

MAREK AUGUSTYN

Politechnika Łódzka

WSPÓŁCZESNA KONCEPCJA STRUKTURALIZACJI PROCESU SPRZEDAŻY TYPU B2B – „MASZYNA” SPRZEDAŻOWA W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

Artykuł obejmuje współczesne podejście do procesu sprzedaży w przedsiębiorstwach. W chwili obecnej na wielu rynkach (także na rynku polskim) funkcjonuje tradycyjne podejście do sprzedaży, związane z indywidualnym i całościowym podejściem przez sprzedawców do swoich klientów. W wielu przypadkach najważniejszym elementem ich strategii jest produkcja, a nie sprzedaż. Przedsiębiorstwa maksymalnie dużo czasu i zasobów poświęcają na optymalizację produkcji, w tym np. obniżki kosztów, zapominając o znaczeniu procesu sprzedaży swoich produktów i usług.

W artykule przedstawiono bardzo nowoczesną koncepcję sprzedaży o dużym potencjale rozwoju, opartą na strukturalizowaniu procesu sprzedaży w przedsiębiorstwie. Podstawą tej koncepcji jest mapowanie procesu sprzedaży na podprocesy według czterech zasad, a mianowicie: centralnego planowania pracy, standaryzowania przepływów pracy, specjalizowania zasobów oraz formalizację zarządzania. Koncepcja ta na rynku amerykańskim nazywana jest „maszyną” sprzedażową.

Słowa kluczowe: sprzedaż, proces, „maszyna” sprzedażowa, organizacja działu sprzedaży, przedsiębiorstwo, wirtualna przestrzeń.

1. Wstęp

Proces sprzedaży w przedsiębiorstwach typu B2B na przestrzeni ostatnich wielu lat pozostaje w swojej koncepcji funkcjonowania niezmienny. Bardzo charakterystyczna w tym kontekście jest konstrukcja samego działu sprzedaży jako niezależnej, autonomicznej jednostki organizacyjnej i funkcjonalnej w firmie, z niezależnymi sprzedawcami. Podstawowym zagrożeniem takiej konstrukcji, a w konsekwencji także efektywności procesu sprzedaży typu B2B w przedsiębiorstwie, jest problem pojawiający się w momencie, w którym sprzedawcy odchodząc

z przedsiębiorstwa zabierają za sobą klientów. Wynikało to z faktu, że listy klientów przedsiębiorstwa znajdowały się tylko we własnych bazach danych sprzedawców.

Sprzedaż działa na zasadzie agencji, a mianowicie dostaje od produkcji produkty do sprzedaży i stara się sprzedać je na rynku, w tym przez:

- dzielenie terytoriów między sprzedawców,
- wyznaczanie budżetów,
- wyznaczanie celów sprzedażowych,
- ustalanie tabeli prowizyjnych,
- ustalanie zwrotów kosztów sprzedaży,
- wyposażanie sprzedawców w materiały POS,
- szkolenia z technik sprzedaży,
- definiowanie roli sprzedawcy w systemie CRM.

Obecnie na rynku polskim funkcjonuje opisane podejście do procesu sprzedaży. Tak skonstruowany proces, realizowany w dziale sprzedaży, podlega w ostatnich czasach pewnej dynamice zmian, które nie redefiniują podstawowego założenia przedstawionego wyżej. Do determinantów zmian w procesie sprzedaży można zaliczyć:

- wprowadzenie systemów CRM,
- wdrażanie coraz bardziej adekwatnych do obszaru informatycznych systemów eksperckich (w przyszłości sztucznej inteligencji),
- stosowanie outsourcingu,
- dynamicznie rozwijającą się przestrzeń wirtualną, opartą na współczesnych mobilnych systemach teleinformatycznych (stosowanych na każdym etapie transformacji, jak i we współpracy z klientem, w tym np. systemy e-handlu),
- dynamiczne i inteligentne systemy transformacji (produkcji), generujące nadmiar – w stosunku do potrzeb – ilość poszczególnych produktów,
- mechanizmy kreujące potrzeby klientów, np. poprzez lokowanie produktu, a nie zaspokajanie potrzeb aktualnych i przyszłych klientów.

W dużej mierze specyfika procesu sprzedaży typu B2B wynika między innymi z:

- procesu sprzedaży usług,
- poszczególnych rodzajów produktów,
- zlecenia realizacji funkcji sprzedaży zewnętrznemu podmiotowi,
- realizacji funkcji sprzedaży w przedsiębiorstwach funkcjonujących w strukturze sieciowej,
- realizacji sprzedaży w wykorzystaniu wirtualnej przestrzeni (moduły e-sprzedaży), realizowanej zarówno przez przedsiębiorstwo wytwarzające dany produkt lub usługę czy też je zlecające,
- złożoności procesu sprzedaży,

- znaczenia procesu sprzedaży w aktualnym globalnym rynku (zarówno w środowisku realnym, jak i wirtualnym).

Wielu menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw wciąż postrzega sprzedaż jako pochodną procesu transformacji (produkcji) w przedsiębiorstwie. Taki punkt widzenia wyzwała wiele pomysłów co do optymalizacji procesu produkcji, w tym np. obniżki kosztów wytwarzania, zwiększenia zdolności produkcyjnej, eliminacji „wąskich” gardeł oraz polepszania jakości, zarówno w procesie transformacji, jak i jakości w produkcji. Wiele koncepcji zdefiniowanych dla usprawnienia i optymalizacji procesu zarządzania przedsiębiorstwem (TQM, ISO, Lean Management, outsourcing, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie zmianą, informatyczne systemy eksperckie i inne) przede wszystkim zwraca uwagę na proces transformacji oraz proces zarządzania zasobami ludzkimi, w zasadzie nie zwracając większej uwagi na proces sprzedaży.

Pomimo, że nastąpiła bardzo głęboka specjalizacja w procesie funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa na każdym rynku, to proces sprzedaży skutecznie opierał się tej tendencji. Ostatnie kilka lat przyniosło jednak przełom w postrzeganiu i organizowaniu sprzedaży w przedsiębiorstwach, szczególnie na rynku amerykańskim. Przełom ten polega podzieleniu złożonego procesu sprzedaży na podprocesy i na tej podstawie dokonanie redefinicji funkcjonowania działu sprzedaży, a także wypracowaniu niezbędnych w takiej koncepcji kompetencji zatrudnionych w tym dziale pracowników. Do opisanego podejścia do procesów sprzedaży przyczyniło się w dużej mierze podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Osobnym, bardzo trudnym i złożonym procesem sprzedaży, jest sprzedaż typu B2C, którą także zaprezentowano w niniejszym artykule.

2. Proces sprzedaży w przedsiębiorstwie

Collen postrzega sprzedaż jako sztukę i naukę. Sprzedaż jako sztuka dotyczy umiejętności oceny potencjalnego klienta, określenia jego osobo-wości i dostosowania własnego stylu sprzedaży tak, aby zbudować więź i zaufanie. Wiąże się to ze zdolnością wglądu w doznania klienta i wymaga nawiązania z nim kontaktu, na przykład poprzez zwracanie uwagi na sygnały niewerbalne, takie jak mowa ciała czy ton głosu. Sprzedaż jako nauka obejmuje realizację określonego procesu oraz zastosowanie konkretnych umiejętności na każdym etapie. Na przykład rozwijanie sieci kontaktów handlowych wymaga przedstawienia przekonującej oferty wartości; poznanie historii klienta wymaga umiejętności zadawania konkretnych pytań i słuchania, a etap proponowania rozwiązań to czas na opowieści (storytelling) i prezentacje¹.

¹ Colleen S., *Inteligencja emocjonalna i jej wpływ na sukces w sprzedaży. Zrozum klientów i osiągnąć świetne wyniki*. Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2015.

Z kolei Jordan i Vazzana zwracają uwagę na inne aspekty złożonej funkcji sprzedaży. Mianowicie w dziewiętnastym i dwudziestym wieku każdy dział w firmach zdobywał wiedzę, która umożliwiała im mierzenie własnych działań i zarządzanie nimi w bardziej spójny i przewidywalny sposób. W konsekwencji wszystkie działy – poza działem sprzedaży – doskonale rozumieją, na czym polega ich funkcja i są w stanie kierować swoimi codziennymi poczynaniami, bez wahania zmierzając do osiągnięcia przyjętych celów. Działy finansowe mają solidny zbiór wskaźników i wszyscy rozumieją płynące z nich implikacje, np. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości. Działy produkcji mają np. systemy TQM. Działy marketingu w firmach – jako jedne z ostatnich – wzięły na siebie odpowiedzialność za własne działania i przyjęły surową dyscyplinę mierzenia wyników i zarządzania nimi. Specjaliści od marketingu od dawna rozumieli takie podstawowe koncepcje jak segmentacja klientów, udział w rynku, rentowność klientów czy marża zysków i kierowali się nimi, podejmując decyzje i mierząc wyniki².

Dalej Jordan i Vazzana opisują interesujący aspekt, dotyczący zespołów sprzedażowych, które zamiast rozpoczynać realizację projektów automatyzacji od zdefiniowania i sporządzenia map formalnych procesów sprzedaży, zaczęły ten proces od projektowania sprawozdań. Zamiast zastanowić się nad tym, w jaki sposób technologia powinna wesprzeć ich główne działania sprzedażowe, działy sprzedaży założyły, że technologia sama w sobie jest źródłem wartości. Najprawdopodobniej to właśnie z tego powodu nie udało się stworzyć bardziej kontrolowanego środowiska sprzedaży za pomocą systemów CRM.³

Innym interesującym spojrzeniem na proces sprzedaży są rozważania Cespedesa, który wiąże integrację strategii ze sprzedażą. Chodzi o problematykę harmonizacji wnętrza przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Cespedes zwraca uwagę, że aby zharmonizować strategię i sprzedaż w pożyteczny sposób, trzeba najpierw poznać otoczenie zewnętrzne firmy, a następnie zdecydować, w jaki sposób jej strategia będzie wykorzystywać szanse i radzić sobie z zagrożeniami, będącymi nieodłączną częścią realiów rynkowych. W każdym przedsiębiorstwie tworzenie lub niszczenie wartości odbywa się na rynku, w kontakcie z klientami, a nie w salach konferencyjnych lub podczas spotkań planistycznych. Podstawowe czynniki zewnętrzne obejmują branżę, w której działa firma, rynek i segmenty produktowe, w których uczestniczy oraz charakter procesów decyzyjnych i nabywanych klientów z którymi zawierane są transakcje. Te czynniki

² Jordan J., Vazzana M., *Przełom w zarządzaniu sprzedażą. Sekrety skutecznego zarządzania sprzedażą*. Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2014.

³ Jordan J., Vazzana M., *Przełom w zarządzaniu sprzedażą. Sekrety skutecznego zarządzania sprzedażą*. Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2014.

determinują wymagane zadania sprzedażowe i ma ją na celu skuteczne realizowanie strategii organizacji. Następną kwestią jest zestrojenie zachowań sprzedażowych z koniecznymi zadaniami sprzedażowymi oraz wykorzystanie odpowiednich narzędzi. Podstawowe narzędzia to:

- handlowcy – kim są, co potrafią, w momencie, gdy są zatrudniani i jak rozwijane są ich umiejętności oraz nastawienie w miarę upływu czasu; istotne jest, aby sprawnie realizowali zadania sprzedażowe uwarunkowane strategią firmy, a nie zadania wynikające z ogólnej metodologii sprzedaży czy umiejętności wyniesionych z innej firmy, mającej odmienny zbiór celów strategicznych,
- systemy kontroli zespołu sprzedaży – systemy kształtujące codzienne praktyki zarządzania efektywnością, z uwzględnieniem sposobu organizacji i realizacji działań sprzedażowych, kluczowych wskaźników wydajności wykorzystywanych do pomiaru efektywności oraz systemów wynagrodzeń i motywowania pracowników sprzedaży,
- otoczenie zespołu sprzedaży – otoczenie, w którym przygotowywane i realizowane są inicjatywy wprowadzenia oferty na rynek oraz sposób i zakres informowania, angażowania i wspierania personelu sprzedaży: skuteczność komunikacji wewnątrz firmy (lub jej brak); sposób awansowania i rozwoju menedżerów sprzedaży; sposób współpracy handlowców w ramach zespołu (jeżeli ten rodzaj współpracy ma znaczenie); sposób przeprowadzenia oceny wyników pracy i jej konsekwencje – jedno ze skuteczniejszych, lecz niedostatecznie wykorzystywanych narzędzi wywierania wpływu na zachowania w organizacji⁴.

3. Podejście procesowe w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

Podstawowym aspektem współczesnego podejścia do sprzedaży jest podejście procesowe, zarówno do sprzedaży, jak i do całego przedsiębiorstwa. Pszczołowski definiuje proces jako „splot albo pasmo zdarzeń permutacyjnych, przebiegające w czasie ujmowane, jako całość ze względu na jakieś wyróżnione cechy”⁵.

Procesy traktowane są zazwyczaj jako fragment toku zdarzeń powiązanych przyczynowo. Ze względu na pojawianie się cech lub ich znikanie, w procesie wyróżnić można fazy będące konstrukcją bądź destrukcją. W teorii organizacji rozpatrywane są nie procesy w całej swej ogólności, lecz takie procesy jak

⁴ Cespedes V.F., *Jak tworzyć i wdrażać wygrywającą strategię sprzedaży?* Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2017.

⁵ Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wyd. Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978.

organizowanie (proces organizacyjny), koordynowanie (proces koordynacyjny), kontrolowanie (proces kontrolny) itp. W przedsiębiorstwie produkcyjnym najważniejszy będzie proces produkcyjny. Przedmiot, o którego procesie mowa, może się nie zmieniać pod jakimś istotnym względem, niemniej ulega on procesowi starzenia. W przypadku procesu polegającego na zmianie stopnia natężenia jakiejś cechy (wzrost, zmniejszenie) nie daje się wyróżnić zdarzeń składowych i proces traktowany bywa jako umownie wydzielona całość⁶.

Inna definicja, zaproponowana przez Rummlera i Brache'a, wskazuje, że proces może być rozumiany jako łańcuch wartości (value chain). Poprzez swój wkład w tworzenie lub dostarczenie produktu lub usługi każda kolejna czynność w procesie powinna dodawać wartości do efektu wcześniejszej czynności⁷. Według badań brytyjskich ok. 60–95% czynności prowadzonych w fizycznym otoczeniu produktu nie dodaje wartości, natomiast w informacyjnym obszarze działania organizacji (tj. biuro, dystrybucja, handel itp.) – nawet 90%.

Podejście procesowe Grajewski definiuje jako to, które opiera się na założeniu, że należy optymalizować działania mając na względzie procesy, a nie funkcje i dlatego proces jest naturalną determinantą osiągnięcia wzrostu efektywności współczesnej organizacji⁸.

Interesujące w kontekście mapowania procesów w przedsiębiorstwie jest pojęcie zarządzania procesami przedsiębiorstwa. Pojęcie to Grajewski definiuje jako działanie polegające na optymalizacji struktury organizacji, ze względu na ich wpływ na kreowanie wartości ostatecznego efektu wyodrębnionych procesów⁹. Innymi słowy jest to dążenie do maksymalnego udziału w tej strukturze elementów dodających wartość i minimalizację udziału operacji nieefektywnych. W praktyce oznacza to poszukiwanie takiej struktury operacji, czyli składników procesu, która maksymalnie byłaby ukierunkowana na tworzenie wartości dodanej dla całego systemu organizacyjnego, a więc i jego poszczególnych części. Uzupełnieniem rozumienia kategorii procesu jest sformułowanie pojęcia „zadanie”.

Adair i Murray stwierdzają, że pojęcie procesu wyklucza w sposób jednoznaczny zadania wykonywane przez indywidualnych pracowników. Przykładem takich pojedynczych działań może być sekretarka przepisująca listy, urzędnik z działu księgowości i wkładający do kopert faktury lub robotnik przy taśmie montażowej, zakładający na pojazdy koła. Wszyscy ci pracownicy wykonują zadania, które są częścią składową procesów. (...) definicja pojęcia procesu w szczególności podkreśla fakt, że procesem nie jest to, co ludzie robią – istotą jest seria działań lub wykonywanych działań, które prowadzą do powstania określonego produktu.

⁶ Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji* Wyd. Ossolineum Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978.

⁷ Grajewski P., *Organizacja procesowa* Wyd. PWE, Warszawa 2007.

⁸ tamże

⁹ tamże

Organizację procesową można zdefiniować jako system ukierunkowujący relacje między realizatorami jej zadań na działania zawarte w zaprojektowanych procesach. Struktura takiej organizacji jest skoncentrowana na procesowym charakterze jej działania i konfiguruje elementy systemu, uwzględniając procesy, a nie tylko funkcje. Z tego punktu widzenia organizacja procesowa powinna być budowana na podstawie następujących założeń:

1. Wszystkie wyodrębnione organizacyjnie obszary są z zasady równoważne ze względu na ich przydatność w realizacji zamówień wewnętrznych.
2. Każdy obszar organizacji jest klientem i jako taki ma możliwość wyboru realizacji zamówienia, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Obszar, który nie znajduje klientów, powinien podlegać procesowi restrukturyzacji lub likwidacji. W ten sposób część zmian nastąpi pod wpływem wewnętrznych impulsów o charakterze zbliżonym do oddziaływania otoczenia na całą organizację.
3. Każdy obszar organizacji jest usługodawcą wewnętrznym i może lokować swoje usługi na rynku zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym (z wyjątkiem usług zastrzeżonych do użytku wewnętrznego).
4. Procesy w organizacji są konfigurowane w perspektywie klientów. Oznacza to, że projektowanie zaczyna się od określenia oczekiwań klienta, a następnie podąża się wstecz, konfigurując tak procesy wewnątrz organizacji, aby osiągnąć rezultat (wartość) przez niego oczekiwany. Jest to przeciwstawny do tradycyjnego sposób myślenia – produkowane jest to, co potrafi się wytwarzać, a następnie podejmowane są działania w celu zbycia tego produktu na rynku.
5. Stałym elementem systemu działania jest możliwość negocjacji warunków dostawy usług wewnątrz sekwencyjnego łańcucha tworzenia wartości. W praktyce oznacza to, że wyodrębnione obszary organizacji muszą nabyć umiejętność wyceny wartości (z różnych perspektyw, tj. ceny, jakości, czasu dostawy) zarówno swoich, jak i innych produktów. Współcześnie szczególnego znaczenia nabierają wartości niematerialne oraz prawne – w tym kontekście gromadzenie i przetwarzanie informacji w odzwierciedlonych relacjach wewnętrznych, jak i zewnętrznych, w otoczeniu realnym i wirtualnym – przyp. autora.
6. System organizacyjny, w tym struktura, powinien być przekonfigurowany z układu funkcjonalnego na procesowy¹⁰.

W koncepcji procesowej organizacji podstawowego, decydującego znaczenia nabiera klasyfikacja procesów. W przypadku procesu sprzedaży chodzi o takie zmapowanie procesów, aby każdy z nich przynosił określoną wartość w łańcuchu wartości dla właściciela firmy, klienta oraz innych pośrednich ogniw w procesie

¹⁰ Grajewski P. *Organizacja procesowa* Wyd. PWE, Warszawa 2007.

sprzedaży np. banków, ubezpieczycieli, firm logistycznych i innych, funkcjonujących w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa. Chodzi o otoczenie bliższe, jak i dalsze, a także o środowisko funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego działu sprzedaży - zarówno realne, jak i wirtualne.

Jedną z klasyfikacji przedstawia Grajewski. Klasyfikuje ona procesy w sposób następujący: cecha procesu związana z tym, iż jego granice są wyznaczone przestrzenią między początkiem transformacji zasileń a sprzedażą efektu, a także kreuje wartość i klienta jako punkt odniesienia w konstrukcji procesu. Biorąc pod uwagę ten punkt widzenia, dzieli się operacje w procesach, a także same procesy, na trzy rodzaje:

1. Operacje dodające wartość – klient gotów zapłacić za produkt (cena jest funkcją uzasadnionych kosztów jego kreacji). Są to operacje i czynności, które tworzą wartość z punktu widzenia klienta.
2. Operacje, które nie dodają wartości bezpośrednio dla klienta, ale są niezbędne do wykonania operacji dodających wartość np. rozwój kadr, zarządzanie, planowanie, tworzenie informacji.
3. Operacje, które nie dodają wartości, a nawet opóźniają lub uniemożliwiają wytworzenie produktu, np. czynności związane z poprawkami, opóźnienia, inspekcje, zbędne lub powtórne kontrole, przepisywanie dokumentów niezwiązane z żadnymi realnymi działaniami – to wszystko wstrzymuje bieg procesu¹¹.

Hammer zauważa, że każde przedsiębiorstwo ma swój własny zbiór procesów gospodarczych (*business process*), przy czym zbiór procesów o kluczowym znaczeniu, jak je nazywa autor, jest niewielki i obejmuje liczbę od 5 do 15, a ich rodzaj zależy od branży, do jakiej należy dana korporacja oraz od kluczowych rezultatów wytwarzanych dla swoich klientów. Rozpoznanie rzeczywistych procesów jest trudne, między innymi z tego powodu, że przekraczają one istniejące granice organizacyjne.

Podobnie twierdzą, powołując się na własne doświadczenia, Mangnelli i Klein. Podają oni, że niektóre organizacje na potrzeby reengineeringu identyfikowały nie więcej niż sześć procesów, podczas gdy inne nawet ponad sto. Tak duże różnice w liczbie rozpoznawanych procesów nie odzwierciedlają, zdaniem wspomnianych autorów, różnic w stopniu skomplikowania działania organizacji, ale raczej są pochodną wybranego sposobu podejścia do identyfikacji procesów. Mangnelli i Klein na podstawie wielu doświadczeń stwierdzają, że większość firm może być dobrze opisana za pomocą 5-20 procesów¹².

¹¹ Grajewski P. *Organizacja procesowa* Wyd. PWE, Warszawa 2007.

¹² Grajewski P. *Organizacja procesowa* Wyd. PWE, Warszawa 2007.

Identyfikacja procesów jest działaniem złożonym i dlatego wymaga zastosowania skutecznej procedury postępowania. Mangnelli i Klein proponują następujący sposób przeprowadzania identyfikacji procesów w organizacji:

1. Tworzenie modelu klientów. Celem takiego modelu jest osiągnięcie pełnego zrozumienia potrzeb odbiorcy i określenie relacji organizacja–klient. Jest to główny element pozwalający na znalezienie tych działań i kroków w procesie, które mogą tworzyć największą wartość dla klienta zewnętrznego.
2. Miary oceny oraz analiza cyklu wykonania. Są one wykorzystywane na dwa sposoby: po pierwsze w celu zdefiniowania oczekiwań klienta, po drugie w celu dokonania oceny dotychczasowego sposobu wykonania pracy.
3. Tworzenie modelu procesu. Jest to graficzne przedstawienie procesu i związanych z nim podprocesów oraz następujących po sobie kolejno działań. Definiuje się każdy z procesów, jego cele i najważniejsze czynniki sukcesu. Określa się wejścia do procesu oraz jego wyjścia, co pozwala na zdefiniowanie zarówno dostarczanych zasobów, jak i tworzonych produktów.
4. Programy integracji oraz współpracy z dostawcami. Są one wykorzystywane, aby poszerzyć model procesu o relacje organizacji z dostawcami i innymi partnerami w biznesie.
5. Analiza przebiegu pracy. Uzupełnia ona modelowanie procesu, służy do określania działań niezbędnych do realizacji procesu oraz tych, które dają wartość.
6. Tworzenie mapy organizacji. Podczas realizacji tego zadania są definiowane komórki lub inne elementy organizacji, zaangażowane w proces, a także jest określany rodzaj tego zaangażowania, np. „odpowiedzialny za”, „dostarcza zasobów dla”, „otrzymuje informacje”. W ten sposób wyznacza się granice procesów i całej organizacji.
7. Wykorzystanie metody ABC (*Activity Based Costing*). Metoda ta pozwala na obliczanie kosztów poszczególnych działań (operacji) w procesie, a nie tylko (jak w tradycyjnym systemie ewidencji), w miejscach ich powstawania. Analiza ABC umożliwia określenie kosztów funkcjonowania poszczególnych obszarów firmy oraz każdego wyodrębnionego procesowo rodzaju działania.
8. Analiza wartości dodanej tworzonej przez proces. Pozwala ona na uszeregowanie procesów na podstawie ich potencjalnego wpływu na osiągnięcie celów organizacji. Podczas realizacji tego zadania ocenia się oddziaływanie każdego z działań na zewnętrzne miary efektywności procesu w celu znalezienia działań tworzących dodatkową wartość i tych, które jej nie tworzą, oraz służących pośrednio do osiągnięcia tego efektu¹³.
9. Wykorzystanie metody zarządzania wartością przedsiębiorstwa w mapowaniu procesów w organizacji. Wraz z rozwojem gospodarczym zmieniają się również przedsiębiorstwa. Współczesne organizacje gospodarcze stają się biorem

¹³ Grajewski P. *Organizacja procesowa* Wyd. PWE, Warszawa 2007.

połączonych w sieć zespołów dostawców i odbiorców na zasadzie trwałych relacji międzyludzkich. Rośnie w nich rola poziomej koordynacji procesów, realizowanych przez luźno powiązane ze sobą ogniwa. Jak zauważa F. Krawiec, działalność gospodarcza przedsiębiorstwa „relacji” oparta jest o potężną sieć relacji wzajemnych powiązań między uwolnionymi z wewnętrznych warunkowań i ograniczeń różnorodnymi poziomami i strukturami funkcjonalnymi”.

Nowym wyzwaniem w funkcjonowaniu przedsiębiorstw realizujących proces sprzedaży jest rozwój i upowszechnianie się organizacji sieciowych, między innymi jako skutek globalizacji oraz dynamicznego rozwoju know-how teleinformatycznego. Suszyński charakteryzuje powyższe w sposób następujący: we współczesnych przedsiębiorstwach (spółkach) głównym źródłem ich wartości jest wiedza. Zdaniem wielu ekonomistów, coraz częściej zauważa się, iż o sukcesie organizacji przesądza nie tylko wartość księgową posiadanych składników majątkowych, ale przede wszystkim takie czynniki, których nie ujmuje się w sprawozdaniach finansowych. Chodzi przede wszystkim o kapitał intelektualny zawarty w tzw. wartościach niematerialnych i prawnych, na który składa się:

- kapitał ludzki – możliwości ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie, które są tworzone przez doświadczenie, know-how, umiejętności i kreatywność,
- aktywa intelektualne – projekty, wynalazki, programy, procesy i dane,
- własność intelektualna – prawa autorskie, patenty, tajemnice i znaki handlowe.

Wiele takich aktywów znaleźć można w procesie (zmapowanym procesie) sprzedaży. Podstawowym przykładem takiego podejścia jest wartość wynikająca z relacji z klientami przedsiębiorstwa. Oczywiście można jeszcze „głębiej” sięgnąć, np. do procedury strategii prowadzenia negocjacji z poszczególnymi (posegmentowanymi) klientami, które są w wybranych przedsiębiorstwach aktywem strategicznym, współcześnie nabierającym dużego znaczenia i bardzo wysoko wycenianym. W przypadku e-handlu tworzenie aplikacji internetowych i mobilnych do zmapowanych procesów także wnosi dużą wartość w łańcuchu wartości dla przedsiębiorstwa, klienta, jak i innych pośrednich ogniw.

Kwerenda piśmiennictwa wskazuje na wiele podziałów procesów występujących w przedsiębiorstwach. Wśród nich najczęściej wykorzystywany jest podział zaproponowany przez amerykańską fundację APQC, która zdefiniowała 12 podstawowych procesów każdej organizacji oraz 120 podprocesów. APQC definiuje także procesy dla poszczególnych organizacji, uwzględniając np. stosowane technologie, kompetencje pracowników, koszty, jakość i wiele innych kryteriów. Do podstawowych procesów w każdej organizacji APQC zalicza:

1. Opracowanie wizji i strategii.
2. Rozwój i zarządzanie produktami.
3. Marketing i sprzedaż produktów i usług.
4. Zaopatrzenie, realizacja i dostawa produktów i usług.
5. Zarządzanie obsługą klienta.

6. Organizację i zarządzanie kapitałem ludzkim.
7. Zarządzanie technologią informatyczną.
8. Zarządzanie zasobami finansowymi.
9. Nabywanie, budowę i zarządzanie mieniem.
10. Zarządzanie ochroną środowiska oraz BHP.
11. Zarządzanie relacjami zewnętrznymi.
12. Zarządzanie wiedzą, doskonaleniem i zmianą¹⁴.

Przedstawiona przez APQC klasyfikacja procesów może być zasadniczym narzędziem przy odzwierciedleniu struktury organizacji w układzie procesowym. Struktura zaproponowana przez APQC jest strukturą całościową procesów w organizacji. Każdy proces przedstawiony wyżej można rozkładać na podprocesy uwzględniając specyfikę każdej organizacji czy tworząc strukturę procesów jako „drzewa” procesów. W tym także proces sprzedaży w dowolnym przedsiębiorstwie, funkcjonującym w środowisku realnym i wirtualnym, opartym o internet i współczesne mobilne rozwiązania teleinformatyczne.

4. Wirtualna przestrzeń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

Ze względu na dynamiczny rozwój systemów teleinformatycznych opartych na sieci, internet determinuje proces sprzedaży w każdym przedsiębiorstwie. Nie chodzi oczywiście tylko o przedsiębiorstwa w całości funkcjonujące w środowisku cyfrowym, ale przede wszystkim o poszczególne procesy przedsiębiorstwa, które w środowisku wirtualnym zaistniały. Sprzedaż była jednym z pierwszych procesów, który bardzo dynamicznie wykorzystuje zalety i możliwości utworzonej przestrzeni wirtualnej. Chodzi zarówno o budowanie systemów wewnątrz przedsiębiorstwa, konstrukcję działów sprzedaży, budowanie adekwatnych do potrzeb systemów CRM, czy też wypracowanie relacji poprzez internet z klientami i ogniwami pośrednimi w procesie sprzedaży.

Dużym wyzwaniem jest samo definiowanie przedsiębiorstwa wirtualnego, czy też przedsiębiorstwa wirtualizującego swoją działalność. W piśmiennictwie można spotkać wiele różnych koncepcji definiowania powyższego zagadnienia. Jedną z charakterystyk wirtualności prezentuje J. Kisielnicki. Definiuje wirtualność poprzez charakterystykę własności, a nie istniejące cechy fizyczne. Dlatego też mówi się o wirtualnej organizacji, wirtualnych usługach, wirtualnej podróży, wirtualnych działaniach. Przyjmuje się, że wirtualna organizacja tworzona jest na zasadzie dobrowolności przez różnego typu organizacje. Organizacje te wchodzi ze sobą w związki z wykorzystaniem metod Informacyjnej Technologii. Celem

¹⁴ APQC *Process Classification Framework* 2013.

tworzonych związków jest przyniesienie wszystkim ich uczestnikom korzyści. Korzyści te powinny być większe niż wtedy, gdyby organizacje tworzące je działały w sposób tradycyjny. Dla wspólnego działania nie istnieje konieczność zawarcia umów cywilno-prawnych, gdyż zakończenie czasu trwania związku ustalane jest przez organizację, która pierwsza uzna, że dalsze jego istnienie jest dla niej niekorzystne. Pozostałe organizacje, jeżeli uznają to za korzystne, mogą kontynuować wirtualny związek. Nowy związek, też wirtualny, jest już bez organizacji, która wystąpiła. Mogą też wiązać się z innymi organizacjami wirtualnymi lub tradycyjnymi i stworzyć zupełnie nową organizację wirtualną.

Podstawową, charakterystyczną cechą organizacji wirtualnej jest szybkość działania, a także możliwość dostosowania się do nowych warunków. Ponieważ zdolność ta w pierwszym rzędzie uzyskana jest dzięki funkcjonowaniu internetu, można stwierdzić, że organizacja ta jest „dzieckiem” globalnych sieci informatycznych¹⁵. Jednym z bardziej znanych sformułowań jest definicja Światowej Organizacji Handlu (WTO), która określa e-commerce jako „produkcję, reklamę, sprzedaż i dystrybucję produktów poprzez sieci teleinformatyczne”.

W przytoczonej definicji zakres przedmiotowy e-commerce obejmuje treść merytoryczną pojęcia „działalności gospodarczej” w rozumieniu ustawy z dnia 19 listopada 1999 r., zatytułowanej „Prawo działalności gospodarczej” (Dz.U. Nr 101 poz. 1178 ze zmianami). Dla kwalifikacji wszystkich przejawów aktywności gospodarczej e-commerce kluczowe jest użycie elektronicznych nośników informacji do kontaktów z otoczeniem rynkowym firmy, m.in. nabywcami, dostawcami, istniejącymi i potencjalnymi konkurentami, administracją publiczną, związkami zawodowymi, partiami politycznymi, organizacjami społecznymi, mediami, lobby wpływającym na władze lokalne i państwowe, rynkiem pracy. Biorąc pod uwagę zakres przedmiotowy pojęcia e-commerce, obok działalności handlowej obejmuje on również znaczny obszar działalności usługowej i wytwórczej. Zatem pojęcie „handlu elektronicznego” w przytoczonej definicji nie spełnia podstawowego warunku zgodności co do jego zawartości merytorycznej.

Handel elektroniczny można zdefiniować jako przedsięwzięcia z zakresu biznesu, skupiające się wokół pojedynczych transakcji elektronicznych, dla których sieci stanowią miejsce wymiany informacji, usług i towarów, obejmujących relacje firmy z jego otoczeniem rynkowym. Ze względu na postępujący rozwój technologii można spodziewać się, że w najbliższych latach najbardziej istotne dla dalszego rozwoju handlu elektronicznego będą *mobile commerce* oraz *social commerce*¹⁶.

¹⁵ Kisielnicki J., *Problemy etyczne w organizacjach wirtualnych*
<http://www.wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id3568-wirtualna-etyka.pdf>

¹⁶ Brzozowska-Woś M., *Kierunki rozwoju handlu elektronicznego*
https://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/30679229/REME_8_%281-2014%29-Art1.pdf

Wirtualizacja funkcjonowania przedsiębiorstwa jest współcześnie zjawiskiem powszechnym, o coraz to nowych obszarach stosowania. Istnieje wiele czynników, które ten proces dynamizują lub ograniczają. Wśród nich można wskazać między innymi na stosowane technologie i know-how, oferowane produkty i usługi, kompetencje pracowników i menedżerów, struktury organizacyjne np. sieciowe, klastrów i inne. Podobnie jest ze sprzedażą w różnych przedsiębiorstwach, od stosowania bardzo prostych aplikacji internetowych np. strona internetowa, do bardzo wyrafinowanych systemów teleinformatycznych o głębokich relacjach między sprzedającym, klientem i możliwym ogniwem pośredniczącym np. bankiem.

5. Koncepcja „maszyny” sprzedażowej w przedsiębiorstwie

Roff-Marsh w książce „Machina sprzedażowa” wskazuje na intetywną koncepcję funkcjonowania procesu sprzedaży w przedsiębiorstwie, opartą na szczegółowym podziale pracy w dziale sprzedaży w perspektywie jej kluczowej roli w przedsiębiorstwie. Szczególną rolę widzi w tzw. sprzedaży wewnętrznej (*inside sales*) we wdrożeniu nowego modelu organizacyjnego działu sprzedaży. Jeśli sprzedawca nie potrafi wykreować wartości w procesie sprzedaży telefonicznej czy internetowej, to nie jest to proces sprzedaży wewnętrznej¹⁷.

Struktura procesu sprzedaży według Roff-Marsha przedstawia się następująco:

- nowe role wszystkich działów funkcjonalnych przedsiębiorstwa we współpracy z działem sprzedaży,
- proces segmentacji strategicznej,
- proces wyboru: matryca klient osiągalny i atrakcyjny,
- proces leadowania,
- proces umawiania wizyt – *peer to peer*,
- proces zbierania danych o kliencie,
- proces przeprowadzenia wizyty sprzedażowej, w tym kluczowe czynniki sukcesu:
 - a) umiejętność zadawania właściwych pytań,
 - b) znajomość branży klienta,
 - c) przenikliwość biznesowa,
 - d) umiejętność budowania relacji,
 - e) umiejętności negocjacyjne.

¹⁷ Roff-Marsh J., *Machina sprzedażowa. Jak zwiększyć przychody i obniżyć koszty, projektując na nowo organizację i funkcjonowanie działu sprzedaży*. Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2017

Niezmierne istotne jest, aby w przedsiębiorstwie tworzyć orientację proprzychodową wśród właścicieli i menedżerów przedsiębiorstwa w ramach kształtowania i transformacji jego kultury organizacyjnej. Marsh oparł konstrukcję współczesnego działu sprzedaży na następujących zasadach:

1. **Centralizowanie planowania pracy.** Planista będzie nazywany koordynatorem sprzedaży. Co ważne, osoba ta nie jest asystentem sprzedaży. Słowo asystent sugerowałoby, że to sprzedawca decyduje o przydziale obowiązków. W rzeczywistości jest dokładnie odwrotnie. To koordynator sprzedaży przydziela pracę do wykonania sprzedawcy. Oznacza to, że sprzedawca musi przenieść wszelkie obowiązki związane z planowaniem pracy na koordynatora sprzedaży. Przedsięwzięcie to może być trudniejsze niż się wydaje, jeśli weźmie się pod uwagę, że przeważnie obowiązki sprzedawcy związane z planowaniem pracy nie ograniczają się do zarządzania własnym kalendarzem. W większości przypadków sprzedawcy współpracują z działem produkcji i działem obsługi klienta, koordynując także dostawę – realizację zleceń swoich klientów.
2. **Standaryzowanie przepływów pracy.** Z tej zasady wynika, że wykorzystuje się standardową sekwencję działań, żeby:
 - pozyskiwać szanse sprzedaży (identyfikować lub generować szanse sprzedażowe),
 - zarządzać szansami sprzedaży (realizować działania – co może zakończyć się sukcesem lub porażką).Należy potraktować je jako dwa odrębne działania i przypisać im osobne przepływy pracy, ponieważ szanse sprzedaży zwykle pozyskiwane są partiami (przez poszukiwanie potencjalnych klientów albo za pomocą działań promocyjnych), ale muszą być realizowane pojedynczo. Idea standaryzacji pierwszego z tych przepływów pracy nie jest niczym nowym. W przypadku zarządzania szansami sprzedażowymi uzasadnienie konieczności standaryzacji nie jest już jednak tak oczywiste. Co prawda łatwo dowiedzieć, że standaryzacja zaowocuje zwiększeniem wewnętrznej efektywności zespołu sprzedażowego, trzeba jednak zastanowić się jeszcze nad tym, czy nie wpłynie ona negatywnie na zdolność do zdobywania zamówień. Można zapytać inaczej: czy sprzedawcy muszą mieć nieograniczoną wolność, żeby skutecznie zdobywać zamówienia?
3. **Specjalizowanie zasobów.** Po ustaleniu planu projektu (przepływ pracy związany z zarządzaniem szansą sprzedażową), wyborze menedżera projektu (koordynatora sprzedaży) i puli zasobów, w której obecnie znajduje się jedna osoba (sprzedawca) nadszedł czas aby rozbudować pulę zasobów tak, aby wykorzystać potencjał podziału pracy. Na początek dobrze jest zastanowić się nad wszystkimi działaniami podejmowanymi przez typowego sprzedawcę i określić, które z nich można przydzielić innym osobom. Dla każdego działania

przetawionego w poniższej tabeli zaproponowana została kategoria, do której można je przyporządkować. Niektóre z nich są oczywiste, a inne – nieco kontrowersyjne. Oto kategorie zadań, które powinny zostać przydzielone innej osobie niż sprzedawcy:

- promocyjne,
- administracyjne,
- sprzedażowe,
- techniczne,
- póltechniczne.

Tabela 1. Struktura przydziału zadań do osób je realizujących¹⁸

Nazwa działania	Wykonawca (obecnie)	Kategoria działania (proponowana)
Poszukiwanie potencjalnych klientów	Sprzedawca	Promocyjne
Umawianie spotkań	Sprzedawca	Administracyjne
Planowanie terminów spotkań i podróży	Sprzedawca	Administracyjne
Spotkanie sprzedażowe	Sprzedawca	Sprzedażowe
Kontakt z klientem	Sprzedawca	Administracyjne
Opracowanie rozwiązań	Sprzedawca	Techniczne
Przygotowanie ofert handlowych	Sprzedawca	Póltechniczne
Działania związane z produkcją	Sprzedawca	Techniczne
Obsługa klienta po sprzedaży	Sprzedawca	Póltechniczne
Przetwarzanie (powtórne transakcji)	Sprzedawca	Póltechniczne
Wprowadzanie danych do systemu i tworzenie sprawozdań	Sprzedawca	Administracyjne

Źródło: Roff-Marsh J., *Machina sprzedażowa. Radykalne podejście do projektowania i budowania funkcji sprzedaży* Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2013.

4. **Formalizowanie zarządzania.** Wadą podziału pracy jest to, że po jego wprowadzeniu środowisko sprzedażowe staje się bardziej wrażliwe. Chociaż za synchronizację działań poszczególnych członków zespołu odpowiedzialny jest koordynator sprzedaży, to jednak nadzór menedżerski jest z kilku powodów nieodzowny:

- Koordynatorzy sprzedaży zwykle są młodszy i mniej doświadczeni niż sprzedawcy i liderzy projektów. Co za tym idzie, ich uprawnienia są bardzo ograniczone. Jeśli środowisko sprzedażowe funkcjonuje poprawnie,

¹⁸ Roff-Marsh J., *Machina sprzedażowa. Radykalne podejście do projektowania i budowania funkcji sprzedaży* Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2013.

będą oni mieli całkowitą kontrolę nad harmonogramem pracy sprzedawców. Stosunkowo niewielkie zakłócenie w funkcjonowaniu tego środowiska może jednak sprawić, że staną się bezsilni.

- Dział sprzedaży musi skutecznie zintegrować swoje działania z innymi działami (choćby produkcji i marketingu). Koordynator sprzedaży zwykle jest stosunkowo mocno skoncentrowany na wnętrzu działu sprzedaży, dlatego musi być ktoś na wyższym szczeblu, kto będzie wspierał komunikację z pozostałymi działami.
- W większości środowisk sprzedażowych jest wielu koordynatorów sprzedaży (jeden na każdego sprzedawcę). Oznacza to, że musi być ktoś na wyższym szczeblu, kto będzie zarządzał wszelkimi sporami między koordynatorami sprzedaży (albo sprzedawcami).
- Jak w każdym środowisku, musi być jakaś osoba na wyższym szczeblu, która będzie w pewien sposób oderwana od codziennych rutynowych działań i będzie mogła okresowo kontrolować wykonywaną pracę¹⁹.

Przedstawione przez Roff-Marsha zasady funkcjonowania bardzo wyraźnie wskazują na kierunek w konstruowaniu działów sprzedaży we współczesnych przedsiębiorstwach. Niezmiernie istotne jest opracowanie i wdrożenie idei „maszyny” sprzedażowej jako fundamentu funkcjonowania działu sprzedaży w przedsiębiorstwie. Modelem, jaki może być wykorzystany w tym kontekście, jest model „z wewnątrz na zewnątrz” (*inside out*) opracowany przez Roff-Marsha.

Trzeba zaakceptować zmianę i przyznać, że współczesna sprzedaż jest w gruncie rzeczy działaniem zdalnym. Potrzeba nowego podejścia do planowania modelu „z wewnątrz na zewnątrz” (*inside out*). Zmiany należy zacząć wprowadzać począwszy od funkcji sprzedaży zdalnej, którą następnie rozbudować trzeba o elementy pracy w terenie – ale już wyłącznie w takim zakresie, w jakim to będzie niezbędne:

1. **Obsługa klienta.** Zgodnie z modelem *inside out* najpierw należy zwrócić uwagę na rodzaje transakcji odpowiadających za lwią część przychodów typowej firmy (przyp. aut. można w tym fragmencie zastosować metodę Pareto, szczególnie jeżeli liczba rodzajów produktów lub usług jest bardzo duża). Chodzi o proste, stale powtarzające się transakcje. Autor nie traktuje powtarzających się prostych transakcji jako sprzedaż. Nie zmienia to faktu, że mają one podstawowe znaczenie. Realizację prostych transakcji, jak również przygotowanie wyceny i rozpatrywanie skarg klientów należy powierzyć działowi obsługi

¹⁹ Roff-Marsh J. *Machina sprzedażowa. Radykalne podejście do projektowania i budowania funkcji sprzedaży* Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2013.

klienta (pewna część tych transakcji powinna trafiać bezpośrednio do działu odpowiedzialnego za e-handel). Pracownicy działu obsługi klienta powinni oceniać wszystkie telefoniczne zapytania od klientów i przyjmować wszystkie proste zamówienia, zapytania ofertowe oraz problemy (pytania natury technicznej, problemy z dostawą itp.). Możliwości przerobowe działu obsługi klienta powinny być wystarczająco duże, żeby mógł pracować sprawnie w okresach wzmożonego obciążenia pracą i aby nikt inny w całej organizacji nie musiał w jego imieniu przetwarzać zamówień, generować cenników oraz rozwiązywać problemów (przyp. aut. aby nie tworzyć tzw. „wąskich gardeł”).

2. **Sprzedaż zdalna i koordynacja kampanii.** Większość menedżerów zakłada, że skoro dział obsługi klienta zajmuje się prostymi transakcjami, następnym krokiem jest zbudowanie zespołu sprzedaży w terenie. Natychmiastowe przejście od organizacji sprzedaży w terenie powoduje jednak dwa problemy:

- a) Ten typ sprzedaży (sprzedaż w terenie) jest niezwykle drogi w porównaniu ze sprzedażą zdalną. Pracownik z wykorzystaniem telefonu i internetu (mail-a) może swobodnie przeprowadzić od 30 do 40 rozmów sprzedażowych dziennie, natomiast pracownik pracujący w terenie jest w stanie przeprowadzić kilka spotkań np. od 3 do 5. Widać wyraźną różnicę w kosztach.
- b) Jeśli się zacznie od budowania zespołu sprzedaży w terenie, straci się wiele potencjalnych okazji sprzedażowych nalegając, by każdy potencjalny klient umówił się na bezpośrednie spotkanie ze sprzedawcą. Właśnie w tym rzecz, że menedżerowie sprzedaży z uporem przekonują, że spotkania w terenie są bardziej efektywne od rozmów przez telefon. Pomijają jednak fakt, że wywieranie nacisku na klienta, aby się zgodził na spotkanie, w ostatecznym rozrachunku zmniejsza liczbę rozmów sprzedażowych. Zespół sprzedażowy powinien składać się z dwóch rodzajów pracowników, a mianowicie: pracownicy do sprzedaży zdalnej i do pracy w terenie. Pracownicy do sprzedaży zdalnej zajmują się wyłącznie prowadzeniem ważnych rozmów sprzedażowych obejmujących rozmowy telefoniczne, komunikację za pośrednictwem poczty elektronicznej, a nawet komunikatorów internetowych. Specjaliści od sprzedaży zdalnej nie zajmują się opracowaniem wycen ani wprowadzaniem zamówień do systemu, te działania kierowane są do działu obsługi klienta. Jest także koordynator, który odpowiada za generowanie wszystkich szans sprzedaży zewnętrznej (*outbound sales*). Gwarantuje on, że zespół sprzedaży zdalnej jest stale zajęty, w tym ma listę telefonów do wykonania i nie musi szukać okazji sprzedażowych w systemach CRM. Dopiero wykorzystanie potencjału zespołu sprzedaży zdalnej pozwala na stopniowe budowanie zespołu do sprzedaży w terenie. Zespół może być rozbudowany o kolejnych pracowników do pracy w terenie w momencie, kiedy marża pokrycia

(*contribution margin*) jest taką, jaka jest oczekiwana po kolejnym sprzedawcy i zbliży się do poziomu całkowitych kosztów związanych z jego zatrudnieniem,

3. **Rozwój działalności.** Kiedy już w pełni zostanie wykorzystany potencjał zespołu sprzedaży zdalnej, zarówno wskutek jego rozbudowy, jak i wsparcia ze strony specjalistów ds. sprzedaży w terenie, można zastanowić się nad zatrudnieniem tradycyjnego sprzedawcy. Sprzedawcy pracujący w terenie (menedżerowie ds. rozwoju działalności) są dziesięciokrotnie bardziej wydajni, kiedy współpracują z koordynatorami i liderami projektu²⁰.

Przedstawiony model *inside out* bardzo radykalnie dynamizuje proces definiowania sprzedaży w współczesnych przedsiębiorstwach. Nacisk położony jest na kompetencje, w tym e-kompetencje pracowników do pracy zdalnej i do pracy w terenie, koordynatorów, liderów sprzedaży – czyli pracowników działów sprzedaży we współczesnych przedsiębiorstwach, a także ich współpracy z pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa, jak i wybranymi interesariuszami w otoczeniu przedsiębiorstwa. Ogromnie ważne są kompetencje pracowników działu sprzedaży zdalnej do tworzenia relacji z klientami oraz, w wybranych przypadkach, pośrednimi ogniwami np. bankami, a także wirtualnej przestrzeni opartej na internecie i systemach teleinformatycznych, realizowanej w przypadku sprzedaży zdalnej, w tym z wykorzystaniem telefonu, poczty elektronicznej lub innych systemów teleinformatycznych. W wielu przypadkach brak współpracy typu *face to face* powoduje duże trudności w kreowaniu skutecznych relacji. Jest to nowe wyzwanie w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw, między innymi realizujących sprzedaż zdalną, a jest związane z e-kompetencjami pracowników.

6. Podsumowanie (wnioski)

Przedstawiona w artykule koncepcja konstrukcji działu sprzedaży we współczesnych przedsiębiorstwach uwzględnia:

- znaczenie funkcji sprzedaży we współczesnych przedsiębiorstwach (niezbędna redefinicja jej postrzegania i spełniania),
- oparcie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa na procesie sprzedaży, a nie wyłącznie na procesie transformacji – optymalizacji (produkcji) produktów i usług,
- identyfikowanie przedsiębiorstwa jako zbioru procesów i ich podprocesów,

²⁰ Roff-Marsh J. *Machina sprzedażowa. Jak zwiększyć przychody i obniżyć koszty, projektując na nowo organizację i funkcjonowanie działu sprzedaży*. Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2017 r.

- wykorzystanie wirtualnej przestrzeni i możliwych narzędzi do wykorzystania w procesie sprzedaży np. mobilnych aplikacji teleinformatycznych,
- wykorzystanie outsourcingu w poszczególnych podprocesach zmapowanego procesu sprzedaży w przedsiębiorstwie,
- wykorzystanie e-kompetencji pracowników działu sprzedaży pracujących w koncepcji „maszyny sprzedażowej”, pozostałych pracowników przedsiębiorstwa, jak i pracowników ogniw pośrednich w procesie sprzedaży.

Literatura

- [1] **Colleen S.**: *Inteligencja emocjonalna i jej wpływ na sukces w sprzedaży. Zrozum klientów i osiągnij świetne wyniki*. Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2015.
- [2] **Cespedes V.F.**: *Jak tworzyć i wdrażać wygrywającą strategię sprzedaży?* Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2017.
- [3] **Foltys J.**: *Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MSP. Scenariusz aplikacyjny*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2012.
- [4] **Grajewski P.**: *Organizacja procesowa*. Wyd. PWE, Warszawa 2007.
- [5] **Griffin R.W.**: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2015.
- [6] **Wawak S.**: *Wykres Hijmansa*. https://mfiles.pl/pl/index.php/Wykres_Hijmansa
- [7] **Kisielnicki J.**: *Problemy etyczne w organizacjach wirtualnych*. <http://www.wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id3568-wirtualna-etyka.pdf>
- [8] **Jordan J., Vazzana M.**: *Przełom w zarządzaniu sprzedażą. Sekrety skutecznego zarządzania sprzedażą*. Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2014.
- [9] **Kisielnicki J.**: *Systemy informatyczne zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2013.
- [10] **Leśmian J.**: *Kompetencje pracownika przyszłości*. Uniwersytet WSPS, Warszawa 2016.
- [11] **Paździór A.**: *Zarządzanie wartością współczesnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2015.
- [12] **Pszczółowski T.**: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wyd. Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978.
- [13] **Roff-Marsh J.**: *Machina sprzedażowa. Jak zwiększyć przychody i obniżyć koszty, projektując na nowo organizację i funkcjonowanie działu sprzedaży*. Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2017.
- [14] **Roff-Marsh J.**: *Machina sprzedażowa. Radykalne podejście do projektowania i budowania funkcji sprzedaży*. Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2013.

CONTEMPORARY CONCEPT OF STRUCTURING THE B2B SALES PROCESS – A SALES “MACHINE” IN ENTERPRISES IN POLAND

Summary

The article covers a contemporary approach to the sales process in enterprises. At present, in many markets (also on the Polish market), there is a traditional approach to sales, namely the individual and comprehensive approach by the sellers to their clients. In many cases enterprises operating on the Polish market, production is the most important element of their strategy, not sales. Enterprises spend as much time and resources as possible to optimize their production, including, for example, cost reductions, forgetting the importance of selling their products and services.

The article presents a very modern sales concept with a large growth potential, based on structuring the sales process in an enterprise. The basis of this concept is to map the sales process to subprocesses according to four principles, namely: central work planning, standardizing workflows, specializing resources and formalizing management. This concept on the American market is called a “machine” sale.

Keywords: sales, process, sales “machine”, sales organization, company, virtual space.