

Uspješni smo onoliko koliko uspijemo prodati

Od 2. travnja u Ericssonu Nikoli Tesli pokrenut je projekt implementacije novog prodajnog procesa. Riječ je o novim internim pravilima i postupcima koje je Ericsson definirao, a koji bi trebali osigurati da se svaka poslovna prilika pretvori u profitabilni posao na najekonomičniji i najbrži način te da se pritom osigura puna kvaliteta i zadovoljenje svih zakonskih propisa i propisa o dobrom poslovanju.

- Kako je došlo do pokretanja novog prodajnog procesa u našoj kompaniji?

- Njegovo uvođenje jedna je od nekoliko završnih "kockica" u Ericssonovom većem projektu "Sales Way Forward" kojemu je cilj da se različitim strukturalnim promjenama u domeni prodajne organizacije ukupan prihod Ericssona u razdoblju od 2003. do 2008. gotovo udvostruči. Prodajni proces pokriva sve aktivnosti od trenutka prepoznavanja poslovne prilike do trenutka kada je ugovor ispunjen i realiziran u potpunosti s naše i kupčeve strane. Postoji čitav niz drugih procesa koji su naslonjeni na ovaj proces, međutim on je ključan za prodaju i angažman drugih jedinica u prodajnom procesu.

- Koje najznačajnije promjene i poboljšanja je uvođenje ovoga procesa donijelo?

- Bitna karakteristika ovoga procesa je da je značajno jednostavniji od prethodnih varijanti i definira samo ono osnovno što je obavezno u svakom poslu i za što nema izuzetaka, tzv. non-negotiable core. Time se osigurava jednostavnost i ubrzanje čitavog procesa u odnosu na interne propise. Definirane su aktivnosti koje treba u kompaniji napraviti u danom trenutku i koje obavezne dokumente treba izraditi i arhivirati. Obavezni dokumenti koji se izrađuju prije ključnih točaka prodajnih odluka su ujedno i baze sa svim bitnim informacijama na osnovi kojih KAM donosi svoje odluke vezane za konkretnu poslovnu priliku. Arhiviranje ovih baza informacija osigurava mogućnost naknadne kontrole na temelju kojih parametara je donesena poslovna odluka, a nudi se i mogućnost učenja temeljem najboljih praksi.

- Je li bilo potrebno lokalizirati ovaj globalni proces?

- Ericsson je definirao globalne postavke no zbog specifičnosti kupaca

i tržišta te samog Ericssona Nikole Tesle čitav proces i sve obvezne dokumente morali smo prilagoditi našim potrebama i mogućnostima kako bi od tog procesa i dokumenata imali maksimalnu korist. Tu prilagodbu obavila je grupa tzv. šampiona prodajnog procesa u kojoj je predstavnik svake od KAM organizacija, jedinica financija, nabave, logistike, usluga i jedinice za Marketing, rješenja za kupce i podršku prodaji. Opis prodajnog procesa i službeni dokumenti nalaze se na našem intranetu.

- U kojoj smo fazi implementacije projekta?

- Prva tri mjeseca smatramo probnim razdobljem. Želimo uočiti eventualne poteškoće i prema potrebi poboljšati proces. Prve ćemo rezultate moći vidjeti nakon prvog kvartala primjene dakle do kraja lipnja.

- Kako izgleda kvalitetna primjena ovog procesa u praksi?

- Novi prodajni proces teži da ukupni angažman svih resursa kompanije u pokušaju pretvorbe neke poslovne prilike u profitabilan posao bude adekvatan značaju te poslovne prilike za kompaniju, a pri tome posebno valja voditi računa o rizicima koji se javljaju u takvom procesu. Što je rizik veći, to više resursa treba angažirati, ukoliko se odluči da je rizik s obzirom na značaj prilike za kompaniju prihvatljiv. Je li prodajni proces uspješno i kvalitetno primijenjen u našoj kompaniji saznat ćemo putem provjera je li odluka u svakoj točki procesa donesena na bazi dokumentirane i arhivirane baze informacija i isto tako je li ugovor na izvršenje predan u jedinicu nabave ili usluga zajedno s tzv. contract handshake checklist dokumentom. Ovaj obavezni dokument potvrđuje da je prodajna organizacija dala,

odnosno, da su izvršne organizacije primile sve relevantne informacije nužne za efikasno izvršenje ugovora u sljedećoj fazi procesa koja se odvija u ovim jedinicama. On predstavlja preduvjet za kvalitetno izvršenje ugovornih obaveza jer sadrži i procjenu mogućih poteškoća u realizaciji ugovora te postupke koje treba poduzeti da se utjecaj tih poteškoća svede na minimum. Osim bržeg i jednostavnijeg izvršenja ugovora u našoj kompaniji to jamči i kvalitetniju realizaciju i veće zadovoljstvo kupca.

- Postoji li razlika u prodaji proizvoda i rješenja?

- Ovaj novi prodajni proces pokriva sve poslovne modele: prodaju proizvoda (product sales) kod koje narudžba definira 100% onoga što treba realizirati da bi se potpuno ispunila kupčeva očekivanja i prodaju rješenja (system and project sales) u kojima su zahtjevi nisu detaljno definirani i gdje je nužna uska i konstantna suradnja s kupcem da bi se uočilo koji su kupčevi

zahtjevi i potrebe. U slučaju prodaje proizvoda ukupna poslovna efikasnost je proporcionalna striktnom provođenju prodajnog procesa jer su sve aktivnosti u prodajnom procesu jednoznačno definirane, dok su u drugom slučaju osim samog procesa vrlo važne i kompetencije te znanja ljudi koji sudjeluju u realizaciji procesa. To potvrđuju i riječi Carl-Henrica Svanberga, predsjednika i generalnog direktora Ericssona koji je rekao da nijedno organizacijsko ustrojstvo, dokument ili direktiva nikada ne može zamijeniti ono što je najvažnije: prave vrijednosti i odgovoran stav samih zaposlenika u nekoj organizaciji.



S Mladenom Barićem, odgovornim za prodajni proces u Ericssonu Nikoli Tesli, razgovarali smo o ovom aspektu naše poslovne izvrsnosti