

Tri ključne uloge u pripremi i realizaciji projekata za kupce

Rastuća složenost projekata u okvirima ICT industrije odraz je brzoga razvoja tehnologija i sve oštrije konkurencije na tržištu. Ericsson ima odgovor – prodajni koncept koji počiva na tri temeljna kamena: ključnim ulogama u pripremi i realizaciji projekata za kupce, samom procesu prodaje koji definira tko, što, kada i kako treba napraviti te kontrolne mehanizme i direktivama u području prodaje. Naša priča ovaj put usmjerena je na razjašnjenje ključnih uloga u projektima za kupce, tj. modela koji se u Ericssonu naziva Core 3.

u ICT industriji najkompetentniji stručnjaci i najkvalitetnija rješenja odrede za strateški najznačajnije poslove. Ta je osnovna ideja unazad godinu i pol dana nadopunjena većom usmjerenošću na nove poslovne prilike. Mladen Barić, odgovoran za prodajni proces u Ericssonu Nikoli Tesli obrazlaže: „*Novi prodajni proces definiran je tako da se za svaki projekt za kupce ne samo angažiraju resursi primjereni značaju projekta definiraju nove poslovne prilike za profitabilni posao. Pri tomu se veći značaj no prethodnih godina posvećuje procjeni rizika kojih uvijek u prodajnom procesu ima. Tu na scenu stupa novi način rada koji se temelji na Core 3 modelu u okviru kojega su definirane ključne uloge i precizno definirane zadatke za svaku od njih u pripremi i realizaciji projekata za kupce.*“

svake dionice, međusobno usko surađuju u svim fazama realizacije projekta te kasnije u prepoznavanju i procjeni novih poslovnih prilika, a za svoj rad odgovaraju menadžeru prodaje i marketinga za određenoga kupca ili tržište. Da bi netko mogao raditi na bilo kojemu od poslova u okviru Core 3 modela valja prethodno u praksi dokazati da posjeduje stručne i liderske sposobnosti potrebne za to. Nema, dakle, formalnoga sustava izobrazbe koji bi producirao ove kadrove. Core 3 timovi djeluju kao virtualna, a ne linijska, organizacija te se formiraju prema trenutačnim poslovnim potrebama.

Primjer iz ETK prakse

Primjenjujući Core 3 model rada Ericsson Nikola Tesla u nekoliko značajnih poslova u zadnjih godinu i pol dana unaprijedio je efikasnost realizacije projekata za kupce, otvorio je strateški značajne i financijski isplative nove poslove te povećao zadovoljstvo kupaca.

Jedan od karakterističnih primjera odnosi se na projekt implementacije mobilne mreže drugoga kosovskoga GSM operatora Ipkom, realiziran krajem prošle godine, koji je označio ulazak Ericssona Nikole Tesle na kosovsko tržište na velika vrata. U ugovaranju poslova izgradnje mobilne mreže iz temelja te naknadnom potpisivanju okvirnoga ugovora o daljnjoj suradnji značajnu ulogu imalo je više menadžera i stručnjaka iz razvoja poslovanja te prodaje i marketinga za Kosovsko tržište, a dio zasluga za uspješno uspostavljenu suradnju s Ipkom, za ETK tada novim kupcem, nosi i Core 3 tim: Ivica Gojsalić, Lana Šindler i Tomislav Fulanović. Obrazložjenje uloga koji je svatko od njih imao u projektu i koju još ima u suradnji s Ipkom prepustili smo njima samima.

Odgovornosti jasne, komunikacija efikasna

Lana Šindler, odgovorna za cjelokupno rješenje (CSR) je komentirala:

„*U ulozi CSR-a za Ipkom našla sam se još u fazi natječaja za posao sredinom 2007., u razdoblju u kojemu je prodajna*



Ipkom Core 3 tim: Tomislav Fulanović, Lana Šindler i Ivica Gojsalić

U Ericssonu se već nekoliko godina priprema i realizacija projekata za kupce provodi putem Core 3 modela. Riječ je o načinu rada koji se prije svega odnosi na strateške i veoma vrijedne projekte, premda se ovaj način rada može primijeniti za sve projekte i za sve Ericssonove kupce. Ericsson Nikola Tesla uspješno primjenjuje taj model, unaprjeđujući procese u hodu. Osnovna ideja modela odnosi se na potrebu da se u sve kompetitivnijem tržišnom okruženju

Tri ključne uloge koje spominje M. Barić odnose se na brigu o financijskoj dimenziji posla koja je značajna u fazi pripreme ugovora (ACR – *Account/Commercial Responsible*), brigu o tehničkom rješenju za kupca (CSR – *Customer Solution Responsible*) te brigu o ispunjavanju ugovorenih obveza (CFR – *Contract Fulfillment Responsible*). Stručnjaci koji obnašaju ove uloge oko sebe okupljaju timove s kompetencijama potrebnim za kvalitetnu realizaciju

organizacija za Kosovo tek bila u formiranju. Moja uloga otada je, zajedno s timom koji je u tu svrhu oformljen, odabirati i nuditi najbolje rješenje iz Ericssonovog portfelja koje će zadovoljiti trenutačne, ali i buduće zahtjeve našeg kupca.

Kada je o uspostavi Core 3 tima riječ, olakotna okolnost je bila naše iskustvo u sličnim prethodnim ulogama, ali i neopterećenost internom organizacijom. Međutim, priliku da oformimo novi Core 3 tim za novoga kupca iskoristili smo ne samo za primjenu sveg dobrog iz prijašnjih iskustava, već i za mnoga poboljšanja. Pozorno su se čitale originalne upute, organizacijske preporuke i opisi na temelju kojih je svaki član tima pokušavao precizno protumačiti što se od njega očekuje te na koji bi točno način svi zajedno trebali raditi kao tim.

Jasno je da globalne upute nikad nisu savršeno precizne niti apsolutno primjenjive na našu lokalnu organizaciju. Bilo je potrebno vremena i strpljenja dok se, uz visoko opterećenje dnevnim poslom, uloge nisu iskristalizirale, dok svima nije sve postalo jasno na jednak način i dok se svi na koncu nismo uhodali u takvom načinu rada. Napokon složni, mogli smo krenuti u uhadavanje i svih ostalih u projektnoj organizaciji. Velika organizacija, puno ljudi, dotadašnji način rada, trajalo je, ali postigli smo cilj. S kupcem smo u konkretnom slučaju imali lakši posao, jer također mlad, s potpuno novom organizacijom, bez starih navika, koncept Core 3 tima je bio dovoljno jednostavan i razumljiv da se prihvati.

Unatoč početnim poteškoćama i naporima da koncept Core 3 tima zaživi i u našoj praksi, trud se isplatio.

Odgovornosti su jasne, komunikacija između članova tima postala je znatno efikasnija. Skratilo se vrijeme i akcije i reakcije na kupčeve zahtjeve, što je u konačnici pridonijelo većem zadovoljstvu samog kupca, motivirajući time i sve nas."

Kupcu na usluzi

Ivica Gojsalić radi na komercijalnim aspektima suradnje (ACR) s Ipkom:

„Na Ipkom projektu sam počeo raditi još u fazi natječaja kao menadžer za rješenje radio dijela GSM mreže. Kada je krenula realizacija projekta dobio sam priliku preuzeti ulogu ACR-a, što sam bez razmišljanja prihvatio. Danas, nakon skoro godinu dana funkcioniranja, mogu kazati da se radi o kvalitetnom timu koji je spreman ispuniti svaki zahtjev kupca.

Ericsson je s Ipkom osim isporuke opreme i GSM rješenja ugovorio i usluge održavanja mreže te usluge upravljanja mrežom. Također imamo i odgovornost za prijenos znanja prema Ipkovim zaposlenicima, za softversku i hardversku podršku te SPMS uslugu. Ovo sve potvrđuje da je odgovornost Core 3 tima za Kosovo velika te da tim mora obavljati i one zadaće koje na nekim drugim projektima obavlja sâm kupac. Riječ je, dakle, o iznimnom povjerenju koje kupac ima u nas kao partnera, a zaslužni za to su ne samo članovi Core 3 tima već i ostali stručnjaci koji sudjeluju u ovom poslu aktivno doprinoseći uspjehu svojim idejama i inicijativama. Tako na vrijeme možemo prepoznati nove potrebe kupca te preduhitriti probleme."

Prepoznate prednosti ovog koncepta

Tomislav Fulanović odgovoran je za izvršavanje ugovornih obaveza (CFR) te za prepoznavanje novih prilika za nastavak suradnje s kupcem:

**Mladen Barić,
odgovoran
za prodajni
proces u
Ericssonu
Nikoli Tesli**



„Izgradnju nove Ipkove GSM mreže trebalo je realizirati u izrazito kratkom roku što je, istodobno s usredotočenošću na primjenu Core 3 modela, bio popriličan izazov. No, nakon uspješnoga puštanja u rad Ipkove mreže posao Core 3 tima za suradnju s tim operatorom nije gotov. S Ipkom je naša kompanija potpisala okvirni ugovor koji nam je temelj za daljnje razvijanje suradnje. Danas naš Core 3 tim redovito prati razvoj trendova na kosovskom tržištu te poslovanje našega kupca i zajedno s njim kreiramo daljnji strateški razvoj nastojeći prepoznati obostrano korisne poslovne prilike i izvan onoga što je definirano okvirnim ugovorom. Tu prepoznajem veliku prednost timskog rada, jedne od glavnih karakteristika Core 3 modela. Upravo na ovom poslu definitivno sam se uvjerio da u našoj industriji pojedinac, ma kako stručan bio, može biti uspješan tek kao dio tima. Osobno mislim da smo u primjeni Core 3 modela daleko dogurali, što nam danas u rješavanju svakodnevnih obveza uvelike olakšava posao. Isto tako, postigli smo i to da je naš kupac prepoznao osnovne prednosti ovakve organizacije za njih, a to su: jasne podjele odgovornosti te kontinuitet. Štoviše danas Ipkom nastoji prilagoditi svoju organizaciju našem modelu."

Prednosti Core 3 modela

- timski rad koji podrazumijeva brzi protok informacija, razmjenu iskustava i dodatni razvoj kompetencija
- kontinuitet organizacije unutar kompanije i prema kupcu uz prepoznavanje novih profitabilnih poslovnih prilika
- izravan, svakodnevni kontakt s kupcem te bolji uvid u njegove potrebe
- jasna podjela odgovornosti koja rezultira većom efikasnosti
- autoritet u internoj organizaciji i u suradnji s kupcem koji povećava motiviranost stručnjaka

Ericssonova tri temeljna kamena prodaje



* ACR – Account/Contract Relationship, CSR – Customer/Sales Relationship, CFR – Contract Fulfillment Responsibility