



god je to moguće, uvažavajući naše specifičnosti. U listopadu je delegacija naše jedinice sudjelovala na CM skupu u Stockholmu gdje se okupilo preko 200 djelatnika CM-a iz cijele korporacije. Bila je to odlična prilika za uspostavljanje kontakata na svim razinama. Također, u mnogo slučajeva sudjelujemo u regionalnim projektima, a uveli smo i praksu stjecanja kompetencija putem treninga uz rad u globalnoj organizaciji. Sve u svemu, zadovoljan sam.

U 2012. cilj nam je podizanje svih CM funkcija na višu razinu izvrsnosti. Posebno ćemo se posvetiti dovršenju formiranja funkcije upravljanja rizicima kod ugovaranja kao i jačem uključivanju naših menadžera za upravljanje cijenama u regionalne projekte. Nastavit ćemo širenje kompetencija u suradnji sa centralnom CM funkcijom u Stockholmu, kroz suradnju sa regionalnim timom, kao i kroz vanjske certifikacije poput APMP (Proposal Management) i IACCM (Contract Management). S ponosom želim naglasiti da je Tea Kajba, naš najiskusniji menadžer za koordinaciju izrade ponuda (Proposal Manager - PM), početkom listopada dobila APMP certifikat i time postala naš prvi međunarodno priznat PM.

**Razgovarali smo i s predstavnicima ključnih CM funkcija u ovoj jedinici o njihovom viđenju područja odgovornosti u kojem djeluju.**

**Dražen Kosanović, menadžer za upravljanje cijenama:**

- Cijene proizvoda i usluga u mnogome određuju uspješnost i profitabilnost poslovanja kompanije. U doba recesije, cijene sve više predstavljaju ključan čimbenik dobivanja posla na tržištu. Upravljanje cijenama, a posredno i prihodima, je pojam koji se prvo pojavio u zrakoplovnoj industriji 70-tih godina prošlog stoljeća, jer su kompanije shvatile da pametnim upravljanjem cijenama i prilagođavanjem kupcima, mogu bolje prodati svoje kapacitete. Nije trebalo dugo da se ovaj način razmišljanja prihvati i u ostalim industrijskim granama. Postoji mnogo različitih pristupa i modela određivanja cijena, teorijskih, strateških i političkih. Svima je zajedničko da "prava cijena" može

biti ključna za poslovanje poduzeća. Treba ponuditi cijenu koja je istovremeno prihvatljiva za kupca i profitabilna za poduzeće. Pri tome se mora voditi računa o internim čimbenicima kao što su troškovi, profitni ciljevi te projekcija rasta poduzeća, ali i o vanjskim, poput konkurencije, kupaca, promjena na tržištu, tehnologije i zakonodavstva. Mi se trudimo uskladiti sve to.

**Sanja Žaja, rukovoditelj odjela podrške prodaje usluga**

- Nadograđujući Ericssonov model organizacije, u našu organizaciju komercijalnih poslova uključili smo i kompetencije za podršku prodaje usluga. Primarno se bavimo uslugama održavanja i podrške - uslugama koje su temelj dugotrajnog povjerenja naših kupaca. Kada živite s kupcem i njegovim potrebama tijekom životnog ciklusa Ericssonovih rješenja, partnerski odnos se produbljuje. Treba naglasiti i da su upravo usluge održavanja i podrške jedan od temeljnih i tradicionalnih izvora prihoda naše kompanije te je logično da je podrška prodaji na adekvatan način vrednovana i u našoj organizaciji. S obzirom na ulogu CM-a u cilju poboljšanja komercijalnih uvjeta poslovanja, naša je kompanija ovo područje vizualizirala u pozicioniranju ove organizacije unutar CM-a.

**Gordana Barić, menadžer za upravljanje rizicima kod ugovaranja**

- U Ericssonu, uloga Commercial Contract Managera (CCM) postoji još od 2006. godine. Najviše iskustva u tom području ima RWCE, s kojom tijesno surađujemo u razvoju kompetencija. U našoj kompaniji, smo ove godine započeli proces definiranja CCM tima koji bi svojim radom aktivno sudjelovao tijekom životnog ciklusa ugovorenog projekta, na način da preuzme potpunu (e2e) odgovornost vezano uz upravljanje rizicima, definiranje komercijalnih uvjeta i željenih performansi ugovora. Naše djelovanje seže u aktivnosti prije i nakon prodaje, preuzimamo odgovornost i za eskalacijske procedure i upravljanje rizicima u slučajevima odstupanja od

prodajne strategije ili utvrđenih ugovornih obaveza te aktivno surađujemo i s pravnim savjetnikom u cilju osiguranja konzistentnosti ugovora. Mi predstavljamo prirodno sučelje za nabavnu (Customer Procurement) organizaciju, omogućavajući prodajnoj organizaciji da se usredotoči na izgradnju kvalitetnijeg odnosa s kupcem. Akumuliramo znanje i iskustva te ga koristimo za sve buduće pregovore. Te spoznaje omogućavaju izgradnju dosljednih principa i formiranje čvrstih argumenata prema našim krajnjim korisnicima.

**Tea Kajba, menadžer za koordinaciju izrade ponuda**

- Koordinacija izrade ponuda (Proposal Management) je funkcija koja je često krivo interpretirana i lako "padne u zaborav" kad se komercijalna ponuda dovrši i preda kvalitetno i na vrijeme. No, u slučaju problema u procesu izrade ponude, PM automatizmom snosi odgovornost. Zašto je to tako? Funkcija PM-a najsličnija je ulozu inspicijenta u kazališnoj predstavi. On ne sudjeluje osobno u predstavi, nije glumac, baletan ni pjevač, ali bez njega teško da bi se predstava uopće održala. Ukoliko sve prođe po planu, i premijera uspije, uglavnom inspicijenta nitko ni ne spominje. No ako premijera doživi fijasko, budite sigurni da će jedan od "dežurnih" krivaca svakako biti on. Dakle, poput inspicijenta, PM je osoba koja se brine da priprema ponude teče bez zastoja, nadzire i upravlja svim poslovima u procesu izrade ponude, koordinira članove tima za ponude, u suradnji s menadžerom za rješenja, prodajom i projektnom organizacijom kreira vremenski plan i dodjeljuje odgovornosti za pojedine dokumente. PM je također zadužen i za pridržavanje odredbi prodajnog procesa, eskalacije, organizaciju sastanaka i sl. Na samom kraju, PM nadgleda i radi produkciju ponude u formatu zadanom od strane kupca te je posljednja karika u lancu koja finalizira komercijalnu ponudu prije podnošenja. PM na sebi dakle nosi ogromnu odgovornost i u velikoj mjeri utječe na sadržajnu i prezentacijsku kvalitetu naših komercijalnih ponuda.