanja. Obseg obveznosti do virov sredstev se res poveča za čisti poslovni izid poslovnega leta v rubriki kapitala, vendar si je potrebno v sredstvih ogledati oblike premoženja, v katerih se skriva dobiček.

Značilnost podjetij za razvoj programske opreme je, da večina stroškov nastane v povezavi z delom. Zato je zelo pomembno, da podjetje nima preveč zaposlenih, temveč da uporablja tudi druge oblike začasnega sodelovanja (svobodnjake, partnerska podjetja ...). Tako lahko podjetje v časih povečanega obsega dela najame dodatno delovno silo, ki v časih premajhnega obsega dela ne bremeni podjetja.

Podjetje za razvoj programske opreme po skupnih prihodkih ne more tekmovati s trgovino ali s podjetji, ki preprodajajo izdelke. Veliko boljše merilo za velikost podjetja je skupna dodana vrednost, ki jo podjetje opravi.

8.2 Finance

Kadar je podjetje ustanovljeno brez večjega vložka kapitala in njegova prihodnost temelji predvsem na znanju ustanoviteljev, potem v zgodnjih fazah posebna znanja s področja financ ne bodo potrebna. Zadoščalo bo že vsakodnevno znanje, ki so si ga podjetniki pridobili v zasebnem življenju. Z rastjo podjetja se začnejo množiti situacije, kjer nam znanje s področja financ pomaga do pravih odgovorov in boljših odločitev. Še posebno pri večjih zneskih in dolgotrajnejših poslovnih odnosih lahko podjetnika napačna odločitev veliko stane.

8.2.1 Časovna vrednost denarja

Osnovno vprašanje je, kako določiti vrednost določene vsote denarja nekje v prihodnosti. Brez razmišljanja vemo, da imamo rajši 100 evrov danes v žepu, kot obljubo, da bomo ta znesek dobili čez eno leto. Lahko se vprašamo, koliko bo pravzaprav vrednih 100 evrov, ki jih imamo danes v žepu, čez eno leto? V primeru, da bomo denar obdržali pri sebi, bo čez eno leto vreden natanko toliko, torej 100 evrov. Seveda imamo na voljo boljše možnosti. Recimo, da banka ponuja 10% obresti. Če bomo denar vložili v banko, bomo čez eno leto imeli 110 evrov. V našem primeru je 110 evrov *prihodnja vrednost* (ang. *future value*) današnjega zneska 100 evrov.

Obstajajo tudi druge možnosti investiranja denarja, ki obetajo bistveno večje zneske čez eno leto, vendar s precej manjšo gotovostjo (banko smo izbrali zaradi velike gotovosti). Ugotovimo torej, da je ocena prihodnje vrednosti odvisna od velikosti zneska, dolžine časovnega intervala ter od gotovosti prejema v prihodnosti. V splošnem lahko zapišemo preprosto enačbo [9]:

$$FV = PV + r * PV = PV * (1 + r)$$

kjer je:

FV – prihodnja vrednost

PV – današnja vrednost oziroma začetni vložek

r – obrestna mera

Kadar je r letna obrestna mera in vlagamo za obdobje n let, lahko enačbo napišemo v bolj splošni obliki [9]:

$$FV = PV * (1 + r)^n$$

in faktor $(1 + r)^n$ imenujemo *faktor prihodnje vrednosti*.

Obrnimo sedaj vprašanje in se vprašajmo, koliko je danes vredna obljuba, da bomo čez eno leto prejeli 100 evrov? Z uporabo enačbe za prihodnjo vrednost in ob predpostavki, da so bančne obresti 10%, lahko hitro izračunamo, da je danes ta obljuba vredna 90,91 evrov. Z drugimi besedami, če bi danes imeli 90,91 evrov in bi jih vložili v banko, bi drugo leto imeli 100 evrov. Znesek 90,91 evrov v tem primeru imenujemo sedanja vrednost (ang. *present value*) denarja, ki ga bomo prejeli čez eno leto.

Pri zadnjem primeru smo naredili še eno predpostavko: da je bila izvršitev obljube čez eno leto enako gotova, kot je bančno izplačilo. V primeru, da bi bila obljuba bolj negotova, kot je bančno izplačilo, bi morali pri izračunu faktor r ustrezno povečati. Vrednost takšne obljube bi bila tako nižja od izračunane.

Sedanje oziroma prihodnje vrednosti denarja lahko med seboj seštevamo, kar imenujemo *aditivnost sedanje in prihodnje vrednosti*. Slednja nam pride prav pri ugotavljanju vrednosti serije denarnih tokov. Za primer vzemimo, da bomo z določenim poslom zaslužili 100 evrov čez eno leto, 200 evrov čez dve leti in 700 evrov čez tri leta, ko se bo posel tudi končal. Z uporabo enačbe za sedanjo vrednost in ob predpostavki 10% bančne obrestne mere ter gotovosti obljube ugotovimo, da je sedanja vrednost tega posla 782,12 evra, kar je vsota sedanjih vrednosti 100 evrov čez eno leto (90,91 evrov), 200 evrov čez dve leti (165,29 evrov) in 700 evrov čez tri leta (525,92 evrov).

8.2.2 Anuiteta in perpetuiteta

Poseben primer serije denarnih tokov je bančno posojilo, pri katerem plačujemo obresti konec vsakega leta. Takšnemu denarnemu toku rečemo *anuiteta*. Se-

danjo vrednost anuitete je moč izračunati po posebni formuli, ki upošteva lastnost aditivnosti sedanjih vrednosti [9]:

$$PV = [(1 + r)^n - 1] / [r * (1 + r)^n]$$

kjer je:

PV – sedanja vrednost

r – letna obrestna mera

n – število let trajanja anuitete

Včasih želimo serijo denarnih tokov poenostaviti tako, da predpostavimo, da bodo denarni tokovi enaki ter da bodo trajali neskončno let. Takšen denarni tok imenujemo *perpetuiteta*. Njeno sedanjo vrednost izračunamo [9]:

$$PV = A/r$$

kjer je:

PV – sedanja vrednost

r – letna obrestna mera

A – letni denarni tok

8.2.3 Obrestnoobrestni račun in obrestne mere

Obrestnoobrestni račun se uporablja takrat, ko je interval obrestovanja krajši od trajanja posojila ali naložbe. Izkaže se, da na izračun vrednosti naložbe pomembno vpliva dolžina intervala obrestovanja. V splošnem velja [9]:

$$S = G * (1 + r_{APR}/k)^{nk}$$

kjer je:

S – saldo na koncu obdobja obrestovanja

G – glavnica

r_{APR} – letna obrestna mera (ang. *annual percentage rate*)

n – število let obrestovanja

k – število intervalov obrestovanja na leto

Posledica vpliva dolžine obrestovalnega intervala je dejstvo, da moramo biti pazljivi pri primerjanju letnih obrestnih mer kadar investiramo ali najemamo kredite. Enaka letna obrestna mera ob različnih intervalih obrestovanja nam da različne rezultate. Da bi lahko primerjali posamezna posojila med seboj, moramo primerjati njihove *efektivne obrestne mere* (ang. *effective annual yield*). Slednje so definirane kot [9]:

$$1 + r_{EAY} = (1 + r_{APR}/k)^k$$

kjer je:

r_{EAY} – efektivna obrestna mera

r_{APR} – letna obrestna mera (ang. *annual percentage rate*)

k – število intervalov obrestovanja na leto

Pri investiranju in najemu kreditov je treba ločevati še med *realno* in *nominalno obrestno mero*. Med obema obrestnima merama obstaja naslednja povezava [9]:

$$1 + r_r = (1 + r_n)/(1 + i_e)$$

kjer je:

r_r – realna obrestna mera

r_n – nominalna obrestna mera

i_e – pričakovana inflacija

Pri ocenjevanju sedanje oziroma prihodnje vrednosti denarja vedno pazimo, da pri računanju uporabimo samo realne denarne tokove ali samo nominalne denarne tokove.

8.2.4 Vrednotenje projektov

Informacijsko podjetje praviloma povečuje svojo vrednost z vlaganjem v realne naložbe, torej z vlaganjem v določene projekte. Pri tem se vrednost podjetja poveča za toliko, kolikor znaša *čista sedanja vrednost denarnih tokov* projektov.

Čista sedanja vrednost

Pri izračunu čiste sedanje vrednosti projekta uporabimo diskontno stopnjo, ki je enaka priložnostni ceni kapitala, torej donosnosti, ki jo vlagatelj pričakujejo

od drugih naložb s podobnim tveganjem [9]:

$$NPV = C_0 + C_1/(1+r) + \dots + C_n/(1+r)^n$$

kjer je:

NPV – čista sedanja vrednost (ang. *net present value*)

C_0 – začetna naložba; običajno negativen denarni tok

$C_i (i = 1, 2, \dots, n)$ – običajno pozitivni denarni tokovi, ki jih pričakujemo od projekta

r – diskontna stopnja (pričakovana donosnost glede na tveganje projekta)

Za podjetnika je pomembno, da se zaveda, da mora načeloma vlagati samo v projekte s pozitivno čisto sedanjo vrednostjo, vendar se v praksi pokaže, da se določeni projekti izključujejo. Pri informacijskih podjetjih največkrat zato, ker konkurirajo za iste človeške vire, torej strokovnjake, ki so takšne projekte sposobni izvesti. V takih primerih je za izvedbo primerno izbrati projekte z najvišjo pozitivno čisto sedanjo vrednostjo.

Rok povračila

Rok povračila je definiran kot čas, v katerem se podjetju povrne začetni vložek. Čeprav je metodo zelo lahko interpretirati, ima dve večji pomanjkljivosti [9]:

- Ne upošteva denarnih tokov v oddaljeni prihodnosti, torej v času po roku povračila.
- Ne upošteva časovne vrednosti denarja. To pomanjkljivost je sicer enostavno odpraviti in spremeniti metodo tako, da se upoštevajo diskontirani denarni tokovi.

Razlog, da se metoda kljub temu uporablja, je predvsem osredotočenost podjetja na kratkoročne rezultate. Metoda lahko tako služi kot neke vrste merilo tveganosti projekta, saj je jasno, da so projekti, ki hitro povrnejo vložek, manj tvegani kot tisti, pri katerih lahko upamo na povračilo vložka šele dolgoročno.

Notranja stopnja donosnosti

Namesto čiste sedanje vrednosti se pogosto uporablja *notranja stopnja donosnosti* (ang. *internal rate of return*). Notranja stopnja donosnosti je definirana

kot tista diskontna stopnja, pri kateri je neto sedanja vrednost projekta enaka nič. Kadar je notranja stopnja donosnosti večja od priložnostne cene kapitala na trgu, se v projekt spleča vlagati. Notranjo stopnjo donosnosti izračunamo s pomočjo naslednje enačbe [9]:

$$C_0 + C_1/(1 + IRR) + \dots + C_n/(1 + IRR)^n = 0$$

kjer je:

IRR – notranja stopnja donosnosti

C_0 – začetna naložba; običajno negativen denarni tok

$C_i (i = 1, 2, \dots, n)$ – običajno pozitivni denarni tokovi, ki jih pričakujemo od projekta

Splošna formula za notranjo stopnjo donosnosti ne obstaja, zato njeno vrednost ugotovimo s poskušanjem. Izkaže se, da nam pri odločanju o smiselnosti izvedbe projekta notranja stopnja donosnosti vedno da enak rezultat kot metoda neto sedanje vrednosti, pod pogojem, da je začetni denarni tok negativen, vsi kasnejši denarni tokovi pa so pozitivni. Metoda neto sedanje vrednosti se pokaže kot bolj uporabna, saj je lažje izračunljiva in splošnejša.

8.2.5 Financiranje

Podjetja, ki se ukvarjajo s storitvami razvoja programske opreme, običajno v začetku svojega poslovanja nimajo visokih potreb po financiranju. Vendar prej ali slej pridejo v položaj, ko morajo dolgoročno investirati. Pomembno je, da podjetnik izbere pravo obliko financiranja glede na rezultat, ki ga želi doseči.

Financiranje z lastniškimi viri

Osnovni kapital: običajno se financiranje podjetij začne z vplačilom lastniškega kapitala. Pogosto je to (vsaj v primeru podjetij za razvoj programske opreme) kar zakonsko določen minimalen delež, ki je potreben za registracijo podjetja. S tem kapitalom se kupijo osnovna sredstva in poslovanje se začne. Za začetni kapital velja, da se ga običajno pridobi pri prijateljih, bedakih in družini (ang. *friends, fools and family*). Podjetniku se z njimi ni treba veliko pogajati, ne zahtevajo nobenih garancij in so fleksibilni pri rokih vračila.

Zadržani dobički: zbirajo se skozi več let in so drugi možni vir financiranja.

Tradicionalno so značilni za pristop Slovencev k poslovanju. Podjetnik si preprosto ne izplačuje dobičkov, temveč jih reinvestira v podjetje.

Poslovni angeli: v Sloveniji se organizirano pojavljajo šele zadnja leta. Osnovna ideja je, da gre za že uveljavljene podjetnike, ki imajo osebna sredstva, katera želijo investirati. Običajno jih želijo investirati v dejavnosti, ki jih poznajo, pripravljeni so se osebno izpostaviti in delovati v korist podjetja (in svoje investicije), pričakujejo pa visoke donose. Večinoma na začetku investicije vstopijo v podjetje kot solastniki, pri čemer definirajo pogoje in rok svojega izstopa. Takrat želijo realizirati svoj dobiček.

Skladi tveganega kapitala: delujejo podobno kot poslovni angeli, le da se ne vključujejo v operativno poslovanje podjetja. Takšni skladi razpolagajo z večjim obsegom sredstev kot poslovni angeli, zato so tudi usmerjeni v večje investicije. Skladi se ločijo po prostoru delovanja (globalni, lokalni) in glede na razvojno stopnjo podjetij, v katera investirajo.

Izdajanje delnic: v splošnem je ta oblika zanimiva, kadar ni cilj lastnikov, da zadržijo absoluten nadzor nad podjetjem. Tako podjetje pridobi cenejši lastniški kapital, kar še posebno velja, kadar kotira na borzi. Vlaganje v takšno podjetje je namreč varnejše zaradi razpršitve lastništva in zaradi strožjih pogojev poslovanja podjetij.

Financiranje z dolžniškimi viri

Dolžniški viri so viri, ki jih mora podjetje vrniti v določenem roku skupaj z obrestmi. Da bi bilo takšno financiranje uspešno, je priporočljivo upoštevati naslednja pravila:

- Življenjska doba investicije mora biti usklajena z ročnostjo posojila.
- Treba je dobro načrtovati denarni tok, s katerim bomo pokrivali obveznosti.
- Večje kot je tveganje, večji je zahtevan donos.

Glede na rok vračila ločimo dolgoročne in kratkoročne dolžniške vire. Dolgoročni imajo rok vračila daljši od enega leta, kratkoročni krajšega od enega leta. Oblik dolžniškega financiranja je zelo veliko, saj gre običajno za specializirane storitve (produkte) finančnih ustanov. V nadaljevanju je naštetih nekaj najpogostejših:

- Posojilo: podjetje pridobi finančna sredstva, za katera garantira s svojim premoženjem (včasih zanj garantirajo celo lastniki z lastnim premoženjem). Podjetje postane lastnik novih sredstev takoj ob prejemu kredita.
- Lizing: podjetje pridobi v uporabo sredstva, ki jih nima v lasti. V primeru, da obrokov lizinga ne more odplačevati, upnik zaseže sredstva. Podjetje postane lastnik sredstev šele s plačilom zadnjega obroka.
- Obveznice: izdajajo jih samo družbe z zelo dobro boniteto. Dejansko gre za obliko posojila, kjer so posojilodajalci investitorji.

Zavarovanja

Večinoma je treba dolžniške oblike financiranja zavarovati. Včasih je treba zavarovati tudi druge obveznosti podjetja, na primer obveznost, da bo podjetje izvedlo pomemben projekt v dogovorjenem roku, kakovosti in vrednosti. Nekatere pogostejše oblike zavarovanja so:

- Bianco menica z menično izjavo: ključna je menična izjava, ki določa, pod kakšnimi pogoji lahko upnik zahteva takojšnje plačilo neposredno od banke. Ker gre pravzaprav za pooblastilo, se lahko izvedba poplačila zaplete, če dolжник to pooblastilo prekliče.
- Poroštvo pravne osebe ali zasebnika: v primeru, da dolжник ne bo izpolnil svoje obveznosti, jo bo porok.
- Zastava vrednostnih papirjev, denarnih sredstev ali terjatev: za zavarovanje lahko zastavimo prvovrstne vrednostne papirje (s katerimi potem ne moremo trgovati), denarna sredstva (ki postanejo vezana za obdobje zavarovanja) ali terjatve podjetja.
- Zastava premičnin in nepremičnin: običajno so to poslovni prostori in vozila.
- Zavarovanje pri zavarovalnici: zavarovanje plačujemo glede na tveganje, ki ga zavarujemo.
- Bančna garancija: državna uprava je obvezana pri oddaji poslov zahtevati bančno garancijo, s katero mora izvajalec zavarovati izvedbo. Banka takšno zavarovanje obravnava kot kredit in zanj zahteva zavarovanje od izvajalca.

8.2.6 Vrednost podjetja

Pri ocenjevanju vrednosti podjetja uporabljamo različne pristope, s katerimi iz preteklega poslovanja podjetja sklepamo na njegovo prihodnje poslovanje. Vendar se ne smemo zanesti samo na številke, temveč moramo razumeti tudi področje delovanja podjetja.

Ocena vrednosti na osnovi sredstev

Ta način pride v poštev predvsem ob likvidaciji podjetja. Vrednost podjetja opredelimo kot razliko med tržno vrednostjo njegovih sredstev in tržno vrednostjo njegovih obveznosti. Tako izračunana vrednost podjetja se razlikuje od njegove knjigovodske vrednosti, ki je kar vrednost kapitala. Tega načina ocenjevanja ne uporabimo, kadar ocenjujemo vrednost podjetja, ki bo poslovalo še v prihodnosti.

Likvidacijska vrednost podjetja je najnižja možna vrednost, še posebno, če je podjetje v prisilni likvidaciji. V takšnem položaju namreč podjetje zaradi časovne stiske pri prodaji ne more iztržiti najbolj ugodne cene za svoja sredstva. Očitno je, da so likvidacijske vrednosti podjetij za razvoj programske opreme običajno zelo nizke.

Ocene vrednosti na osnovi donosov

Če bi vedeli, kakšne donose bo podjetje ustvarilo v prihodnosti, bi bilo ocenjevanje podjetja preprosto. Sešteli bi vse denarne tokove v prihodnosti in jih ustrezno diskontirali. Vendar iz izkušenj vemo, da je negotovost napovedi denarnega toka posameznega podjetja velika. V praksi se je razvilo veliko načinov ocenjevanja podjetij. V nadaljevanju bomo opisali dve najpogostejši.

Metoda kapitalizacije

Pri tej metodi privzamemo nekaj predpostavk:

- Podjetje bo obstajalo za vedno.
- Donosi v podjetju bodo vedno naraščali po konstantni stopnji g .
- Stopnja rasti je manjša od zahtevane donosnosti delničarjev (diskontne mere) d .

Neskončni niz denarnih tokov, ki naraščajo po stalni stopnji, imenujemo *perpetuiteta s stalno rastjo*. Iz enačbe za perpetuiteto sedaj razvijemo [9]:

$$PV = NDT_0(1 + g)/(d - g)$$

kjer je:

PV – sedanja vrednost podjetja

NDT_0 – neto denarni tok podjetja v sedanjosti

g – stopnja letne rasti neto denarnega toka podjetja

d – diskontna stopnja

Metoda kapitalizacije je primerna predvsem za hitro oceno podjetij. Obstaja cela vrsta situacij, kjer ta model ni primeren. Na primer kadar podjetje močno raste, kadar je v fazi prestrukturiranja ali v obdobju močnega investiranja.

Metoda diskontiranega denarnega toka

Ta metoda je najbolj razširjena pri ocenjevanju vrednosti podjetja. Predpostavimo, da lahko dobro napovemo prosti denarni tok za n prihodnjih let (običajno vzamemo $n = 5$ ali $n = 10$ let). Denarni tok po tem obdobju ocenimo z metodo kapitalizacije [16], [9]. Tako je formula naslednja:

$$PV = NDT_1/(1+d) + NDT_2/(1+d)^2 + \dots + NDT_n/(1+d)^n + NDT_{n+1}/(d-g)$$

kjer je:

PV – sedanja vrednost podjetja

NDT_i – neto denarni tok podjetja čez i let

g – stopnja letne rasti neto denarnega toka podjetja po n -tem letu

d – diskontna stopnja

n – obdobje, za katerega lahko napovemo prosti denarni tok

Ključna elementa te metode sta oceni prostega denarnega toka in diskontne stopnje. Prosti denarni tok je tisti del sredstev, ki je na voljo lastnikom ob koncu leta. Izračunamo ga tako, da čistemu dobičku prištejemo amortizacijo in odštejemo naložbe, ki jih mora podjetje narediti vsako leto, da bo poslovalo, kot pričakujemo.

Za določitev diskontne stopnje je v praksi najbolj razširjen model CAPM (ang. *capital asset pricing model*). CAPM določi diskontno mero kot:

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

kjer je:

R_e – zahtevana mera donosa oziroma diskontna stopnja

R_f – netvegana mera donosa (običajno se izberejo donosi državnih obveznic)

β – koeficient beta (vrednost se določi glede na dejavnost)

R_m – mera donosa lastniškega kapitala povprečnega podjetja (izračuna se povprečje trga)

$(R_m - R_f)$ – pribitek za kapitalsko tveganje

Finančni vložek v podjetje za razvoj programske opreme je na začetku lahko navidezno zelo majhen. Nekaj ustanoviteljev ima vsak svoj računalnik in delajo od doma – bodisi na razvoju produkta bodisi izvajajo katero od storitev. To lahko traja celotno otroško fazo podjetja. Podjetje se financira tako, da se ustanovitelji odpovejo svoji plači, kar lahko traja daljše obdobje. Alternativna pot je, da vključijo investitorja in najamejo dodatno delovno silo. Investicija bo podobno velika, vendar bo do rezultatov prišlo prej.

Časovna vrednost denarja nas uči, da je obljuba prihodka v oddaljeni prihodnosti vredna manj, čim kasneje v prihodnosti se bo realizirala. Upoštevati je treba tudi verjetnost te obljube. V realnem svetu je verjetnost pogosto manjša od verjetnosti, da podjetje dobi bančne obresti na svoj vložek. Zato mora podjetje (še posebno v začetnih fazah svojega obstoja) to upoštevati in paziti na hitrost povračila vložka. Podjetja za razvoj programske opreme so pogosto v situaciji, ko jim naročnik predlaga zmanjšanje cene produkta ali projekta z razlogom, da ga bo lahko prodalo še nadaljnjim kupcem. Velikokrat je tak obet nerealen in povezan z dodatnimi stroški.

Vrednotenje podjetja je za lastnike vedno zanimivo, še posebno pri podjetjih za razvoj programske opreme, kjer mnogi sanjajo o zgodnjem vstopu tveganega kapitala in hitremu bogatenju s prodajo podjetja. Vrednotenje podjetja nas lahko zanima zaradi potencialne prodaje (ali nakupa) podjetja ali pa za definiranje nagrade za ključne zaposlene glede na povečanje vrednosti podjetja. Ocena vrednosti majhnih podjetij je zelo tvegana in ko gledamo model CAPM imajo zato majhna podjetja vedno dodaten diskont zaradi majhnosti.

Nekateri pomembnejši dejavniki tveganja so:

- Z nakupom se motivacijski vzvodi za lastnike bistveno spremenijo. Ker so pogosto oni glavna gonilna sila podjetja, se možnosti podjetja v prihodnosti pomembno spremenijo.
- Zaposleni so v takih podjetjih velikokrat zaradi dobrih odnosov z lastnikom. Ko pride nov lastnik, se njihovo obnašanje spremeni. Včasih podjetje tudi zapustijo.
- Večina vrednosti podjetja je skrita, je v znanju posameznikov in timov in njihovih sposobnostih. Vrednost podjetja je tako težko oceniti z ekonomskimi modeli.

Poglavje 9

Sklepne ugotovitve

Opazimo lahko, da število podjetij s področja razvoja programske opreme v zadnjih letih močno narašča. Vendar je kar 77 % vseh podjetij, ki so delovala konec leta 2010, predstavljalo predvsem obliko samozaposlitve, saj so imela največ enega zaposlenega. Katera od teh podjetij imajo potencial, da v nekaj letih presežejo mejo petih, desetih ali celo dvajsetih zaposlenih, na osnovi finančnih pokazateljev ni mogoče ugotoviti. Prav tako ne, do kam bodo prišla in kje se jim bo rast ustavila.

Bodoči podjetnik in morda kasneje menedžer svojega podjetja je postavljen pred vrsto vprašanj, na katera ne pozna odgovorov. Pri iskanju rešitev je omejen predvsem s svojim znanjem in možnostmi, ki mu jih nudi okolje. Še posebno pri podjetjih, ki presežejo mejo nekaj zaposlenih, je opaziti, da se njihova rast ustavi zaradi vodstva oziroma lastnikov. Razlogov je veliko, vendar lahko večino spravimo na skupni imenovalac: pomanjkanje znanja. Lastniki oziroma vodje podjetij v nekem trenutku ne znajo narediti koraka naprej.

Z vidika družbe si želimo imeti velika in srednje velika podjetja s področja razvoja programske opreme. To so podjetja z visoko stopnjo dodane vrednosti in glede na ostale panoge središča znanja in inovacij. Dvomim, da bi lahko bila ta panoga ena strateških dejavnosti v Sloveniji, saj je visoko mobilna, poleg tega neposredno ne vpliva na razvoj drugih panog. Je pa zelo pomembna, saj je danes vtkana v večino drugih dejavnosti. Glede na okoliščine je stanje pri razvoju programske opreme seveda normalno, vprašanje pa je, katere okoliščine bi morali spremeniti, da bi s čim manj vložka prišli do čim večjih rezultatov – povečanja števila srednjih in velikih podjetij, ki bodo sposobna globalnega poslovanja in bodo dajala delo večjemu številu ljudi.

Podjetnik, ki je v svojem podjetju zbral več znanja in veščin, je zmanjšal svoja tveganja in povečal svoje možnosti za uspeh. Vendar znanja in veščin

ne gre nabirati nekritično vsevprek. Tako kot vsaka druga investicija je tudi investicija v znanje lahko neuspešna – če pridobimo znanje, ki ga kasneje ne bomo uporabili.

Ključni elementi, ki omogočajo uspešnost podjetja za razvoj programske opreme in so razvidni iz tega magistrskega dela, so:

- V pravem trenutku se osredotočati na normalne probleme, preprečiti njihovo patološkost in se izogniti abnormalnim. Posledično to pomeni, da se moramo sprijazniti z obstojem problemov in si ne delati utvar, da je možno življenje brez sprememb. Nenehno se moramo spreminjati in se prilagajati novim okoliščinam.
- Primeren obseg in globina strokovnega znanja ter znanj iz organiziranja in delovanja podjetja.
- Znanje in veščine komuniciranja. Veliko poglavij je govorilo o tem, kako razumeti in vzpostavljati medčloveške odnose, kako doseči integracijo med ljudmi, da se posvetijo skupnemu cilju. Ljudje se spreminjamo skozi čas, prav tako se spreminjajo naše izkušnje, vedenja in interesi, zato je nenehno komuniciranje zelo pomembno za obstoj neke skupnosti, kot je na primer podjetje.

Večino podjetij naredijo mladi ljudje, stari med 25 in 34 let [40]. V podjetjih za razvoj programske opreme so to pogosto strokovnjaki, ki nimajo posebnih poslovnih znanj ali veščin. Še več, marsikateri se niti ne zavedajo, katera znanja in veščine jim manjkajo. Medtem ko se učijo na osnovi lastnih napak in poskusov, mineva čas in njihova energija se zmanjšuje. To je izguba zanje in za družbo.

Podjetjem najlažje pomagamo na prelomnicah. Nekatere pomoči so že uveljavljene, recimo pred ustanovitvijo jim družba pomaga z različnimi inkubatorji, v otroški fazi s tehnološkimi parki in mentorskimi programi ter vavčerji. Pa vendar marsikateri mladi podjetnik, ki ustanovi podjetje za razvoj programske opreme, nima znanj in veščin, ki jih bo potreboval, da bo njegovo podjetje napredovalo in bo nekoč uspelo. Še več, najpogosteje se sploh ne zaveda obstoja, širine in obsega teh znanj, tako da jih ne zna niti iskati, ko mu postanejo potrebna.

Cilj magistrskega dela je bil opisati najpomembnejša znanja in veščine, ki jih mora osvojiti podjetje za razvoj programske opreme, da bi prišlo v zrelo fazo, torej da bi uspelo.

Deset pogostih napak pri ustanovitvi in razvoju podjetja za razvoj programske opreme

Pred ustanovitvijo podjetja:

- Podjetnik nima jasne ocene, kaj bo delal, do kdaj ne bo prihodkov, koliko bo stroškov v tem času in iz katerih virov jih bo kril.
- Podjetnik si ne zagotovi ustrezne kombinacije poslovnih in tehničnih znanj, izkušenj in veščin.
- Podjetnik si ne zagotovi širine karakterjev in stilov vodenja.
- Podjetnik nekritično podarja deleže podjetja.

Po ustanovitvi podjetja:

- Pretiran oportunističnost (iskanje kateregakoli posla, samo da se preživi) ali pretirana doslednost pri sledenju svoji viziji.
- Netransparentnost delovanja – slabo komuniciranje z zaposlenimi in naročniki.
- Nepremišljeno jemanje v službo in neizločanje sodelavcev, ki niso primerni za okolje podjetja.
- Pojavitev sodelavcev, ki so nenadomestljivi in zato privilegirani.
- Investiranje v dolgoročna sredstva iz kratkoročnih virov.
- Premalo pozornosti pri oblikovanju vodstvenega tima.

Slike

2.1	Osnovne dimenzije osebnosti [24]	14
2.2	Odnos do sveta [17]	22
2.3	Model stanj jaza [17]	25
2.4	Križna transakcija tipa I	26
2.5	Križna transakcija tipa II	27
2.6	Prikrita transakcija	27
2.7	Dramski trikotnik igre Zakaj ti ne ... Da, ampak ...	30
3.1	Matrika pogajalskih stilov [45]	45
3.2	Osnovna zgradba govora [47]	49
3.3	Pet dialektičnih stavkov s stanjem in ciljem [47]	51
3.4	Utemeljevanje s primerom [47]	52
3.5	Uravnoteženi argumenti [47]	52
3.6	Kronološki pregled [47]	52
3.7	Popravek [47]	53
3.8	Kompromis [47]	54
4.1	Pet osnovnih delov organizacije [18]	70
4.2	Proces odločanja [18]	76
5.1	Gradniki uspešnosti projekta	102
7.1	Mušičeva piramida elementov strategije	123
7.2	USK – finančni vidik [22]	128
7.3	USK – vidik poslovanja s strankami [22]	129
7.4	Primer strateškega diagrama	130
7.5	Ravni kulture [42]	133
7.6	Kolbov cikel učenja	140

Tabele

1.1	Podjetja, registrirana v Sloveniji za dejavnost 62.01 Računalniško programiranje	5
1.2	Podjetja, registrirana na Hrvaškem v dejavnostih 62.01, 58.29 in 58.21 leta 2009 [19]	6
4.1	Vloge menedžmenta pri vodenju organizacije [8].	80
6.1	Povezava med nakupovalnim in prodajnim procesom [14]	117

Literatura

- [1] *Lotus consulting academy*. Gradivo seminarja, Lotus, 1998.
- [2] *Poslovna pogajanja*. Gradivo seminarja, Mercuri International d.o.o., 2003.
- [3] *Zakaj propadajo nova podjetja*. JAPTI, 2010.
- [4] *Bonitete.si – bonitetne informacije podjetij*. Bisnode d.o.o., 2011.
- [5] *Personality theories, types and tests*. businessballs.com, 2011.
- [6] *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Založba ZRC, 2011.
- [7] *Strategy*. Wikipedia, 2011.
- [8] I. Adizes, *Managing corporate lifecycles*. Adizes Institute Publishing, 2004.
- [9] P. Antunović, *Finance podjetja*. Center Brdo, Sklad za razvoj managementa d.o.o., 1999.
- [10] R. M. Belbin in A. Jay, *Management teams: Why they succeed or fail*. Heinemann, London, 1981.
- [11] E. Berne, *Katero igro igraš*. Sinesis, Ljubljana, 2007.
- [12] K. Brenk. *Razvoj in validacija vprašalnika za merjenje kompetenc*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, 2010.
- [13] Biro Praxis d.o.o., *Timi*. Interno gradivo Comland d.o.o., 2009.
- [14] K. M. Eades, *The new solution selling: The revolutionary sales process that is changing the way people sell*. McGraw-Hill Professional, 2004.
- [15] *Analiza slovenskega sektorja IKT – posodobitev*. GZS, 2006.

- [16] R. G. Hagstrom, *Warren Buffetov način*. Katarina Zrinski d.o.o., 2010.
- [17] J. Hay, *Working it out at work*. Sherwood Publishing, Watford, 1993.
- [18] M. Henry, *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall International, 1983.
- [19] *Analiza hrvatske ict industrije 1999 – 2009*. IDC, 2010.
- [20] *Slovenia IT services 2010 – 2014 forecast*. IDC, 2010.
- [21] A. Igličar in M. Hočevár, *Računovodstvo za managerje*. Gospodarski vestnik, 1997.
- [22] R. S. Kaplan in D. P. Norton, *Strateško usmerjena organizacija*. GV Založba, Ljubljana, 2001.
- [23] R. S. Kaplan in D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000.
- [24] D. Keirseý in M. Bates, *Please understand me: Temperament, character, intelligence*. Prometheus Nemesis Book Company, Del Mar, CA, 1998.
- [25] M. Khalsa, *Let's get real or let's not play*. Franklin Covey Co., 1999.
- [26] W. C. Kim in R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*. GV Založba, Ljubljana, 2005.
- [27] H. B. Kittlaus in P. N. Clough, *Software Product Management and Pricing: Key Success Factors for Software Organizations*. Springer-Verlag, New York, 2009.
- [28] G. Z. Laborde, *Influencing with integrity*. Crown House Publishing, 2003.
- [29] P. Leinwand in C. Mainardi, *The coherence premium*. Harvard Business Review, 2010.
- [30] R. L. Martin, *The execution trap*. Harvard Business Review, 88(7/8): 64–71, 2010.
- [31] J. C. Maxwell, *There's no such thing as "business"ethics*. Warner books, 2003.
- [32] B. Mayr, *Kako brati računovodske izkaze*. Noviforum d.o.o., 2000.

- [33] M. McKay, M. Davis in P. Fanning, *Messages: The communication skills book*. New Harbinger Publications, 2009.
- [34] H. Mintzberg, *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. Free Press, New York, 1989.
- [35] M. Mušič, *Strateški brainstorming*. Interno gradivo Comland d.o.o., 2009.
- [36] D. A. Nadler, M. S. Gerstein in R. B. Shaw, *Organizational Architecture*. Jossey – Bass Inc., 1992.
- [37] T. T. Nagle in R. K. Holden, *The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making*. Prentice-Hall, 2002.
- [38] *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK vodnik)*. Založba Moderna organizacija, 2008.
- [39] M. Rebernik, P. Tominc in K. Crnogaj, *Podjetniška aktivnost, aspiracije in odnos do podjetništva*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2011.
- [40] M. Rebernik, P. Tominc in K. Pušnik, *Slovensko podjetništvo v letu krize*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2010.
- [41] F. Ridzi, *Usmeritev poslovanja Comland*. Gradivo delavnice, 2006.
- [42] E. H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass, 1999.
- [43] P. M. Senge, *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Business, 1994.
- [44] V. Shankar, L. L. Berry in T. Dotzel, A practical guide to combining products services. *Harvard business review*, 87(11): 95–99, 2009.
- [45] R. Tavčar, *Psihologija pogajanj*. Planet GV, Ljubljana, 2007.
- [46] S. Tyson in A. York, *Essentials of HRM*. Butterworth-Heinmann, 2000.
- [47] T. Zidar Gale, *Retorika – veščina prepričevanja*. Planet GV, Ljubljana, 2007.