

PRODAJA KAO PROCES

Sažetak:

U prethodnom tekstu bavili smo se prodajom kao funkcijom, a u ovom ćemo proučiti aspekte prodaje kao procesa. Sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000 sustav upravljanja kvalitetom daje prednost procesnom pristupu te potiče preobrazbu poslovnih funkcija u poslovne procese. Prednost procesnog pristupa je osiguravanje trajnog upravljanja vezama između pojedinačnih procesa unutar sustava procesa te njihova kombinacija i međusobno djelovanje. Zato prodaju možemo promatrati i u tom kontekstu.

Ključne riječi: prodaja, funkcija, proces, sustav upravljanja kvalitetom.

1. UVOD

Međunarodna norma ISO 9001:2000 (Sustav upravljanja kvalitetom – Zahtjevi) postavlja zahtjeve za dokazivanjem kvalitete sustava upravljanja u organizaciji (poduzeću). Norma ne spominje eksplicite prodaju kao poslovnu funkciju. Međutim postavlja zahtjev za dokazivanjem usmjerenosti na kupca, dakle marketinšku orijentaciju te zahtjev za dokazivanjem da su izgrađeni, dokumentirani i implementirani poslovni procesi koji su usmjereni na kupca. Pri tome se izričito zahtijeva dokazivanje:

- određivanja zahtjeva koje postavlja kupac, uključujući zahtjeve za isporuku i radnje poslije isporuke,
- osiguravanja da zahtjevi u ugovoru ili narudžbi koji se razlikuju od prije navedenih budu riješeni,
- da je organizacija sposobna ispuniti utvrđene zahtjeve,
- postupanja kada kupac ne osigura dokumentirane zahtjeve. Radi osiguravanja ispunjenja ovog zahtjeva norma (točka 7.2.2.) eksplicite navodi: „U nekim slučajevima, kao što je prodaja putem interneta, formalna ocjena svake narudžbe nije praktična. Ocjenjivanjem se u tom slučaju mogu obuhvatiti informacije o proizvodu koje se nalaze u katalogu ili promidžbenom materijalu.“
- da je organizacija utvrdila i primijenila učinkovite postuke komunikacije s kupcima s obzirom na:
 - informacije o proizvodu,
 - postupanje s upitima, ugovorima ili narudžbama, uključujući dodatke, i
 - povratne obavijesti od kupca, uključujući njegove reklamacije.

Međunarodna norma ISO 9001:2000 potiče prihvaćanje procesnoga pristupa pri razvoju, primjeni i poboljšavanju učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom te povećavanje zadovoljstva kupca/korisnik zadovoljavanjem njegovih zahtjeva.

Da bi organizacija radila učinkovito, mora utvrditi brojne međusobno povezane radnje i njima upravljati. Djelovanje koje upotrebljava sredstva i kojim se upravlja da bi se omogućilo

preoblikovanje ulaznih veličina (input) u izlazne veličine (output) može se smatrati procesom. Često je izlaz iz jednog procesa izravan ulaz u sljedeći proces.

Primjena sustava procesa u organizaciji, njihovo utvrđivanje i međusobno djelovanje te upravljanje njima može se nazivati „procesnim pristupom.“

Prednost je procesnoga pristupa osiguravanje trajnog upravljanja vezama između pojedinačnih procesa unutar sustava procesa te njihovom kombinacijom i međusobnim djelovanjem. Kada se primjenjuje u sklopu sustava upravljanja kvalitetom, taj pristup naglašava važnost:

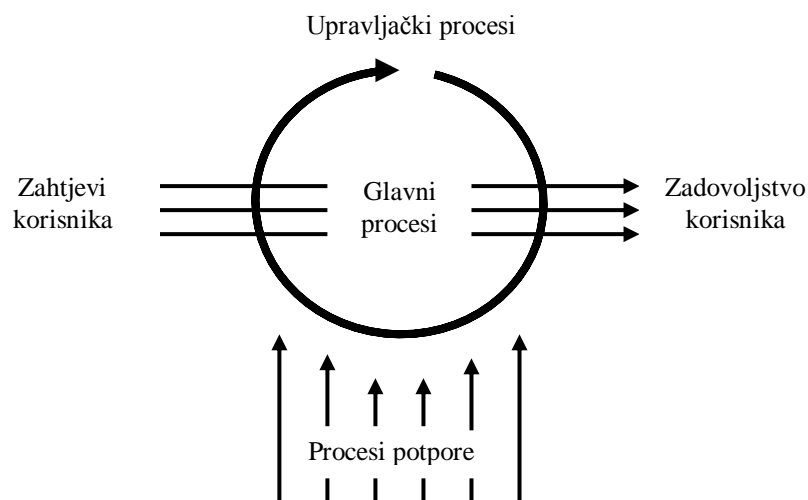
- razumijevanja i ispunjavanja zahtjeva kupaca/korisnika,
- potrebe da se procesi promatraju u uvjetima dodavanja vrijednosti,
- dobivanja rezultata procesa i njihove učinkovitosti, i
- neprekidnog poboljšavanja procesa temeljeno na objektivnim mjerenjima.

2. TRI TIPRA POSLOVNIH PROCESA

Neovisno o brojnosti mogućih podjela poslovnih procesa, a time, na prvi pogled, brojnosti i različitosti procesnih struktura, sve poslovne procese u poduzeću može se obuhvatiti podjelom na tri tipa poslovnih procesa:

- upravljačke ili menadžment procese (*management processes*),
- glavne procese (*core processes*)
- procese potpore (*support processes*).

Slika 1. Prikaz tri tipa poslovnih procesa



Izvor: Martyn A. Ould, *Business Processes*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, 1995, p. 2.

Upravljački poslovni procesi važni su za odvijanje glavnih poslovnih procesa kao i procesa potpore. To su poslovni procesi razvoja, planiranja, osiguravanja resursa i upravljanja ustrojem cijele organizacije. Upravljački procesi zbog sveobuhvatnosti i smjera njihova djelovanja na glavne poslovne procese nazivaju se još i *okomitim* poslovnim procesima.

Glavni poslovni procesi usredotočeni su na postizanje zadovoljstva vanjskih kupaca/korisnika. Direktno dodaju novu vrijednost proizvodu/usluzi. Oni ispunjavaju zahtjeve kupaca/korisnika i generator su njihova zadovoljstva. Glavni poslovni procesi, procesi

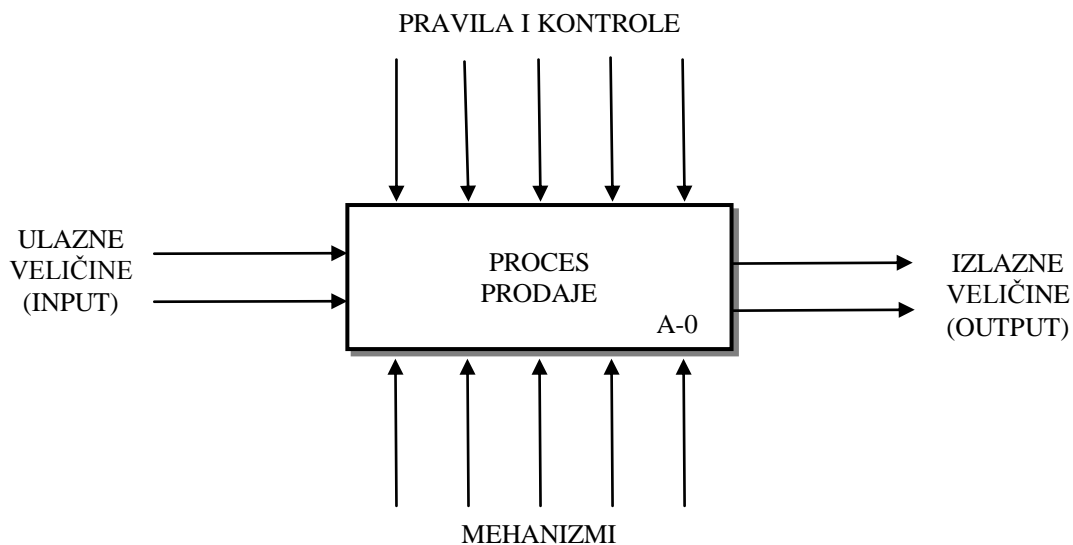
realizacije ili ostvarenja jesu poslovni procesi čiji izlaz u obliku proizvoda ili usluge ima izravnu potvrdu na tržištu. Kod glavnih poslovnih procesa plan i proizvod u nastanku čvrsto su integrirani. Naziva ih se još *vodoravnim* poslovnim procesima.

Procesi potpore usmjereni su ka stvaranju zadovoljstva unutarnjih korisnika unutar organizacije. Imaju sposobnost stvaranja dodane vrijednosti za kupca/korisnika. Međutim, taj utjecaj na ostvarenje dodane vrijednosti je indirektan i ostvaruje se kroz potporu glavnim poslovnim procesima. Procesi potpore pomoćni su procesi i predstavljaju servis glavnim poslovnim procesima. Obzirom na smjer djelovanja na glavne poslovne procese, također ih se nazivam *okomitim* poslovnim procesima.

Brojni upravljački, glavni i procesi potpore odvijaju se u okviru procesne strukture istovremeno. Karakterizira ih niz međusobnih interakcija. Svaka od njih u određenoj mjeri utječe na sposobnost rezultata poslovnog procesa u smislu zadovoljenja zahtjeva kupaca/korisnika.

Kojem tipu poslovnih procesa će pripadati proces prodaje ovisi o temeljnoj djelatnosti i posebnostima poduzeća. U poduzećima kojima je prodaja temeljna djelatnost, proces prodaje imat će karakter glavnog poslovnog procesa. Istovremeno, ukoliko je poduzeće pretežito proizvodno orijentirano, glavni poslovni proces u takvom poduzeću bit će proces proizvodnje, a proces prodaje u tom će slučaju imati karakter procesa potpore koji treba osigurati prodaju rezultata procesa proizvodnje (proizvod/usluga) na tržištu dodavanje vrijednosti proizvodu ili usluzi u cilju ispunjenja zahtjeva kupca/korisnika i postizanja njegova zadovoljstva.

Slika 2. Dijagram konteksta procesa prodaje



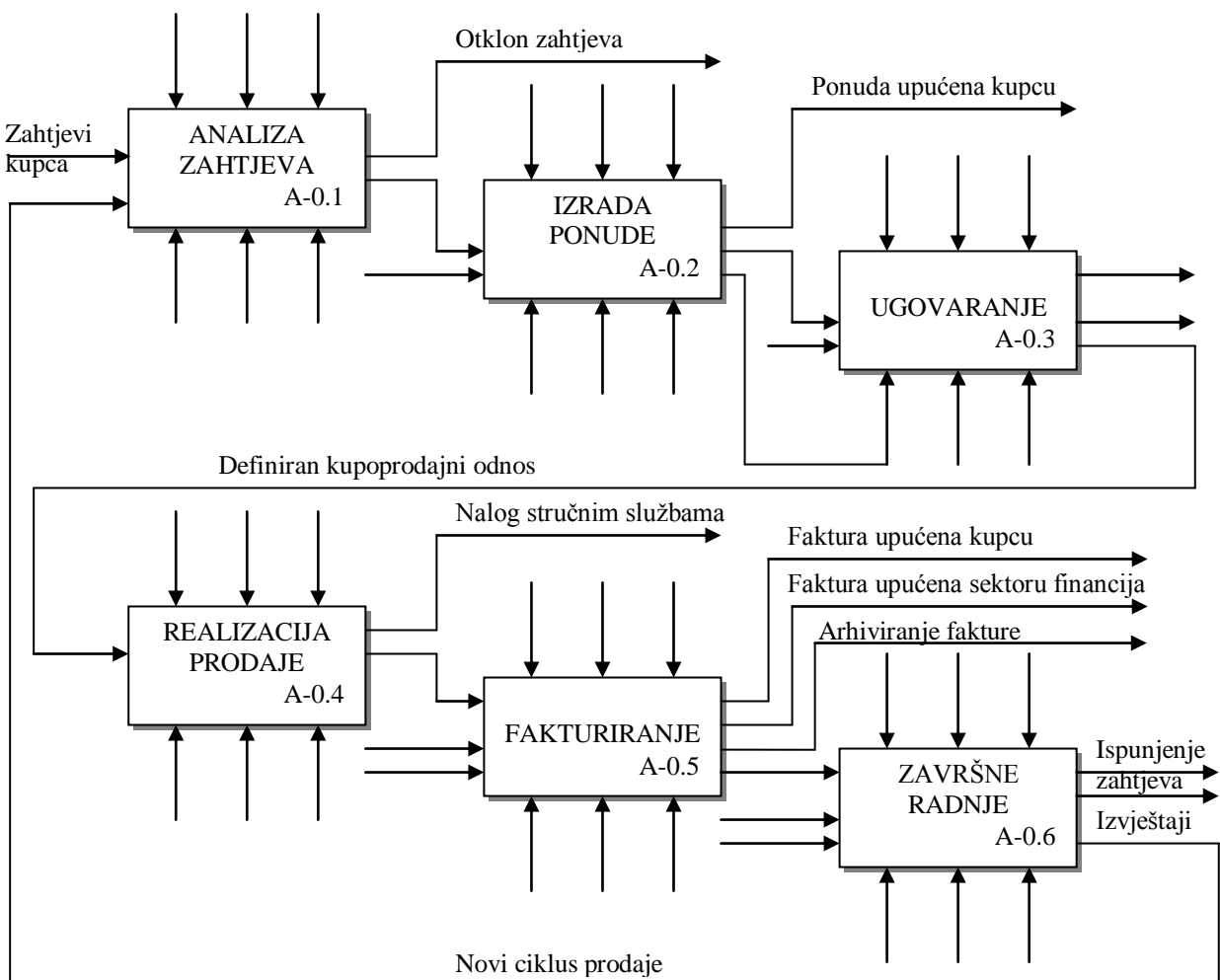
Ulazne veličine u proces prodaje zahtjevi su kupaca ili korisnika. Izlazne veličine jesu proizvodi ili usluge koji imaju takve karakteristike (kvalitetu) koje će kupca/korisnika učiniti zadovoljnim jer će njegovi zahtjevi sa ulaza u proces prodaje biti ispunjeni. Ova transformacija (preoblikovanje) ulaznih veličina u izlazne veličine, odvija se po određenim pravilima i kontrolama. U procesu prodaje prepoznajemo ih u: međunarodnim normama, nacionalnim zakonima i propisima, ugovorima, tehničkim specifikacijama, planu poslovanja, postupcima, radnim uputama, metodologijama, cjenicama i sl. Da bi se proces prodaje mogao odvijati nužno je osigurati i odgovarajuće mehanizme, prije svega u obliku potrebnih resursa: stručni radnici, oprema, informatička oprema, softveri, energenti, radna sredina, financijska sredstva, partnerstva, obrasci i sl.

3. UPRAVLJANJE PROCESOM PRODAJE

Da bi se moglo upravljati procesom prodaje potrebno je provesti daljnju dekompoziciju dijagrama konteksta, budući on predstavlja proces prodaje na najvišoj razini prikaza. Dijagram dekompozicije prikazuje proces prodaje prema procesnim koracima, koji se odvijaju logičnim slijedom. Najmanje jedan izlaz iz nekog procesnog koraka ujedno je ulaz u sljedeći procesni korak. Procesni koraci u procesu prodaje identificirani su kao:

- A-0.1 Analiza zahtjeva kupca/korisnika
- A-0.2 Izrada ponude
- A-0.3 Ugovaranje
- A-0.4 Realizacija prodaje (prodaja)
- A-0.5 Fakturiranje
- A-0.6 Završne radnje.

Slika 3. Dijagram dekompozicije procesa prodaje



Izgradnja poslovnih procesa, pa tako i procesa prodaje, zahtjevana je zadaća koju kvalitetno može izvršiti stručni interdisciplinarni tim. Poslovni proces i tim konzistentni su par bez kojeg nije moguće izgraditi poslovne procese, procesnu strukturu, a onda niti dokazati ispunjenje zahtjeva međunarodne norme ISO 9001:2000, postojanja procesnog pristupa.

4. UVOĐENJE PROCESA PRODAJE

Procesom prodaje upravlja stručni tim koji ga je izgradio i dokumentirao. Stručni tim vodi voditelj ili menadžer procesa prodaje. Ovako izgrađen proces prodaje treba implementirati u funkcijsku organizacijsku strukturu poduzeća. Na taj se način može:

- sagledati tijek procesa prodaje kroz organizacijsku strukturu poduzeća,
- sagledati sve sudionike procesa prodaje, neovisno da li su unutar organizacijske strukture poduzeća ili izvan nje, što znači da su sudionici poslovnog procesa i oni subjekti nad kojima poduzeće nema ingerencije,
- sagledati u kojim se organizacijskim jedinicama utvrđuje odgovornost za izvršenje zadaća u okviru pojedinog procesnog koraka u procesu prodaje,
- sagledati sva složenost procesa prodaje.

Implementacijom procesa prodaje u funkcijsku organizacijsku strukturu poduzeća dobiva se dinamički model procesa. Implementacijom svih poslovnih procesa poduzeća u funkcijsku organizacijsku strukturu dobiva se procesna struktura poduzeća i tada je moguće utvrditi veze između njih te interakcije između triju tipova poslovnih procesa: glavnih, upravljačkih i procesa potpore.

Slika 4. Dinamički model procesa prodaje

Organizacijske jedinice		Procesni koraci																					
		Direktor	Menadžer kvalitete	Sektor upravljanja ljudskim potencijalima	Sektor razvoja	Sektor proizvodnje	Sektor marketinga	Služba nabave	Služba prodaje	Sektor upravljanja financijama	Kupci	Partneri											
Analiza zahtjeva	A-0.1																						
Izrada ponude	A-0.2																						
Ugovaranje	A-0.3																						
Realizacija prodaje	A-0.4																						
Fakturiranje	A-0.5																						
Završne radnje	A-0.6																						

Iz dinamičkog modela prikaza procesa prodaje može se vidjeti da je odgovornost za izvršenje potrebnih aktivnosti u svih šest procesnih koraka u sektoru marketinga, službi prodaje. Međutim, u svakom procesnom koraku angažiran je veći ili manji broj drugih sudionika (sektora, službi i sl.) unutar organizacijske strukture poduzeća, ali i sudionika procesa prodaje koji su izvan organizacijske strukture poduzeća (kupci, partneri i ostali).

5. POSLOVNA FUNKCIJA JE UŽI POJAM OD POSLOVNOG PROCESA

Kod tumačenja procesnog pristupa važno je uočiti i razumjeti razlike između funkcije i poslovnog procesa, osobito u slučajevima kada poslovna funkcija postaje poslovnim procesom. Suštinske razlike između poslovne funkcije i poslovnog procesa su najmanje sljedeće:

- poslovna funkcija je statička kategorija dok je proces, po svojem pojmovnom određenju, dinamička kategorija,
- poslovna funkcija se većim dijelom odvija u okviru jedne organizacijske jedinice koja po njoj obično nosi ime, dok poslovni proces podrazumijeva sudionike većeg broja organizacijskih jedinica,
- poslovna funkcija se odvija unutar organizacijske strukture poduzeća, a poslovni proces može imati sudionike koji su izvan organizacijskog ustroja poduzeća, ali su bitni za odvijanje konkretnog poslovnog procesa,
- funkcijom upravlja funkcijski menadžer, a procesom procesni tim kojem je na čelu menadžer poslovnog procesa, pri čemu poistovjećivanje tih uloga ne smije biti pravilom već iznimkom,
- poslovni proces je jedan od mogućih unutarnjih aspekata obuhvaćanja troškova kvalitete, a poslovna funkcija nije,
- zbog svih ovih razlika poslovna funkcija je uži pojam od pojma poslovnog procesa.

6. PRODAJA – FUNKCIJA ILI PROCES?

Pitanje da li prodaju promatrati pretežito kao poslovnu funkciju ili kao poslovni proces suviše pojednostavljuje problem. Promatrati prodaju kao funkciju nije moguće izvan konteksta ostalih poslovnih funkcija u poduzeće jer uspješna realizacija zadatke prodaje ovisi o brojnim čimbenicima: razumijevanju zahtjeva kupca/korisnika, raspoloživosti resursa, proizvodnji, kvaliteti proizvoda, spoznajama o tržištu i sl. Isto tako proces prodaje dio je sveukupne procesne strukture poduzeća i njegova pouzdanost ovisi o pouzdanosti drugih poslovnih procesa u poduzeću: proces upravljanja ljudskim potencijalima, proces nabave, proces proizvodnje, proces upravljanja financijama, proces marketinga i ostalima.

Čini se najmanje pogrešnim prodaju promatrati u okviru osnova koncepcije marketinga. Marketinga kao društvenog i upravljačkog procesa koji putem stvaranja, ponude i razmjene proizvoda/usluga od vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele. Marketinga kao procesa planiranja i izvršavanja koncepcije, cijene, promocije, distribucije ideja, robe i usluga u cilju stvaranja razmjene koja zadovoljava osobne i organizacijske ciljeve.

Pozicioniranje prodaje kao poslovne funkcije u organizacijskoj strukturi poduzeća ovisi o temeljnoj djelatnosti i njezinim posebnostima. Prodaja kao poslovni proces ima svoj logični tijek kroz funkcijsku organizacijsku strukturu poduzeća, neovisno o pozicioniranju prodaje kao poslovne funkcije u organizacijskoj strukturi. Prodaja izgrađena, dokumentirana i implementirana u funkcijsku organizacijsku strukturu poduzeća ne negira prodaju kao poslovnu funkciju.