

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship)	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context)	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks)	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox)	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects)	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirować do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Katarzyna Jasińska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
e-mail: katarzyna.jasinska@sgh.waw.pl

UWARUNKOWANIA SPRZEDAŻY PROJEKTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH NA PRZYKŁADZIE SEKTORA ICT

CONDITIONS OF SALES OF PROJECTS IN ENTERPRISES ON THE EXAMPLE OF ICT SECTOR

DOI: 10.15611/pn.2016.421.16

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie miejsca i roli sprzedaży projektów w przedsiębiorstwie oraz wskazanie głównych problemów związanych z jej organizacją. Przedstawiono zmieniającą się charakterystykę procesu sprzedaży, jak również omówiono rosnącą rolę projektów w gospodarce. Zaproponowano teoretyczny model, który może posłużyć do wyznaczenia miejsca sprzedaży projektowej w przedsiębiorstwie. Następnie przybliżono problem współdziałania procesów projektowych oraz sprzedażowych. Analiza literatury oraz prezentacja wyników badań własnych przeprowadzonych w polskim sektorze ICT pozwoliła wskazać główne problemy sprzedaży projektów. W ostatniej części artykułu zaprezentowane zostały wnioski.

Słowa kluczowe: projekty, sprzedaż, organizacja sprzedaży, marketing, projekty ICT.

Summary: The purpose of this article is to determine the place and role of project sales in the enterprise and to identify the main problems associated with its organization. The article presents the changing characteristics of the sales process as well as discusses the growing role of projects in the economy. It proposes a theoretical model that can be used to determine the place of the sales of projects in the company. The analysis of the literature and the presentation of the results of own research conducted in Polish ICT sector allow to identify the main problems of project sales. The last part of the article presents the conclusions.

Keywords: projects, sales, sales organization, marketing, ICT projects.

1. Wstęp

We współczesnej gospodarce sprzedaż projektów staje się coraz bardziej uniwersalnym działaniem, które nie ogranicza się jedynie do specyficznych branż technicznych. Postępujące zjawisko kastomizacji, rosnąca orientacja przedsiębiorstw na klienta oraz skracanie cyklu życia technologii powoduje, że coraz więcej firm zmu-

szonych jest do rezygnowania z masowej sprzedaży produktów i usług na rzecz budowania jednostkowych rozwiązań, idealnie dopasowanych do potrzeb nabywców. Przykładem takiego sektora jest telekomunikacja, w której zamiast tradycyjnych operatorów powstaje coraz więcej przedsiębiorstw IT zorientowanych projektowo (*Project Based-Organizations*, PBO). Dla tego typu firm procesy sprzedaży oraz realizacji projektów są szczególnie istotne dla osiągnięcia sukcesu biznesowego. Zapewnienie ich współdziałania nie jest zadaniem prostym, ponieważ mają one odmienną charakterystykę. Sprzedaż ukierunkowana jest na realizację działań powtarzanych, rutynowych, zorientowanych na uzyskanie przychodu przez dostarczenie klientowi produktów i usług na zasadach sformułowanych w procesie marketingu. Natomiast realizacja projektów prowadzi do wykonywania unikatowych, jednostkowych przedsięwzięć, np. dostarczenia niestandardowych produktów i usług nabywcy. Integracja wymienionych procesów wymaga wypracowania pewnego kompromisu, którego wyrazem jest organizacja sprzedaży projektów. Osiągnięcie tego kompromisu łączy się z przeciwdziałaniem licznym problemom zarządczym w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest określenie miejsca i roli, jaką sprzedaż projektów odgrywa w przedsiębiorstwie, oraz wskazanie głównych problemów związanych z jej organizacją.

W artykule przedstawiona zostanie zmieniająca się charakterystyka procesu sprzedaży w kontekście zachodzących przeobrażeń gospodarczych, jak również omówiona rosnąca rola projektów w przedsiębiorstwach. Następnie zaproponowany zostanie teoretyczny model, który może posłużyć do wyznaczenia miejsca sprzedaży projektowej w przedsiębiorstwie oraz przybliżony zostanie problem współdziałania procesów projektowych oraz sprzedażowych. Analiza literatury oraz prezentacja wyników badań własnych przeprowadzonych w polskim sektorze ICT pozwoli na wskazanie głównych problemów sprzedaży projektów. W ostatniej części artykułu zaprezentowane zostaną wnioski.

2. Ewolucja procesów sprzedaży w przedsiębiorstwie

Sprzedaż jest jednym z głównych procesów realizowanych w każdym przedsiębiorstwie. Według definicji słownikowej, polega ona na odstąpieniu określonego dobra przez sprzedawcę na własność kupującemu za określoną sumę [*Słownik języka polskiego PWN*]. Z biznesowego punktu widzenia celem sprzedaży jest doprowadzenie do uzyskania przychodu za dostarczone klientowi produkty lub usługi, na drodze zawarcia transakcji kupna-sprzedaży. Niezależnie od zmian zachodzących w gospodarce sens istnienia zespołów sprzedaży pojmowany był podobnie. N. Rackham i J. DeVincentis twierdzą, że powstało nawet pewne złudne wrażenie, że organizacja sprzedaży nie podlega transformacji, mimo zmian zachodzących w otoczeniu [Rackham, DeVincentis 2010, s. 13]. Jednak podejście do sprzedaży, podobnie jak koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem, ewoluowało w czasie.

Na początku XX wieku, kiedy podstawą gospodarki była produkcja, sprzedaż w zakładach przemysłowych miała charakter masowy. Jej głównym celem było sprawne zbycie całości wyprodukowanego asortymentu. Wyzwanie organizacyjne stanowiło dostosowanie ilości wyprodukowanych dóbr do wielkości zapotrzebowania klienta. Oprócz sprzedaży związanej z produkcją istniał handel drobnymi dobrami użytkowymi, rzemieślniczymi i obrót wymienny. W 1925 roku powstało pierwsze klasyczne działo E.K. Stronga pod tytułem *The Psychology of Selling and Advertising*, w którym przedstawiono podstawowe zasady działań sprzedażowych [Strong 1925].

Wielki kryzys, a następnie II wojna światowa, doprowadziły do sytuacji, w której rynek przestał być wymagający. Ludność pozbawiona dostępu często do podstawowych dóbr była skłonna kupować wszystkie produkty i usługi [Hammer, Champy 1996, s. 29]. Sprzedaż koncentrowała się zatem na dotarciu do klienta i przedstawieniu mu oferty.

W latach sześćdziesiątych XX wieku wobec coraz większego nasycania rynku zaczęła rosnąć konkurencja. Pojawiły się pierwsze koncepcje marketingowe, którym podporządkowana została organizacja sprzedaży. To w gestii marketingu leżało rozpoznanie potrzeb klienta, stworzenie produktu oraz zdefiniowanie zasad jego sprzedaży. Podejście to, określane jako konserwatywne, wskazuje, że celem zespołu sprzedaży było komunikowanie wartości produktów i usług klientom [Rackham, DeVincentis 2010, s. 17]. P. Drucker określił nawet, że celem marketingu jest uczynienie sprzedaży niepotrzebną. Działania marketingowe powinny doprowadzić do sformułowania produktu idealnie odpowiadającego zapotrzebowaniu klienta, a więc wykreować sytuację, w której produkty same się sprzedają [Drucker 1973, s. 64-65]. T. Levitt w 1960 roku użył nawet określenia „marketingowa krótkowzroczność” (*marketing myopia*) dla opisanego zjawiska ograniczenia roli sprzedaży w procesie budowania wartości [Levitt 1960].

Druga fala podejścia procesowego przyniosła dominującą orientację na klienta. M. Hammer twierdził, że „najważniejsze słowo w definicji procesu to klient” [Hammer, Champy 1996, s. 19]. Proces sprzedaży jako swoisty łącznik przedsiębiorstwa z otoczeniem zaczął odgrywać istotną rolę. Nadal dominowała jednak obsługa masowa, która co prawda miała jak najbardziej zbliżyć się do oczekiwań klientów, ale czyniła to w sposób zestandaryzowany. W centrum zainteresowania znajdowała się poprawa jakości, eliminacja błędów, zapewnienie współpracy zorientowanej na cel. Branże techniczne w tym czasie zaczęły borykać się z pierwszymi problemami związanymi z obsługą zindywidualizowanych zleceń. Sprzedaż określana była w tym czasie jako jeden z najbardziej opornych obszarów firmy wobec wdrażania podejścia opartego na budowaniu wartości [Hammer, Champy 1996; Rackham, DeVincentis 2010]. Związane było to z faktem postrzegania sprzedaży jako kanału komunikacji, a nie tworzenia wartości, jak w przypadku pozostałych procesów.

Od końca XX wieku można odnotować zasadnicze zmiany w podejściu do sprzedaży. Coraz więcej rynków w krajach rozwiniętych weszło w fazę dojrzałą. Wytwarzanie standardowych dóbr dla masowego, anonimowego klienta (na tzw.

rynek) przestało wystarczać. Wzrosły indywidualne wymogi klienta, zaostrzyła się globalna konkurencja, a częste zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa wymogły na nim podjęcie nowych metod działania [Jokiel 2009, s. 17]. Na gruncie krytyki założeń drugiej fali podejścia procesowego wytworzyła się trzecia fala, której podstawą było stopniowe modelowanie procesów biznesowych. Sprzedaż natomiast, jako jeden z kluczowych procesów, stała się źródłem tworzenia wartości [Rackham, DeVincentis 2010, s. 20]. Wartość może być rozumiana na wiele różnych sposobów, co wpływa również na sposób postrzegania roli sprzedaży w przedsiębiorstwie. Jeśli przyjąć, że wartość to różnica korzyści i poniesionych kosztów, to aby ją maksymalizować, należy albo zwiększyć korzyści w procesie sprzedaży, albo ograniczać jego koszty [Rackham, DeVincentis 2010, s. 20]. Biorąc pod uwagę sposób kreowania wartości, można wyróżnić trzy rodzaje sprzedaży: sprzedaż transakcyjną, sprzedaż konsultacyjną oraz sprzedaż strategiczną [Rackham, DeVincentis 2010, s. 30-34].

Sprzedaż transakcyjna stanowi zestaw umiejętności strategii i procesów sprzedaży stosowanych w grupie klientów, którzy cenią głównie wartość samego produktu. Dla tego typu nabywców sprzedaż nie dostarcza dodatkowych korzyści, istotna jest jedynie cena i wygoda zakupów. Przykładem może być sprzedaż artykułów codziennego użytku w supermarketach czy sprzedaż hurtowa wybranych produktów [Rackham, DeVincentis 2010, s. 30-34].

Sprzedaż konsultacyjna realizowana jest w grupie nabywców ceniących oprócz samego produktu wartość dodatkową. Wartość tę może wypracować zespół sprzedaży poprzez zawiązanie relacji handlowych, pomoc klientom w identyfikowaniu ich problemów, poszukiwanie nowych sposobów ich rozwiązania czy bezpośrednio zaangażowanie w dostarczenie zindywidualizowanych rozwiązań. Przykładem może być sprzedaż usług telekomunikacyjnych, energii lub samochodów [Rackham, DeVincentis 2010, s. 30-34].

Sprzedaż strategiczna z kolei dotyczy klientów, którzy nie tylko oczekują tworzenia wartości, ale i wybitnego zaangażowania. Sprzedaż tego typu realizowana jest przez całe przedsiębiorstwo, z wykorzystaniem wszystkich koniecznych do tego celu zasobów. Sprzedaż strategiczna jest wyrazem procesu przesuwania granicy między organizacją dostawcy i klienta. W realizację tego typu działań zaangażowane są duże zespoły robocze po każdej stronie i trudno jest określić, gdzie się zaczyna i gdzie kończy sprzedaż. Ten rodzaj sprzedaży nosi w sobie znamiona realizacji złożonych przedsięwzięć – projektów. Przykładem tego typu sprzedaży jest sprzedaż systemów IT, projektów budowlanych czy usług outsourcingowych [Racham, DeVincentis 2010, s. 30-34].

3. Istota sprzedaży projektów

Projekt stanowi niepowtarzalne, tymczasowe, interdyscyplinarne przedsięwzięcie, względnie odseparowane od podstawowej działalności oraz mające określony cel, koszt i czas realizacji, które przebiega w sposób sekwencyjny, zespołowy z uwzględnieniem oczekiwanej jakości i wymagań klienta [Jasińska, Szapiro 2014, s. 27].

Początki zarządzania projektami datuje się na lata pięćdziesiąte XX wieku. Pierwsze podejmowane projekty dotyczyły przede wszystkim sfery militarnej lub technologicznej. W sferze gospodarczej projekty pojawiały się natomiast dość rzadko i wiązały się z realizacją wielkich narodowych przedsięwzięć [Brydge 1997, s. 231]. Projekty realizowano z wykorzystaniem podobnych metod, w których dużą rolę odgrywało planowanie i kontrola. Dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku, w związku ze wzrostem liczby realizowanych projektów komercyjnych, zaczęto je klasyfikować w celu znalezienia optymalnego sposobu ich realizacji [Shenhar 2001, s. 394; Pinto, Covin 1989; Dvir i in. 1998, s. 915-935; Shenhar, Dvir 1996, s. 607-632, por. Jasińska 2015]. Miejsce i rola realizacji projektów w przedsiębiorstwie zależały więc od sposobu rozróżnienia działań powtarzalnych, realizowanych rutynowo w firmie, i tych niepowtarzalnych, podejmowanych okazjonalnie. Podział ten również współcześnie determinuje organizację realizacji projektów w przedsiębiorstwie [Trocki, w: Trocki i in. 2009, s. 14-16].

Projekt stanowi działalność niepowtarzalną w przedsiębiorstwie, które wykorzystuje realizację projektów do celów wewnętrznych, niezwiązanych z działalnością operacyjną. Wtedy poszczególne projekty wykonywane są w zakresie odpowiednich jednostek organizacyjnych, np. marketingu. Natomiast w przedsiębiorstwie, które swoją działalność opiera na realizacji projektów, projekt, mimo swojego niepowtarzalnego charakteru, choć w pewnym stopniu musi zostać wpisany w zakres działań rutynowych, a jego realizacja przebiega wśród innych podstawowych procesów organizacyjnych [Jasińska 2013b].

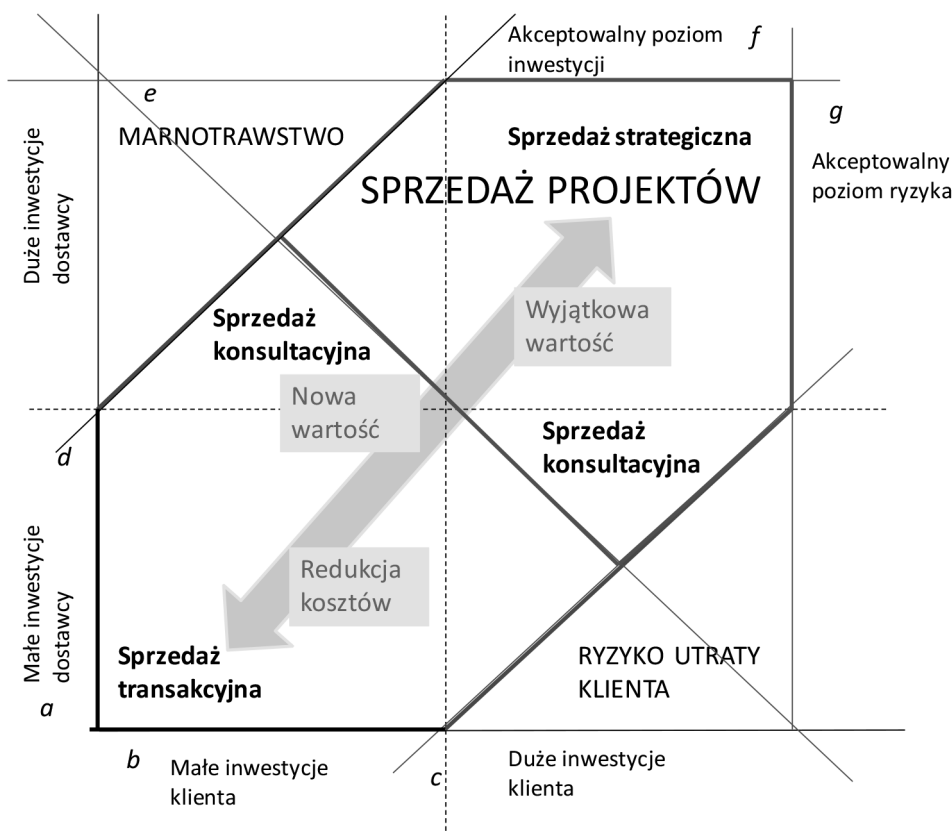
Proces sprzedaży projektu polega na odstąpieniu produktu końcowego projektu¹ przez sprzedawcę kupującemu za określoną sumę. Celem procesu jest wypracowanie zysku stanowiącego różnicę między ceną produktu końcowego projektu a kosztami związanymi z jego realizacją. W porównaniu z tradycyjnym podejściem do sprzedaży produkty końcowe projektów są niepowtarzalne i wymagają unikatowego sposobu wykonania przy wykorzystaniu wielu środków oraz złożonych metod. Przykładem tego rodzaju produktu jest system zarządzania ruchem w mieście, chmura obliczeniowa czy most. Bardzo mało prawdopodobne jest wdrożenie takiego samego systemu zarządzania ruchem w różnych miastach, zaimplementowanie identycznej platformy IT czy wybudowanie dokładnie takiego samego mostu. Realizacja wymienionych przedsięwzięć, nawet jeżeli ich cel jest podobny, może wiązać się z koniecznością zaangażowania odmiennego poziomu kosztów, różnym poziomem pracochłonności czy wykorzystaniem specyficznych zasobów, co w konsekwencji wpływa na zmienność w zakresie generowanych zysków. Budzi to potrzebę związania procesu projektowania i wdrożenia z procesem sprzedaży.

Miejsce sprzedaży projektów jest konsekwencją przyjętych strategii – zarządczej oraz marketingowej, stopnia występowania ograniczeń zasobowych (również

¹ Produkt końcowy projektu stanowi wartość materialną lub niematerialną, którą uzyskano w procesie realizacji projektu, obejmującym wszystkie etapy cyklu życia projektu.

tych związanych z wiedzą) oraz decyzji taktycznych podejmowanych na poziomie operacyjnym. Obszary te wpływają na sposób organizacji różnych typów sprzedaży w firmie.

Na rysunku 1 zaprezentowany został zakres poszczególnych typów sprzedaży w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem sprzedaży projektów.



Rys. 1. Model zakresu sprzedaży projektowej w przedsiębiorstwie*

*Produkt końcowy projektu stanowi wartość materialną lub niematerialną, którą uzyskano w procesie realizacji projektu.

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu elementów: [Rackham, DeVincentis 2010, s. 33].

Na rysunku 1 wyznaczony został obszar, w którym przedsiębiorstwo podejmuje sprzedaż własnych produktów i usług. Wyznacza go płaszczyzna marketingowa, płaszczyzna zarządcza oraz operacyjna.

Płaszczyzna marketingowa określa poziomy będące konsekwencją przyjętej strategii marketingowej. Są to:

- a – poziom inwestycji dostawcy, który określa wartość kosztów przedsiębiorstwa, generowanych podczas sprzedaży produktów i usług,
- b – poziom inwestycji klienta, który określa wartość kosztów nabywcy, a tym samym wskazuje na potencjalny zakres przychodów przedsiębiorstwa, możliwych do uzyskania ze sprzedaży produktów i usług.

Płaszczyzna zarządcza określa poziomy, będące konsekwencją przyjętej strategii zarządczej. Są to:

- f – maksymalny akceptowalny poziom inwestycji w przedsiębiorstwie, który wynika z przyjętej strategii zarządzania finansami,
- g – maksymalny akceptowalny poziom ryzyka inwestycyjnego, który wynika z przyjętej strategii zarządzania ryzykiem.

Płaszczyzna operacyjna wyznacza poziomy, będące konsekwencją decyzji taktycznych z zakresu działalności operacyjnej:

- d – poziom maksymalnego zaangażowania, powyżej którego stosunek nakładów do potencjalnych korzyści jest zbyt wysoki,
- c – poziom minimalnego zaangażowania, poniżej którego stosunek nakładów do potencjalnych korzyści jest zbyt niski,
- e – poziom maksymalnej efektywności działań rutynowych, powyżej którego efektywne działanie można osiągnąć jedynie z zastosowaniem niestandardowych metod.

Na wszystkie wymienione płaszczyzny oddziałują czynniki związane z ograniczeniami zasobowymi. W zależności od posiadanej wiedzy, kwalifikacji personelu, infrastruktury technicznej, doświadczenia i zasobów finansowych podejmowane są decyzje związane z ustaleniem wyszczególnionych wyżej poziomów. Stopień występowania ograniczeń zasobowych jest szczególnie istotny w przypadku realizacji sprzedaży projektowej. Obejmuje ona swoim zakresem przede wszystkim sprzedaż strategiczną, ukierunkowaną na tworzenie wyjątkowej wartości dla klientów oraz fragment sprzedaży konsultacyjnej, w której poprzez zaangażowanie przedsiębiorstwa możliwe jest wykreowanie nowej wartości. W tym przypadku szczególnie istotną rolę odgrywają działania przedsprzedażowe (tzw. pre-sales), które pozwalają precyzyjnie sformułować zapotrzebowanie klienta i określić, czy rzeczywiście w tym przypadku potrzebne jest specjalne zaangażowanie.

Rola i miejsce sprzedaży projektów w przedsiębiorstwie wynika z decyzji, w jakim stopniu uczestniczy ona w budowaniu wyjątkowej wartości dla klientów. Decyzja ta wiąże się z zapewnieniem odpowiedniej organizacji związanej z zarządzaniem projektami oraz zarządzaniem sprzedażą. Na linii styku między poszczególnymi strukturami dochodzi do licznych niespójności i konfliktów. Niekiedy ograniczenia te uniemożliwiają efektywną sprzedaż.

4. Problemy sprzedaży projektów

Jedne z pierwszych badań dotyczących identyfikowania ograniczeń organizacyjnych związanych z przebiegiem procesu sprzedaży zrealizował B.P. Shapiro w 1977 roku. Wskazał on na istnienie problemów we współdziałaniu zespołów marketingowych i produkcyjnych podczas tworzenia nowych produktów. W swojej pracy określił osiem głównych obszarów występowania trudności, związanych z wymiarowaniem zasobów, harmonogramowaniem w planowaniu produkcji, dystrybucją, zapewnianiem jakości, ustalaniem stopnia zróżnicowania asortymentu, kontrolą kosztów, wprowadzaniem nowych produktów na rynek i konstruowaniem usług dodatkowych. B.P. Shapiro ponadto ujawnił występowanie licznych problemów komunikacyjnych, związanych z różnicami w kulturze organizacyjnej działów projektowych i marketingowych [Shapiro 1977 s. 104-114]. Sprzedaż projektów jest swoistym punktem styku dwóch różnych podejść – twardego, związanego z technicznym projektowaniem, i miękkiego, uwzględniającego aspekty społeczne. Zarządzanie punktami styku organizacji projektowej z organizacją przedsiębiorstwa według P.W.G Morrisa jest głównym czynnikiem sukcesu realizacji projektów [Morris 1988]. Podejście to było nowatorskie w latach osiemdziesiątych XX wieku, ponieważ tradycyjne zarządzanie projektami zakładało wtedy, że realizacja projektu przebiega w sposób odseparowany od przedsiębiorstwa. Rozpatrywanie szerszego kontekstu realizacji projektów stało się charakterystyczne dla początku XXI wieku. M. Engwall wskazuje w swoim artykule, że „żaden projekt nie jest wyspą” i konieczne jest uwzględnienie w jego realizacji również wpływu przedsiębiorstwa, w ramach którego jest realizowany [Engwall 2003, s. 789].

W latach dziewięćdziesiątych podejmowane były liczne badania dotyczące integracji działów marketingu i działów badawczo-rozwojowych, w których realizowano projekty nowych produktów i usług. M.E. Parry i X.M. Song wykazali, na podstawie analizy grupy japońskich i amerykańskich firm, że integracja działów marketingu i działów badawczo-rozwojowych jest niewystarczająca (zob. szerzej: [Parry, Song 1993]). W innych przeprowadzonych na ten temat badaniach jako przyczynę wspomnianych problemów wskazano niewłaściwą komunikację, brak wiedzy o poszczególnych obszarach działalności, brak wsparcia wyższej kadry menadżerskiej oraz różnice w osobowości, kulturze organizacyjnej, a nawet brak wzajemnej empatii [Griffin, Hauser 1996, s. 191-215; Gupta i in. 1985, s. 12-24; 1986, s. 7-17; Crittenden i in. 1993, s. 299-309; Morgan, Piercy 1998, s. 190-208]. Współcześnie podejmowane są badania ukierunkowane na wypracowanie stałych form organizacyjnych, mających wspomóc „przełączenie” między procesem sprzedażowym a procesami realizacji projektu. W procesie sprzedaży dochodzi do momentu, w którym prospekt sprzedażowy zaczyna być obsługiwany w przedsiębiorstwie jako projekt. Granicę między jednym a drugim stadium wyznacza linia e na rys. 1. N. Koens w swojej pracy opisuje sposób przejścia z działań sprzedażowych na projektowe w przedsiębiorstwie oraz sposób ustalania przebiegu wspomnianej granicy [Koens 2012].

4.1. Sprzedaż projektów w polskim sektorze ICT – wyniki badań własnych

Występowanie trudności we współdziałaniu zespołów sprzedażowych i projektowych potwierdziło się również w badaniu wykonanym w polskim sektorze ICT w okresie od marca do grudnia 2011 roku. Badanie to polegało na ankietowaniu przeprowadzonym na grupie 90 respondentów (kierowników projektów, inżynierów, dyrektorów handlowych, specjalistów) z 40 przedsiębiorstw z sektora ICT (integratorów, operatorów telekomunikacyjnych, dostawców sprzętu i usług IT oraz dostawców oprogramowania), w których sprzedawane były projekty (por. [Jasińska 2014, s. 146, Jasińska, Szapiro 2014, s. 152-160]). W badaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę procesów przedsiębiorstwa, które stosują w realizacji projektów ICT. Badani wskazali, że najczęściej najbardziej istotne problemy występują w procesach: projektowania rozwiązania oraz sprzedaży i marketingu. Wśród badanych, którzy wykorzystują procesy przedsiębiorstwa lub ich elementy do realizacji projektów ICT, 86% (70 z 81 osób) wskazało na występowanie problemów w projektowaniu rozwiązania, a 75% (61 z 81 osób) w procesie sprzedaży i marketingu. Dalsza analiza została skoncentrowana na określeniu szczegółowych problemów występujących w trakcie realizacji projektów w procesie sprzedaży i marketingu oraz procesie projektowania. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie głównych problemów z listy wielokrotnego wyboru. Według badanych, w procesie projektowania występowały najczęściej problemy związane z niezajomością potrzeb klienta (59% odpowiedzi), z celową redukcją zakresu, kosztów i terminów w celu wygrania przetargu (59% odpowiedzi), z nieadekwatnością rozwiązań do potrzeb (44% odpowiedzi) oraz z niedostateczną integracją (43% odpowiedzi). Biorąc pod uwagę wymienione problemy, można dojść do wniosku, że większość z nich wynika z zaburzeń procesu projektowania spowodowanych przez działania sprzedażowe, które wykonane zostały albo w niedostatecznym, albo zbyt szerokim zakresie. Właściwe określenie potrzeb klienta, które w konsekwencji doprowadzi do stworzenia adekwatnych rozwiązań przez projektantów, leży w gestii sprzedaży. Natomiast wywieranie wpływu na zakres projektu, koszty i terminy w celu wygrania przetargu jest przekroczeniem funkcji, którą sprzedaż powinna pełnić w projekcie. Odnosząc się do modelu przedstawionego na rys. 1, można wskazać, że w tym przypadku linia e powinna zostać przesunięta w lewo, zwiększając obszar sprzedaży projektowej. Przedstawione wyniki wskazują również na problem niedostatecznej komunikacji między zespołem odpowiedzialnym za projektowanie a sprzedażą, który co prawda został zauważony przez respondentów, ale zwróciło na niego uwagę zaledwie 13% badanych. W badaniach przeprowadzonych za granicą jego znaczenie było większe. Można również przypuszczać, że badani będący pracownikami działów projektowych, zamiast wskazywać na rzeczywiste problemy związane z projektowaniem, starali się przesunąć odpowiedzialność na inny dział – sprzedaż. Jedynym problemem, który dotyczy procesu projektowania, był problem niedostatecznej integracji, wynikającej z podziału pracy na fragmenty, która realizowana jest w zespołach au-

tonomicznych. Zjawisko to może wskazywać na istnienie trudności, ujawnionych w badaniach zagranicznych, dotyczących różnic w kulturze organizacyjnej oraz niewielkiej wzajemnej empatii. Zidentyfikowane ograniczenia wpisują się w zakres zaburzenia funkcji organizowania, ponieważ dotyczą przede wszystkim niewłaściwego organizowania prac projektowych, przekraczania uprawnień oraz problemów komunikacyjnych [Jasińska, Szapiro 2014, s. 196]. Przytoczone wyniki wskazują, że istotne jest nie tylko właściwe wyznaczenie obszaru sprzedaży projektowej, ale i przeciwdziałanie zjawisku zbytnej autonomizacji, utrudniającej przepływ informacji między rozgraniczonymi elementami.

Biorąc pod uwagę proces sprzedaży i marketingu, można określić, że najczęściej błędów wystąpiło w związku z brakiem wsparcia działań sprzedażowych (70% odpowiedzi), z niewłaściwą kwalifikacją projektów (70% odpowiedzi), z podejmowaniem decyzji sprzedażowych przez kierownictwo bez konsultacji z zespołem projektowym (59% odpowiedzi) i z niedostatecznymi relacjami z partnerami biznesowymi i dostawcami (57% odpowiedzi). Zidentyfikowany brak wsparcia działań sprzedażowych może wiązać się z problemem niewystarczającej komunikacji z działami projektowymi. Można dostrzec również występowanie zakłóceń ze strony kierownictwa. Obrazuje to sytuację, w której kierownictwo podejmuje decyzje sprzedażowe bez uzgodnienia z działem sprzedaży, co niejako uprawnia sprzedaż do przekraczania odpowiedzialności w zakresie projektowania. Problem ten został potwierdzony również w badaniach przeprowadzonych za granicą [Griffin, Hauser 1996, s. 191-215; Gupta i in. 1985, s. 12-24; 1986, s. 7-17; Crittenden i in. 1993, s. 299-309; Morgan, Piercy 1998, s. 190-208]. Zaobserwowane zjawisko skłania do ustalenia zasad regulujących współpracę na styku linii c i g, wyrażającej relację między strategią zarządczą a działalnością operacyjną.

Wymienione problemy procesu sprzedaży i marketingu wskazują na zaburzenie funkcji kierowania, takich jak: planowanie, organizowanie i kontrola. Wykonanie działań nie jest planowane we właściwy sposób. Duża liczba działań realizowanych jest w sposób rutynowy. Uczestnicy zespołu sprzedaży widzą objawy tego zjawiska i określają je jako brak wsparcia ze strony organizacji. Natomiast z zarządczego punktu widzenia do tego stanu rzeczy prowadzi zbyt wąskie ustanowienie zakresu sprzedaży projektowej w ramach sprzedaży konsultacyjnej. Powoduje to, że istnieją przedsięwzięcia, które powinny zostać zrealizowane z wykorzystaniem bardziej zaawansowanych metod. Kontrola natomiast, zamiast korygować podejmowane przez pracowników działania, przejmuje za nich określoną grupę zadań (podejmuje decyzje) (por. [Jasińska, Szapiro 2014, s. 196-197]). Podobnie jak w przypadku oceny procesu projektowania niewielu respondentów wskazało wprost na istnienie problemów komunikacyjnych i interpersonalnych – zaledwie 10%.

Podsumowując zebrane wyniki, można stwierdzić, że w badanej zbiorowości polskich przedsiębiorstw ICT potwierdzono występowanie problemów związanych z organizacją sprzedaży projektowej. Wyniki badań wskazują istnienie podobnych tendencji związanych ze sprzedażą projektów w Polsce i na świecie. Główne zi-

dentyfikowane problemy sprzedaży projektowej związane były z niewystarczającą integracją działów projektowych i sprzedażowych, niedostatecznym wsparciem kierownictwa, wadliwym planowaniem pracy oraz silną autonomią działów, jak również istotnymi brakami w komunikacji. W porównaniu z wynikami badań przeprowadzonymi za granicą można stwierdzić, że polscy respondenci skoncentrowani byli przede wszystkim na elementach twardych, dotyczących organizacji samego procesu sprzedaży oraz zespołu projektowego. Jakkolwiek przedstawiane przez nich problemy wynikały z trudności dotyczących obszarów miękkich, takich jak komunikacja czy zbyt niski poziom empatii.

5. Zakończenie

Celem artykułu było określenie miejsca i roli sprzedaży projektów w przedsiębiorstwie oraz głównych problemów związanych z jej organizacją. Postawiony cel został zrealizowany. Na podstawie analizy literatury oraz wyników badań własnych potwierdzono zjawisko występowania problemów w organizacji sprzedaży projektów. Wskazano również szczegółowe problemy w odniesieniu do sytuacji w Polsce i za granicą. Część empiryczna poprzedzona została analizą zmieniającej się roli, jaką sprzedaż i realizacja projektów odgrywa w przedsiębiorstwie. Zaproponowano również teoretyczny model, na podstawie którego możliwe jest wyznaczenie miejsca sprzedaży projektowej w przedsiębiorstwie.

Ograniczeniem podjętej analizy były trudności w porównaniu charakterystyki próby badawczej w polskich i zagranicznych badaniach. Różnice postrzegania stopnia wpływu czynników miękkich na realizację projektu mogą być związane z odmiennymi rolami zawodowymi badanych respondentów.

Doskonalenie organizacji przedsiębiorstwa pod kątem optymalizacji procesów sprzedaży projektowej stanowi obszar do dalszych badań, z których wnioski mogą okazać się interesujące z punktu widzenia praktyki biznesowej.

Literatura

- Brydge D.J., 1997, *Underpinning modern project management with TQM principles*, TQM Magazine, no. 3.
- Crittenden V.L., Gardiner L.R., Stam A., 1993, *Redeeming conflict between marketing and manufacturing*, Industrial Marketing Management, no. 22.
- Drucker P., 1973, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper&Row, New York.
- Dvir D., Lipovetsky S., Shenhar A., Tishler A., 1998, *In search of project classification: A non-universal approach to project success factors*, Research Policy, no. 27(9).
- Engwall M., 2003, *No project is an island: linking projects to history and context*, Research Policy, no. 32.
- Griffin A., Hauser J.R., 1996, *Integrating R&D and marketing: review and analysis of literature*, Journal of Product Innovation Management, no. 13.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2013, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Poltext, Warszawa.

- Gupta A.K., Raj K., Wilemon D., 1985, *The R&D marketing interface in high – technology firms*, Journal of Product Innovation Management, no. 2.
- Gupta A.K., Raj K., Wilemon D., 1986, *A model for studying R&D – marketing interface in the production innovation process*, Journal of Marketing, no. 50.
- Hammer M., 1999, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hammer M., Champy J., 1996, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- <http://www.hbrp.pl/news.php?id=977&t=sprzedaz-to-budowanie-opowiesci>, data dostępu: 1.10.15.
- Jasińska K., 2013a, *Zarządzanie procesami realizacji projektów w przedsiębiorstwie*, niepublikowana praca doktorska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Jasińska K., 2013b, *Zarządzanie procesami realizacji projektów na przykładzie sektora ICT*, Przegląd Organizacji, nr 9.
- Jasińska K., 2014, *Ograniczenia realizacji projektów w sektorze ICT*, Organizacja i Kierowanie, nr 3.
- Jasińska K., 2015, *Klasyfikacja projektów – ujęcie teoretyczne i praktyczne na przykładzie projektów*, Organizacja i Kierowanie, nr 1.
- Jasińska K., Szapiro T., 2014, *Zarządzanie procesami realizacji projektów w sektorze ICT*, PWN, Warszawa.
- Jokiel G., 2009, *Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji*, [w:] J. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52.
- Karmakar A.S., 1996, *Integrative research in marketing and operations management*, Journal of Marketing Resarch, no. 33.
- Koens N.M., 2012, *Success at the start: The transition from sales to project management*, Delft University of Technology.
- Levitt T., 1960, *Marketing myopia*, Harvard Business Review, July-August.
- Morgan N.A., Piercy N.F., 1998, *Interactions between marketing and quality at the SBU level: influences and outcomes*, Journal of the Academy of Marketing Science, no. 26.
- Morris P.W.G., 1988, *Managing Project Interfaces – Key Points for Project Success*, Project Management Handbook., John Wiley & Sons, Inc..
- Parry M.E., Song X.M., 1993, *Determinants of R&D – marketing integration in high – tech Japanese firms*, Journal of Product Innovation Management, vol. 10.
- Pinto J.K., Covin J.G., 1989, *Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects*, Technovation, no. 9(1).
- Rackham N., 1995, *SPIN Selling*, Gower, England, Hampshire.
- Rackham N., DeVincentis J., 2010, *Zespoły sprzedaży w obliczu zmian*, Oficyna a Wolters and Kluwer business, Warszawa.
- Shapiro B.P., 1977, *Can marketing and manufacturing coexist*, Harvard Business Review, no. 55, s. 104-114.
- Shenhar A., Dvir D., 1996, *Toward a typological theory of project management*, Research Policy, no. 25(4).
- Shenhar A.J., 2001, *One size does not fit all projects: exploring classical contingency domain*, Management Science, vol. 47, no. 3.
- Słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl/sjp/sprzedaz;2523489.html>, data dostępu: 1.10.15.
- Strong E.K., 1925, *The Psychology of Selling and Advertising*, McGraw-Hill Book Co., New York.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., 2009, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.