

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2021, nr 4 (91)



Gul. M. (2021). Nowe wyzwania w zarządzaniu sprzedażą w kontekście rozwoju nowoczesnych technologii i pandemii COVID-19. *e-mentor*, 4(91), 61–72. <https://doi.org/10.15219/em91.1536>



Marcin  
Gul

# Nowe wyzwania w zarządzaniu sprzedażą w kontekście rozwoju nowoczesnych technologii i pandemii COVID-19

## New challenges in sales management in the context of modern technologies development and the COVID-19 pandemic

### Abstract

The purpose of the article is to systematize the knowledge on sales strategy and answer the question of whether current socio-economic conditions in the form of progressive digitalization and evolution of the sales function induce to update the definition of sales strategy. Furthermore, the study aims to verify whether the COVID-19 pandemic forces companies to reformulate their sales strategy. A non-systematic literature review supplemented by qualitative research was used as the research method. The first part of the paper presents the theoretical backgrounds of the analysis based on the literature review. The second part presents the results of the own research, enriched by the data from existing studies. Then, the results of the conducted discussion are presented. The final part of the paper contains a summary and the author's definition of sales management, focusing on sales strategy and a potential direction for future research. According to the analysis, the greatest challenge in implementing the assumed sales strategy is currently the COVID-19 pandemic, which significantly affects consumer behavior and limits market activities. However, with widespread access to advanced technologies and a flexible approach to strategy, most of the surveyed companies can meet their financial targets despite the economic crisis caused by the pandemic. When defining a sales strategy, it is necessary to consider the aspect of progressing digitalization and the evolution of the sales function, closely integrated with the marketing function.

**Keywords:** sales management, sales strategy, sales function, sales department, COVID-19 pandemic, digitalization of services

---

### Wprowadzenie

---

Współczesne uwarunkowania społeczno-gospodarcze, w tym wybuch pandemii COVID-19 oraz rozwój nowoczesnych technologii silnie wpływają na działalność przedsiębiorstw, w tym na ich funkcję sprzedaży. Po pierwsze, obserwujemy postępującą cyfryzację procesów sprzedażowych (Paschen i in., 2020b; Syam i Sharma, 2017). Badacze dostrzegają lukę w obszarze zrozumienia wpływu sztucznej inteligencji (*Artificial Intelligence*, AI), w tym uczenia maszynowego (*Machine Learning*, ML) oraz marketingu cyfrowego (*Digital Marketing*, DM) na współczesną sprzedaż (Lilien, 2016; Paschen i in., 2020a). Po drugie, ewoluje rola sprzedaży względem marketingu. W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne badania dotyczące rozgraniczenia marketingu od sprzedaży (Panagopoulos i Avlonitis, 2010). Z kolei badania w zakresie zrozumienia, jak zmiany zachowań konsumentów wpływają na przemodelowanie funkcji sprzedaży względem funkcji marketingu są zjawiskiem epizodycznym (Johnson, 2015). Po trzecie, obecnie największym wyzwaniem, z którym mierzą się przedsiębiorstwa,

jest pandemia COVID-19, która wpływa na wszystkie obszary prowadzonej działalności, w tym na funkcję sprzedaży (Bothe i in., 2021). Wybuch pandemii jest elementem szerszego problemu różnego rodzaju zjawisk określanymi mianem szoków egzogenicznych, które mają zazwyczaj skokowy wpływ na zmiany w procesach ekonomiczno-społecznych (Murawska, 2020). Wpisują się one w specyfikę typowych szoków ekonomicznych – popytowych, podażyowych, cenowych i finansowych, które dotknęły niemal wszystkie branże, zmuszając przedsiębiorstwa do przeformułowania realizowanych strategii, w tym strategii sprzedaży (Geiger i Guenzi, 2009; Panagopoulos i Avlonitis, 2010; Radlińska, 2020; Rangarajan i in., 2018). Wiedza w tym zakresie czerpana jest głównie z publikacji komercyjnych, raportów dostarczanych przez firmy consultingowe oraz opracowań stworzonych przez praktyków, które mają wprawdzie potencjał inspiracji, ale brakuje im wiarygodności (Lane i Piercy, 2009; Leigh i Marshall, 2001; Palmer i Flanagan, 2016). Niniejsza analiza stanowi próbę wypełnienia owej luki badawczej.

Celem opracowania jest usystematyzowanie wiedzy na temat strategii sprzedaży oraz odpowiedź na poniższe pytania badawcze:

1. Czy współczesne uwarunkowania społeczno-gospodarcze w postaci postępującej cyfryzacji oraz ewolucji funkcji sprzedaży są impulsem do aktualizacji definicji strategii sprzedaży?
2. Czy pandemia COVID-19 wymusza na przedsiębiorstwach przeformułowanie realizowanej strategii sprzedaży?

Autor stawia hipotezę główną, że biorąc pod uwagę podstawowe atrybuty i cele współczesnej sprzedaży, zmiany, jakie zaszły w otoczeniu przedsiębiorstw, skłaniają do aktualizacji definicji strategii sprzedaży.

Aby osiągnąć postawione cele, jako metodę badawczą zastosowano niesystematyczny przegląd literatury uzupełniony badaniem jakościowym (Zdonek i in., 2016). W części pierwszej opracowania opisano teoretyczne podstawy oparte na przeglądzie literatury. W części drugiej przedstawiono wyniki badań własnych wzbogacone wynikami badań już istniejących. Następnie zaprezentowano rezultaty przeprowadzonego wywodu. Końcowa część pracy zawiera podsumowanie wraz z autorskim spojrzeniem na ujęcie współczesnej strategii sprzedaży oraz wskazuje potencjalny kierunek przyszłych badań.

Przy opracowywaniu strategii sprzedaży osoby zarządzające muszą wziąć pod uwagę wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Czynniki zewnętrzne to takie, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu, np. zachowanie klientów, działania konkurencji, postęp technologiczny czy restrykcje związane z wybuchem pandemii. Czynniki wewnętrzne leżą natomiast w gestii osób zarządzających funkcją sprzedaży (Ingram i in., 2012). Autor, weryfikując hipotezę główną, analizuje dwa czynniki zewnętrzne, mianowicie postępującą cyfryzację oraz uwarunkowania pandemiczne, a także jeden czynnik wewnętrzny – ewolucję funkcji sprzedaży.

## Podstawy teoretyczne

### Współczesne zarządzanie sprzedażą

Zarządzanie sprzedażą jest złożoną, rozwijającą się dziedziną (Ingram i in., 2012). Ten wieloetapowy proces obejmuje projektowanie strategii sprzedaży, wyznaczanie celów sprzedażowych, rekrutację i selekcję kandydatów, rozwój, motywowanie, monitorowanie, kontrolę, ocenę pracowników działu sprzedaży oraz kierowanie bieżącą działalnością sprzedażową. Współczesne zarządzanie sprzedażą związane jest nie tylko z czynnikiem ludzkim, bezpośrednio zaangażowanym w kreowanie sprzedaży, ale również z wszelkimi działaniami wspierającymi sprzedaż, w tym działaniami zmierzającymi w stronę budowania długotrwałych relacji z klientem przy zastosowaniu nowoczesnych technologii (Cybulski, 2020). Tradycyjny model sprzedaży transakcyjnej jest coraz częściej zastępowany modelem relacyjnym. Zamiast kłaść nacisk na sprzedaż produktów w krótkim okresie, od sprzedawców wymaga się rozwijania trwałych relacji z klientami przez rozwiązywanie ich problemów, spełnianie oczekiwań oraz zwiększanie wartości współpracy w długim okresie.

### Ujęcie definicyjne strategii sprzedaży

Proces zarządzania sprzedażą zaczyna się od opracowania strategii sprzedaży stanowiącej integralną część strategii marketingowej, która wynika z kolei ze strategii przedsiębiorstwa (Cybulski, 2020). W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje strategii sprzedaży zaproponowane przez polskich i zagranicznych autorów.

Przywołane ujęcia teoretyczne wskazują na istotną kwestię, mianowicie brak ujednoczonego podejścia w definiowaniu strategii sprzedaży. Przeprowadzona analiza pozwala natomiast na wyłonienie cech wspólnych. Strategię sprzedaży należy postrzegać jako zestaw powiązanych ze sobą decyzji w obszarze umiejętnego zarządzania dostępnymi zasobami w ramach funkcji sprzedaży. W większości przypadków punkt wyjścia w konstruowaniu strategii sprzedaży stanowi segmentacja klientów oraz dostosowana względem wydzielonych segmentów oferta. Segmentacja klientów to proces identyfikacji homogenicznych grup klientów o podobnym profilu, potrzebach i oczekiwaniach, które mogą być w unikalny sposób zaadresowane przez działania z zakresu marketingu i sprzedaży (Jobber i Lancaster, 2019).

W celu wydzielenia segmentów konieczne jest określenie kryteriów segmentacji. Do przykładowych kryteriów należą: demograficzne i geograficzne, statusu ekonomiczno-społecznego, zachowań zakupowych, osobowości i stylu życia, rentowności klienta i jego potrzeb oraz wiele innych w zależności od specyfiki branży (Dannenberg i Zupancic, 2009; Tomczak i in., 2014). Decyzje dotyczące ustrukturyzowania działu sprzedaży, ukształtowania procesów sprzedażowych, przekładania długofalowych planów na zadania przypisane poszczególnym pracownikom

**Tabela 1**

Przeгляд definicji strategii sprzedaży

Źródło	Definicja
Calvin, R. J. (2001). <i>Sales management</i> . McGraw-Hill.	Strategia sprzedaży to zestaw silnie powiązanych ze sobą decyzji obejmujących przygotowanie założeń, stworzenie planu sprzedaży, określenie harmonogramu działań operacyjnych, określenie budżetu działalności sprzedażowej oraz instrumentów nadzoru, kontroli i oceny działań pracowników działu sprzedaży.
Cybulski, K. (2020). <i>Zarządzanie działem sprzedaży firmy. Prognozowanie – organizowanie – motywowanie – kontrola</i> . Wydawnictwo Naukowe PWN.	Strategia sprzedaży precyzuje cele i zadania firmy w zakresie sprzedaży, określając zarazem sposób wykorzystania podległego w firmie personelu działu handlowego.
Dannenberga, H. i Zupancic, D. (2009). Development of successful sales strategies. W H. Dannenberg i D. Zupancic (red.), <i>Excellence in sales</i> (s. 59–71). Gabler GWV Fachverlage GmbH. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8782-2_5">https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8782-2_5</a>	Strategia sprzedaży określa cele sprzedażowe oraz definiuje segmenty klientów, do których sprzedaż ma zapewnić realizację wyznaczonych celów. Określa, jakie zasoby są niezbędne pod względem ilości i jakości, precyzując cele i zadania oraz definiując wymagane warunki organizacyjne.
Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H. Jr. i Williams, M. R. (2012). <i>Sales management. Analysis and decision making</i> . Routledge.	Strategia sprzedaży obejmuje segmentację i priorytetyzację klientów, strategię relacji, procesy sprzedaży oraz wykorzystanie wielu kanałów sprzedaży.
Panagopoulos, N. G. i Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. <i>International Journal of Research in Marketing</i> , 27(1), 46–57. <a href="https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.11.001">https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.11.001</a>	Strategia sprzedaży stanowi zakres, w jakim przedsiębiorstwo angażuje się w zestaw działań i decyzji dotyczących alokacji ograniczonych zasobów sprzedażowych (tj. ludzi, wysiłku sprzedażowego, środków pieniężnych) w celu zarządzania relacjami z klientami, uwzględniając ich wartość dla przedsiębiorstwa. Wspomniane działania i decyzje dotyczą: segmentacji klientów, priorytetyzacji klientów, opracowania konkretnych celów, stosowania różnych modeli sprzedaży, korzystania z wielu kanałów sprzedaży.
Pindelski, M. (2011). Strategia sprzedaży jako egzekucja strategii organizacji – powstanie barier wzrostu przedsiębiorstwa. W J. Skalik i G. Bełz (red.), <i>Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa</i> (s. 194–202). Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 218. <a href="https://dbc.wroc.pl/Content/71976/Pindelski_Strategia_sprzedazy_jako_egzekucja_strategii_organizacji.pdf">https://dbc.wroc.pl/Content/71976/Pindelski_Strategia_sprzedazy_jako_egzekucja_strategii_organizacji.pdf</a>	Strategia sprzedaży obejmuje decyzje w zakresie segmentacji klientów, oferowanych produktów i usług, procesu sprzedaży, struktury działu sprzedaży, zasobów ludzkich oraz zasobów informacji.
Sławińska, M. (2002). <i>Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym</i> . Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.	Strategia sprzedaży jako pochodna strategii przedsiębiorstwa w przypadku występowania orientacji rynkowej czy marketingowej jest wyrazem podejmowanych działań marketingowych. Ma na celu wzrost sprzedaży przez ukształtowanie określonego wizerunku firmy.
Urbanowska-Sojkin, E. i Sławińska, M. (2001). <i>Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym</i> . Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.	Strategia sprzedaży określa, komu będą sprzedawane produkty i usługi, na jakich warunkach oraz przy zaangażowaniu jakich zasobów.
Zoltners, A. A., Sinha, P. i Lorimer, S. E. (2005). <i>Zwiększanie efektywności działu sprzedaży</i> . Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer.	Strategia sprzedaży obejmuje podjęcie decyzji w zakresie segmentacji klientów, oferowanych produktów oraz procesu sprzedaży.

Źródło: opracowanie własne.

oraz wyboru optymalnych kanałów sprzedaży są równie ważne. Enyinda i in. (2021) definiują proces sprzedaży jako systematyczne i predefiniowane podejście składające się z kilku kroków, których odpowiednia realizacja umożliwi sfinalizowanie transakcji. Dobrze zorganizowane siły sprzedaży są kluczem do sukcesu realizowanej strategii. Struktura działu sprzedaży określa, w jaki sposób siły sprzedaży będą realizować opracowaną strategię

sprzedaży (Zoltners i in., 2005). Decyzje dotyczące struktury działu sprzedaży odnoszą się do dwóch zasadniczych kwestii: jak podzielić działania sprzedażowe pomiędzy pracowników oraz jak koordynować i kontrolować te działania, aby osiągnąć założone cele. Literatura przedmiotu wyróżnia funkcjonalne, geograficzne, rynkowe, produktowe, skupione wokół kluczowych klientów oraz klientowskie struktury działów sprzedaży (Cybulski, 2020). W obrębie

struktury geograficznej (terytorialnej) każdemu sprzedawcy przydzielone jest określone terytorium, na którym sprzedaje on wszystkie dostępne produkty. W przypadku struktury produktowej dział sprzedaży ma odrębnego specjalistę ds. sprzedaży lub zespół specjalistów dedykowany dla każdego produktu bądź grupy produktów. Struktura rynkowa (klientowska) polega na przypisaniu poszczególnych specjalistów ds. sprzedaży do wyodrębnionych segmentów. Struktura funkcjonalna natomiast na przypisaniu pracownikom o zdefiniowanych kompetencjach określonych zadań w ramach procesu sprzedaży. Ostatnim rodzajem jest struktura oparta na kluczowych klientach, wokół których zostają skoncentrowane najważniejsze funkcje i zadania sprzedażowe firmy.

Pojęcie strategia sprzedaży i plan sprzedaży nie można używać zamiennie. Plan sprzedaży wynika z założeń strategii sprzedaży. Określa średniookresowe cele sprzedażowe, z uwzględnieniem warunków handlowych i działań promocyjnych na podstawie opracowanych prognoz popytu oraz uwarunkowań rynkowych (Pereira i in., 2020). Uszczegółowieniem planu sprzedaży są sprecyzowane zadania wyznaczone pracownikom działu sprzedaży w różnych horyzontach czasowych (Cybulski, 2020).

Niektóre obszary strategii sprzedaży dotyczą pogranicza marketingu i sprzedaży, co wymusza współpracę obydwu departamentów. Przykładem jest polityka asortymentowa, która w dużym stopniu zależy od popytu rynkowego oraz działań konkurencji. Kolejny przykład to polityka handlowa. Jej celem jest przede wszystkim zapewnienie zysku, utrzymanie odpowiedniego poziomu rentowności kanałów sprzedaży oraz płynności finansowej (Reformat, 2003). Większość literatury marketingowej traktuje sprzedaż jako działanie taktyczne związane z wdrażaniem strategii marketingowych. Główna różnica między strategią sprzedaży a strategią marketingu polega na tym, że strategia sprzedaży dotyczy sposobu, w jaki pracownicy działu sprzedaży obsługują poszczególnych klientów w ramach wyznaczonych przez marketing segmentów, podczas gdy strategia marketingu koncentruje się na szerszej perspektywie. Odnosi się bowiem do kwestii związanych z generowaniem i utrzymaniem przewagi konkurencyjnej (Spiro i in., 2008).

Analiza literatury przedmiotu wykazuje, że współcześnie funkcja sprzedaży odgrywa centralną rolę w przedsiębiorstwie (Terho i in., 2015). Natomiast zarządzający odchodzą od postrzegania jej jako typowo operacyjnej na rzecz strategicznej (Geiger i Guenzi, 2009). Zmianę tę można powiązać z faktem, iż wiodące firmy przechodzą od logiki produktowej do logiki usługowej, w której kładą nacisk na oferowanie klientowi satysfakcjonującej wartości dodanej. Funkcja sprzedaży w coraz większym stopniu zaangażowana jest w opracowywanie i implementację inicjatyw strategicznych w ramach bliskiej współpracy z działem marketingu, zarówno tych ukierunkowanych na klientów, jak i wewnątrz organizacji (Storbacka i in., 2009).

### **Wpływ postępu technologicznego na funkcję sprzedaży**

Według Gupty i in. (2017) rozwój gospodarczy jest w coraz większym stopniu napędzany przez technologie cyfryzacji, informacji i komunikacji, robotyki i sztucznej inteligencji oraz uczenia maszynowego, które nie tylko usprawniają powtarzalne procesy, analizę danych czy komunikację. Zmierzają w stronę przenoszenia procesu podejmowania decyzji z człowieka na maszynę (Prieto i Tadeu, 2021). Odnosząc się do pierwszego pytania badawczego, sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe to największe siły czwartej rewolucji przemysłowej mające istotny wpływ na funkcję sprzedaży (Shankar i in., 2020; Zhang i in., 2018). Zastosowanie sztucznej inteligencji w sprzedaży obejmuje systemy personalizacji i rekomendacji, zarządzanie sprzedażą, zarządzanie relacjami z klientami, optymalizację łańcucha dostaw oraz zarządzanie zapasami (Shankar, 2018). AI umożliwia automatyczną aktualizację, unifikację i integrację danych, co zapewnia wiarygodność informacji w systemach CRM. Odpowiednio opracowany system CRM poprawia natomiast efektywność działań sprzedażowych w obszarze budowania relacji z klientem, usprawnienia procesu zarządzania zespołem sprzedażowym oraz automatyzacji procesów sprzedażowych (Koldyshev, 2020). Proces sprzedaży został znacznie zmodernizowany, zwłaszcza w przypadku sprzedaży internetowej (Davenport i in., 2020). Media społecznościowe, w tym blogi, podcasty czy serwisy społecznościowe zmieniają sposób, w jaki specjaliści ds. sprzedaży komunikują się zarówno z klientami, jak i między sobą (Panagopoulos i Avlonitis, 2010). Dzięki rozwiązaniom z zakresu AI przedsiębiorstwa wnoszą personalizację na wyższy poziom. Bazując na analizie patrzącej na ilość danych, odpowiadają na rosnące potrzeby klientów (EverString, 2018).

### **Ewolucja funkcji sprzedaży**

Złożone oczekiwania i potrzeby klientów doprowadziły do przemodelowania zespołów sprzedażowych, w skład których wchodzi nie tylko menedżerowie sprzedaży i przedstawiciele handlowi, ale m.in. specjaliści ds. marketingu (Mattila i in., 2021). Prowadzi to do zatarcia granicy między marketingiem a sprzedażą. Problem nie wynika z możliwości zdefiniowania poszczególnych działań czy przypisania ich do funkcji sprzedaży bądź marketingu, a z przenikania się tych dwóch przestrzeni. Zwłaszcza w przypadku sprzedaży online, gdzie klient ma bezpośredni dostęp do informacji, na podstawie których podejmuje decyzję oraz samodzielnie finalizuje transakcję. Klient kontaktuje się z działem sprzedaży bądź coraz częściej z komórką odpowiedzialną za obsługę klienta jedynie celem rozwiązania wątpliwości albo pozyskania niedostępnych na stronie internetowej informacji. *Digital marketing* przekształcił proces sprzedaży, w tym przede wszystkim komunikację na linii sprzedający–kupujący (Marshall i in., 2012). Lashgari i in. (2018) podkreślają, że wzmacnia on relacje z klientami, wspiera sprzedaż, buduje rozpoznawalność i prestiż marki oraz jest

podstawowym źródłem informacji o produkcie i serwisie.

Badania przeprowadzone przez Syama i Sharmę (2017) sugerują, że funkcje marketingu i sprzedaży powinny być wysoce zintegrowane. DM stwarza warunki, w których komunikacja masowa, w tym reklamy internetowe, może być spersonalizowana na podstawie potrzeb i preferencji klientów, bazując na ich historii zakupowej, zgromadzonych danych bądź zachowaniu w procesie zakupowym. Technologia umożliwia w sposób zautomatyzowany identyfikację potencjalnych klientów, a następnie skierowanie odpowiednio dostosowanego komunikatu marketingowego (Rutkowski, 2020). Obecnie menedżerowie sprzedaży, tworząc bądź modyfikując proces sprzedaży, powinni współpracować z działem marketingu celem zapewnienia satysfakcjonującego doświadczenia klientowi (*customer experience*) oraz oczekiwanej wartości na każdym etapie ścieżki zakupowej. Integrację i synchronizację procesów marketingowych i sprzedażowych umożliwiają zaawansowane rozwiązania technologiczne z zakresu automatyzacji marketingu (*marketing automation*).

Współcześnie można zaobserwować zmiany w układzie sił rynkowych przejawiające się w umocnieniu pozycji nabywców względem dostawców, co odzwierciedla zmianą modelu podażowego na popytowy (Cybulski, 2020). Konsumenci mający silnie zróżnicowane i szybko zmieniające się oczekiwania w coraz większym stopniu dyktują dostawcom warunki i zakres współpracy. Przedsiębiorstwa natomiast zmodyfikowały podejście do klientów, przenosząc priorytet z maksymalizacji obrotów ze sprzedaży i zysków w krótkim okresie na rzecz rozwoju długofalowych relacji (Jobber i Lancaster, 2019).

Obecnie pracownicy działu sprzedaży są zaangażowani w znacznie szerszy zakres działań niż tylko realizacja wyznaczonych planów sprzedażowych. Do ich zadań należy partycypacja w licznych przedsięwzięciach z obszaru marketingu, w skład których wchodzi rozwój produktów i rynku, segmentacja klientów, a także inne czynności, które wspierają lub uzupełniają działania marketingowe, takie jak zarządzanie bazami danych czy weryfikacja i wzbogacanie informacji na temat klientów.

### **Wpływ pandemii COVID-19 na funkcję sprzedaży**

Problematyka wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie gospodarek i społeczeństw wpisuje się w szerszy nurt literatury przedmiotu odnoszący się do skutków gospodarczych różnego rodzaju kryzysów (Ambroziak, 2020). Zjawiska kryzysowe w skali makroekonomicznej znajdują swoje odzwierciedlenie w skali mikroekonomicznej. Ograniczenia administracyjne w przemieszczaniu się i funkcjonowaniu obiektów handlowo-usługowych silnie wpłynęły na działalność przedsiębiorstw, w tym ich funkcję sprzedaży, praktycznie uniemożliwiając sprzedaż bezpośrednią w postaci wizyt handlowych w sektorze B2B (*business to business*) oraz prowadzenie handlu stacjonarnego w sektorze B2C (*business to consumer*). Odnosząc się

do drugiego pytania badawczego, pandemia zmusiła wielu przedsiębiorców do szybszego niż planowano ukierunkowania działań sprzedażowych w stronę sprzedaży internetowej oraz automatyzacji procesów sprzedażowych. Przyczyniło się to do diametralnego wzrostu sprzedaży online (Mattioli i Herrera, 2020). Pandemia zmieniła sposób interakcji przedsiębiorstw z klientami oraz partnerami biznesowymi (Rangarajan i in., 2021). Wpłynęła negatywnie zarówno na stronę popytową, jak i podażową (Baldwin i Tomiura, 2020). Spadek popytu był konsekwencją ograniczenia mobilności, wzrostu niepewności w związku z możliwością zarażenia, ryzykiem utraty pracy oraz restrykcyjną polityką kredytową banków. Spadek podaży wynikał natomiast w głównej mierze z restrykcji w zakresie prowadzenia działalności oraz problemów z zachowaniem ciągłości łańcucha dostaw (Ambroziak, 2020). Pandemia wymusiła na podmiotach gospodarczych modyfikację dotychczasowych modeli biznesowych w stronę innowacyjnych, których fundamentem jest technologia umożliwiająca zaspokojenie rosnących potrzeb klientów bez konieczności bezpośredniego kontaktu (Shankar i in., 2020).

---

### **Część empiryczna – wyniki badań**

---

Celem weryfikacji postawionej hipotezy przeprowadzono badanie jakościowe o charakterze eksploracyjnym w postaci częściowo ustrukturyzowanych indywidualnych wywiadów pogłębionych (*In-Depth Interview*, IDI). Grupę badawczą stanowiło 10 respondentów mających wieloletnie doświadczenie w formułowaniu i egzekucji strategii sprzedaży, w tym 7 osób na poziomie zarządu oraz 3 osoby na stanowisku dyrektora sprzedaży. Profil respondentów przedstawiono w tabeli 2.

Dobór próby miał charakter celowy. Wyselekcjonowani respondenci mieli zapewnić odpowiednie zróżnicowanie pod względem branży, wielkości przedsiębiorstwa, pełnionego stanowiska oraz zasięgu działalności. Celem było dotarcie zarówno do dużych, międzynarodowych przedsiębiorstw (wychodząc z założenia, że największe organizacje dysponują skodyfikowaną i wdrożoną strategią sprzedaży), jak i małych firm doradczych, które nie mają wydzielonego działu sprzedaży. Wszyscy respondenci mają ponad dziesięcioletnie doświadczenie zawodowe na wyższych stanowiskach kierowniczych w działach sprzedaży. Wywiady przeprowadzono w okresie marzec–kwiecień 2021. Były one nagrywane, po czym sporządzono transkrypcję w formie dokumentów tekstowych. W związku z wrażliwym charakterem danych zawartych w wypowiedziach respondentów, dla zachowania anonimowości autor ograniczył się do podania informacji na temat branży, zajmowanego stanowiska oraz rodzaju podstawowej działalności przedsiębiorstwa.

Na potrzeby analizy zastosowano kodowanie otwarte (Maxwell, 2009). Treść wywiadów skatalogowano na podstawie zdiagnozowanych w ramach studium literatury konstruktów teoretycznych

**Tabela 2**

Charakterystyka grupy badawczej

Respondent	Branża	Wielkość przedsiębiorstwa	Stanowisko
R1	Usługi	Małe	Dyrektor zarządzający
R2	FMCG	Małe	Dyrektor zarządzający
R3	Rolnictwo	Małe	Dyrektor sprzedaży
R4	Rolnictwo	Duże	Dyrektor zarządzający
R5	Budownictwo	Średnie	Dyrektor zarządzający
R6	FMCG	Duże	Dyrektor sprzedaży
R7	Automotive	Średnie	Dyrektor zarządzający
R8	FMCG	Duże	Dyrektor sprzedaży
R9	IT	Duże	Dyrektor zarządzający
R10	FMCG	Duże	Dyrektor zarządzający

Źródło: opracowanie własne.

(Lofland i Lofland, 1995). Poszczególnym paragrafom tekstu przypisano etykiety umożliwiające kategoryzację surowego materiału empirycznego (Corbin i Strauss, 2007). O zasadności wyboru metody świadczą badania prowadzone przez innych badaczy z wykorzystaniem kodowania. Na przykład Johnson (2019) sklasyfikował kody niższego poziomu obejmujące ułatwienia na poziomie organizacyjnym związane z przejściem z pracy w sprzedaży do pracy w marketingu.

Główny cel badania to uzupełnienie studium literatury oraz weryfikacja postawionej we wstępie hipotezy. Autor, poznając spojrzenie respondentów oraz poddając analizie wnioski z badań innych badaczy, pragnie zweryfikować, czy zmiany w otoczeniu w postaci postępującej cyfryzacji oraz ewolucja funkcji sprzedaży stanowią wystarczającą przesłankę do aktualizacji definicji strategii sprzedaży. Ponadto chce zbadać, czy pandemia COVID-19 wymusza na przedsiębiorstwach przeformułowanie realizowanej strategii sprzedaży. Autor świadomie stosuje tę metodę, biorąc pod uwagę jej ograniczenia wynikające z wielkości próby oraz kryteriów doboru respondentów, co skutkuje dostarczeniem czytelnikowi niepełnej informacji o badanym zjawisku. Wyniki mają jednak posłużyć jako inspiracja i punkt wyjścia do planowanych badań właściwych. Badania ilościowe przeprowadzone na reprezentatywnej próbie pozwolą odpowiedzieć na pytanie, czy transformacja cyfrowa obszaru sprzedaży stanowi dla przedsiębiorstw priorytet strategiczny oraz jaki jest poziom integracji funkcji sprzedaży z funkcją marketingu.

Zgodnie z metodologią badań naukowych formułowane pytania badawcze powinny bazować na określonej perspektywie badawczej, dlatego też jako perspektywę teoretyczną autor wybrał definicję strategii sprzedaży zaproponowaną przez Pindelskiego (2011), który podążając za Zoltnerssem i in. (2005), w centrum strategii sprzedaży stawia segmentację rynku, zbudowanie siatki produktów oraz określenie procesu sprzedaży. Ponadto uzupełnia tę koncepcję

o strukturę działu sprzedaży, zasoby ludzkie oraz zasoby informacji, podkreślając tym samym ich rolę w procesie sprzedaży.

### Ujęcie definicyjne strategii sprzedaży

Przeprowadzone badania wyraźnie wskazują, iż kadra zarządzająca w zróżnicowany sposób podchodzi do definiowania strategii sprzedaży. W tabeli 3 zaprezentowano kluczowe fragmenty wypowiedzi respondentów.

Dla większości badanych przedsiębiorstw punktem wyjścia do formułowania strategii sprzedaży jest strategia marketingowa, która określa m.in. czym przedsiębiorstwo handluje oraz kim są potencjalni odbiorcy. Strategia sprzedaży definiuje natomiast sposób dotarcia do potencjalnych klientów, tak aby umożliwić im nabycie produktu bądź usługi. Jej celem jest zainspirowanie do zakupu przez różnego rodzaju mechanizmy w taki sposób, żeby koszt tych działań nie przekroczył założonego parametru zyskowności. Aby tego dokonać, niezbędna jest odpowiednia organizacja działu sprzedaży uwzględniająca procesy, strukturę, a przede wszystkim ludzi realizujących różnego rodzaju aktywności.

W kontekście segmentacji klientów respondenci wskazali następujące kryteria: skala biznesu, wartość generowanego obrotu, rentowność, lojalność, rodzaj produktu bądź usługi, lokalizacja, kanał dotarcia do konsumenta ostatecznego oraz specyfika działalności klienta. Choć segmentacja należy do działań marketingowych o charakterze strategicznym, to zmianie uległa rola, jaką w tym procesie odgrywa sprzedaż. Dział sprzedaży, współpracując z klientami, jest dla działu marketingu przede wszystkim źródłem informacji. Jego pracownicy weryfikują i wzbogacają zamieszczone w systemie CRM dane dotyczące klientów.

W przypadku oferowanego portfolio produktów większość respondentów wskazała, iż oferta handlowa jest zróżnicowana dla poszczególnych segmentów. Wszyscy respondenci w swoich wypowiedziach nawiązywali do procesu sprzedaży, który w zależności

**Tabela 3**

Wybrane fragmenty wypowiedzi dotyczące definiowania strategii sprzedaży

Najpierw powstaje strategia marketingowa – identyfikujemy, do kogo kierujemy naszą ofertę. Później analizujemy, w jakich obszarach nasi potencjalni konsumenci się poruszają. Następnie zajmujemy się strategią sprzedaży. Jest to ogromny proces, w ramach którego tworzymy wszelkie mechanizmy wraz ze strukturami, z uwzględnieniem różnego rodzaju aktywności. Aktywności te mają umożliwić nam jak najbardziej efektywne dotarcie z naszym produktem do potencjalnych klientów i konsumentów. (R10)
Strategia sprzedaży polega na tym, żeby w sposób jak najbardziej efektywny i zoptymalizowany dotrzeć do wszystkich potencjalnych zainteresowanych, których poprzez różnego rodzaju mechanizmy możemy zainspirować do zakupu. Do tego, żeby dotrzeć w odpowiedni sposób poprzez odpowiednie kanały do naszych potencjalnych klientów czy konsumentów, trzeba mieć odpowiednią organizację. Sztuka polega na tym, żeby ta organizacja była efektywna kosztowo, to znaczy, żeby koszt dotarcia do klienta ostatecznie nie przekraczał odpowiedniego parametru zyskowności. (R8)
Jesteśmy przedsiębiorstwem handlowym, więc nasza strategia sprzedaży jest tożsama ze strategią przedsiębiorstwa. Ogólnie rzecz ujmując, strategia sprzedaży jest dla nas sposobem osiągnięcia celów finansowych. (R2)
Strategia sprzedaży to nic innego jak zbiór działań, które mają spowodować, że nasz produkt zostanie przez klienta wybrany i nastąpi wykonanie usługi. (R1)
Strategia sprzedaży polega na tym, żeby dostarczać pełne technologie i rozwiązania dla użytkownika końcowego w taki sposób, by być konkurencyjnym cenowo. (R3)
Strategia sprzedaży jest elementem strategii przedsiębiorstwa. Najpierw planujemy pewną strategię, czym chcemy się zajmować, co jest pochodną wielu czynników. Na przykład zadajemy sobie pytanie, czego chce rynek, co my chcemy robić jako właściciele i czym chcą się zajmować nasi ludzie. Z tego wychodzi długofalowy plan, który następnie jest bezpośrednio przekładany na działania sprzedażowe. (R9)

Źródło: opracowanie własne.

od przedsiębiorstwa był w większym bądź mniejszym stopniu sformalizowany. Biorąc pod uwagę modele sprzedaży, sytuacja wygląda podobnie jak w przypadku segmentacji. Badane przedsiębiorstwa stosują zróżnicowane modele sprzedaży – od przydzielania pracownikom wydziałonych regionów geograficznych, poprzez obsługę określonych kanałów sprzedaży, do przypisania poszczególnych klientów konkretnym pracownikom. Zważywszy na strukturę działu sprzedaży, tylko jeden z respondentów wskazał na brak wydzielonego działu sprzedaży. Wynika to z faktu, że za działania sprzedażowe odpowiedzialni są wszyscy pracownicy. Wskazana firma doradcza zatrudnia w polskim oddziale zaledwie kilku specjalistów. Badane przedsiębiorstwa mają zróżnicowane struktury funkcji sprzedaży. Kryteria tworzenia struktury w większości przypadków były kompatybilne z modelami sprzedażowymi oraz skorelowane z segmentacją klientów. Z wypowiedzi respondentów wynika, że z założenia najczęściej stosowana jest struktura geograficzna, choć w praktyce struktury te są przeważnie hybrydami łączącymi elementy struktur geograficznych, rynkowych i produktowych. W niektórych przypadkach pełnione przez pracowników działu sprzedaży funkcje są podzielone ze względu na realizowane czynności, np. w przypadku firm deweloperskich dział sprzedaży odpowiada za część procesu sprzedaży – od rozpoczęcia rozmów z zainteresowanym, poprzez prezentację mieszkania oraz ustalenie warunków transakcji do zawarcia umowy rezerwacyjnej, po czym obsługę przejmuje dział realizacji, który odpowiada m.in. za zawarcie umowy deweloperskiej oraz finalizację transakcji.

Wypowiedzi respondentów w większości wskazują na orientację sprzedażową badanych firm. Eksperti zwracają również uwagę na atrybuty współczesnej sprzedaży, takie jak konieczność dostarczenia klientom oczekiwanej wartości oraz kwestię przeniesienia praw własności. Zmienia się kierunek sprzedaży. To już nie jest tylko dostarczenie produktu, którego nabywca staje się właścicielem. To również zdolność do angażowania klienta i budowania z nim relacji. Coraz częściej nawet przedsiębiorstwa produkcyjne w swojej komunikacji z rynkiem podkreślają znaczenie sprzedaży usług, a nie produktów. Świetnym przykładem są rozwiązania chmurowe, w przypadku których klienci nie stają się ich właścicielami, a ponoszą cykliczną opłatę za dostęp do oprogramowania bądź systemu.

### Wpływ COVID-19 na realizowaną strategię sprzedaży

Jednym z głównych wyzwań biznesowych, z którymi mierzą się obecnie przedsiębiorstwa, jest pandemia COVID-19. W tabeli 4 przedstawiono fragmenty wypowiedzi respondentów będące odpowiedzią na pytanie, czy i w jaki sposób pandemia wpłynęła na realizowaną strategię sprzedaży.

Zdaniem respondentów przy zachowaniu dużej elastyczności w podejmowaniu decyzji, za którymi idą konkretne działania, umiejętnie opracowana strategia sprzedaży jest fundamentem, również w sytuacjach kryzysowych. Działania badanych firm pokazują, że z jednej strony uwzględniają one w większym stopniu nieprzewidywalną, zmieniającą się rzeczywistość, z drugiej zaś biorą pod uwagę



**Tabela 4**

Wybrane fragmenty wypowiedzi dotyczące wpływu pandemii COVID-19 na realizację strategii sprzedaży

<p>Pandemia COVID-19 wpłynęła negatywnie na realizowaną przez nas strategię sprzedaży. Ograniczyła ona wszystkie aktywności w zakresie spotkań z klientami... W związku z wprowadzonymi restrykcjami nie odbywają się wydarzenia, przy okazji których możemy nawiązać relację z klientami (mam na myśli osobiste spotkania w restauracjach czy hotelach, masowe imprezy, targi itd.). Poza tym istnieje przekonanie klientów, że usługa wirtualna jest zdecydowanie mniej efektywna niż trening na żywo – większość klientów po prostu czeka na możliwość odbycia treningu twarzą w twarz. Ponadto generalna niepewność na rynku i cięcia budżetowe sprawiają, że firmy przeznaczają mniejsze nakłady na działania edukacyjne. (R1)</p>
<p>Już drugi rok jesteśmy zmuszeni koncentrować się na działaniach online, dlatego że wszystkie imprezy, które odbywały się stacjonarnie, zostały skasowane. Teraz kontaktujemy się z naszymi klientami poprzez media społecznościowe, przez YouTube'a oraz przez webinary. Natomiast skuteczność tych działań jest względnie niska. Przykładowo na 100 wysłanych zaproszeń średnio 5 użytkowników loguje się na dane wydarzenie. (R3)</p>
<p>Nie wyobrażam sobie, że rzeczywistość wróci do stanu sprzed pandemii, np. w zakresie pracy zdalnej, ponieważ wszyscy się przekonali, że nie wpływa ona ujemnie na efektywność, a czasem wręcz przeciwnie. (R5)</p>
<p>Pandemia jest dla nas neutralna pod względem wartości obrotów. Zmienił się natomiast udział w sprzedaży poszczególnych produktów oraz priorytetów sprzedażowych. Z drugiej strony mniejsze wydatki na wizyty handlowe spowodował wzrost rentowności. Wprowadziliśmy nowe strategie – wróciliśmy do produktów, w których wcześniej nie widzieliśmy potencjału. Przyczyną jest zmiana nawyków konsumentów. Produkty suche wskazują na priorytet numer 1, bo ludzie siedzą w domach i pieką, a napoje izotoniczne zostały zabite, ponieważ siłownie od dłuższego czasu są zamknięte. (R6)</p>
<p>W ubiegłym roku znowu zwiększyliśmy obroty, mało tego – znowu zwiększyliśmy rentowność. Choć to, żeby utrzymać wzrost sprzedaży przy mniejszej chęci zakupowej klientów oraz utrudnieniach komunikacyjnych, kosztowało nas dużo więcej pracy. Gdyby nie pandemia, nie zaistnielibyśmy na kanale YouTube, a rozpoczęliśmy tego typu działania, nie mówiąc już o wzroście sprzedaży w sklepie internetowym. (R4)</p>
<p>Na nas pandemia wpłynęła pozytywnie. Mamy w ofercie tańszy sprzęt, którego sprzedaż znacznie wzrosła. Przedsiębiorstwa ze względu na niepewność rynkową od dłuższego czasu nie inwestują w droższy sprzęt. Nasze obroty delikatnie wzrosły, natomiast na produktach ekonomicznych mamy większą marżę. W związku z tym rentowność całego biznesu wzrosła. Ponadto powołaliśmy stanowisko osoby odpowiedzialnej za rozwój sprzętu autonomicznego – pandemia była dla nas impulsem do działania. (R7)</p>

Źródło: opracowanie własne.

coraz większe znaczenie rozwiązań technologicznych, które implementują do wnętrza organizacji. Postępujący rozwój technologii umożliwia zarówno zdalną formę komunikacji, jak i automatyzację procesów sprzedażowych. Rozwiązania technologiczne, które dotychczas stanowiły element budujący przewagę konkurencyjną, stały się koniecznością, warunkując tym samym w niektórych przypadkach prowadzenie działań biznesowych.

Z badań wynika, że pandemia COVID-19 wymusiła na zarządzających sprzedażą aktualizację dotychczasowej oferty oraz zmianę priorytetów sprzedażowych wskutek zmiany trendów zakupowych. Warto zaznaczyć, iż działania te przyniosły satysfakcjonujące rezultaty. Biorąc pod uwagę założone cele finansowe, większość badanych przedsiębiorstw osiągnęła zamierzony sukces. Jednakże kluczowe obszary prowadzonej działalności w niektórych przypadkach zostały znacząco zmodyfikowane. Na przykład w wyniku zmiany nawyków zakupowych w przypadku przedsiębiorstw z branży FMCG zmieniły się kanały dotarcia do konsumentów oraz portfolio generujące większość obrotów. Pandemia pokazała bardzo wyraźnie, że konsumenci dokonują zakupów w pobliżu swojego miejsca zamieszkania. Rola hipermarketów i zakupów raz na tydzień zmalała z kilku powodów. Po pierwsze, ludzie starają się unikać tłumów. Po

drugie, hipermarkety wielkopowierzchniowe były przez pewien czas zamknięte, wobec powyższego zyskały na tym mniejsze sieci handlowe, osiedlowe sklepy spożywcze oraz sklepy dyskontowe. Ponadto biorąc pod uwagę niepewną sytuację gospodarczą, konsumenci przywiązują większą wagę do tego, co wkładają do koszyka, ostrożniej zarządzają też budżetem zakupowym.

Analizując wyniki ostatnich badań, Bages-Amat i in. (2020) wskazują, iż pandemia COVID-19 zmieniła zarówno sposób, jak i formę dokonywania zakupów. Około 80% respondentów woli realizować zakupy zdalnie bądź przy użyciu rozwiązań samoobsługowych. Badanie McKinsey & Company (Harrison, 2020) przeprowadzone na próbie 3 600 decydentów z sektora B2B ujawniło, że pandemia COVID-19 przyspieszyła transformację cyfrową w rozumieniu sprzedaży internetowej, sprzedaży wielokanałowej (*omnichannel*) oraz sprzedaży wspomaganą technologią, np. w postaci samoobsługowych kiosków. Zdaniem respondentów zmiany te pozostaną na dłużej, tworząc tym samym nową normalność. Do podobnych wniosków doszli Ray i in. (2020). Przywołując wyniki przeprowadzonych badań stwierdzili, że klienci w coraz większym stopniu preferują zdalną komunikację ze sprzedawcą. Zmiana ta doprowadziła do modyfikacji modeli biznesowych oraz aktualizacji strategii sprzedaży

po stronie przedsiębiorstw. Podobne badania przeprowadzili Rangarajan i in. (2021) oraz Hoeft (2021). Miały one na celu zrozumienie, w jaki sposób pandemia wpłynęła na zmianę zachowań konsumentów, procesy sprzedażowe oraz strategię sprzedaży. Z badań wynika, że klienci zmierzają do ograniczenia kontaktu fizycznego i w związku z tym częściej korzystają z technologii cyfrowych. W konsekwencji zespoły sprzedażowe muszą być wyposażone w rozbudowane rozwiązania technologiczne, które wspierają działania pracowników sprzedaży i marketingu.

Media społecznościowe i platformy cyfrowe są coraz powszechniejszą formą komunikacji na linii sprzedający–kupujący. Automatyzacja procesu dostarczania treści w niektórych sytuacjach zastępuje fizyczną wizytę handlowca u klienta, zwiększając tym samym efektywność funkcji sprzedaży. Warto wspomnieć o zmianie miejsca świadczenia pracy. W obliczu restrykcji standardem w przypadku większości podmiotów stała się praca zdalna. Niektóre firmy już ogłosiły, że polityka pracy zdalnej będzie obowiązywać również po zakończeniu pandemii (Rangarajan i in., 2021).

### Rezultaty przeprowadzonej analizy

Obecnie największym wyzwaniem w realizacji obranej przez przedsiębiorstwa strategii jest pandemia COVID-19. Ogranicza ona aktywność podmiotów gospodarczych, zmuszając je do modyfikacji dotychczasowych modeli biznesowych oraz przenoszenia działalności do sfery wirtualnej. Dostęp do zaawansowanych technologii oraz elastyczne podejście przedsiębiorstw sprawiają, że znaczna część dobrze radzi sobie z sytuacją kryzysową. Odnosząc się do funkcji sprzedaży, postęp technologiczny przyczynia się do usprawnienia procesów sprzedażowych przez ich digitalizację, standaryzację i automatyzację. Umożliwia to z jednej strony optymalizację kosztów operacyjnych, z drugiej umiejętnie trafianie w potrzeby zakupowe klientów. Zmiany te dotyczą przede wszystkim wprowadzenia zdalnej komunikacji oraz modyfikacji oferty wobec bieżących trendów zakupowych. Cyfryzacja, która dotychczas stanowiła element budujący przewagę konkurencyjną, w trakcie pandemii stała się koniecznością, będąc niejednokrotnie ratunkiem dla przedsiębiorstw opierających się wcześniej na sprzedaży stacjonarnej. Choć trend wzrostu sektora e-commerce wskutek migracji klientów z tradycyjnego kanału sprzedaży do kanału online jest obserwowalny od dłuższego czasu, to pandemia COVID-19 z pewnością jest jego akceleratorem.

Kolejnym wyzwaniem są nowe technologie znacząco zmieniające oblicze funkcji sprzedaży. Przedsiębiorstwa skupiają uwagę na kliencie, stawiając jego potrzeby w centrum strategicznych decyzji. Obecnie największy sukces odnoszą te, które prowadzą biznes, opierając się na zaawansowanej analizie danych, dzięki czemu trafnie dostosowują ofertę do różnorodnych potrzeb klientów. Współczesny klient jest coraz bardziej świadomy i wymagający. Oczekuje spersona-

lizowanej oferty dostosowanej do jego preferencji. Elementem budującym przewagę konkurencyjną jest umiejętnie zarządzanie jego oczekiwaniami i doświadczeniami na każdym etapie ścieżki zakupowej. Kanał cyfrowy umożliwia zindywidualizowanie oferty na dużą skalę, trafiając z odpowiednim komunikatem, w odpowiednim czasie do odpowiedniej grupy odbiorców. Dzięki temu rozwiązania z zakresu AI zintegrowane z systemem CRM zwiększają produktywność funkcji sprzedaży.

Do wyzwań, z którymi mierzą się współczesne przedsiębiorstwa, należy również umiejętna integracja funkcji marketingu z funkcją sprzedaży. Choć punktem wyjścia do opracowania strategii sprzedaży jest strategia marketingowa, to dział sprzedaży odgrywa podstawową rolę w jej formułowaniu. Wszechstronna integracja tych dwóch funkcji jest warunkiem *sine qua non*.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że zarówno literatura przedmiotu, jak i praktyka gospodarcza postrzegają strategię sprzedaży w zróżnicowany sposób. Zdaniem autora definicja zaproponowana przez Pindelskiego (2011) oddaje istotę strategii sprzedaży, choć wymaga uzupełnienia, biorąc pod uwagę współczesne uwarunkowania społeczno-gospodarcze. Definiując strategię sprzedaży, trzeba uwzględnić postępującą technologię oraz ewolucję funkcji sprzedaży, ściśle zintegrowaną z funkcją marketingu.

### Zakończenie

Pandemia COVID-19 dotknęła każdego z nas bez względu na to, czy jesteś konsumentem, producentem czy dostawcą. Wyjście z impasu jest możliwe dzięki wykorzystaniu technologii i przyspieszonej digitalizacji. Z pomocą przychodzą ML i AI umożliwiające zdalną komunikację, dopasowanie oferty do zindywidualizowanych potrzeb oraz optymalizację procesów sprzedażowych. Dynamiczny rozwój e-commerce to nie tylko efekt pandemii. Trend ten wynika m.in. ze zmiany generacyjnej oraz postępującej cyfryzacji. Pandemia natomiast jest jego akceleratorem.

Przyszłość należy do rzeczywistości online opartej na innowacyjnych rozwiązaniach oraz zaawansowanej analizie danych. Jesteśmy świadkami dokonującego się przełomu, w którym świat online i offline łączą się, natomiast konsumenci wskazują drogę, którą mają podążać przedsiębiorstwa. Istotne dla przedsiębiorstw jest zapewnienie odpowiedniego doświadczenia zakupowego oraz dopasowanie oferty do potrzeb klienta. Współcześnie firmy mierzą się z brutalnym rachunkiem ekonomicznym po stronie klienta, który balansuje pomiędzy jakością i doświadczeniem a tym, czego oczekuje i ile jest w stanie za to zapłacić.

Niniejszy wywód pozwala na potwierdzenie hipotezy głównej, mianowicie: uwarunkowania w postaci postępującej cyfryzacji oraz ewolucja funkcji sprzedaży są wystarczającą przesłanką do aktualizacji definicji strategii sprzedaży. Wnioski wypływające z powyższych rozważań pozwoliły na wypracowanie autorskiej definicji zarządzania sprzedażą, ze szcze-

gólnym uwzględnieniem strategii sprzedaży. Obejmuje ona swoim zasięgiem opracowanie i wdrożenie strategii sprzedaży, zarządzanie standardami pracy funkcji sprzedaży, opracowanie prognoz, budżetów i planów sprzedażowych, zarządzanie polityką handlową i rentownością sprzedaży, zarządzanie poszczególnymi elementami cyklu życia pracowników funkcji sprzedaży, w tym: rekrutacją, wdrożeniem, oceną, nagradzaniem, rozwojem, motywowaniem i derekrutacją, zarządzanie operacyjne pracownikami funkcji sprzedaży, w tym wyznaczanie celów i zadań sprzedażowych wraz z odpowiednimi miernikami umożliwiającymi sprawowanie kontroli oraz ich egzekwowanie, a także opracowywanie analiz i raportów sprzedażowych. Fundament zarządzania sprzedażą stanowi dobrze opracowana strategia sprzedaży, na którą składają się: (1) struktura działu sprzedaży wraz z dookreśleniem liczebności, ról i zakresu odpowiedzialności pracowników, zależności służbowych oraz mechanizmów koordynacji i kontroli, (2) odpowiednia ilość i jakość zasobów, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników działu sprzedaży, (3) opracowana w ścisłej współpracy z funkcją marketingu segmentacja klientów, (4) procesy i modele sprzedażowe w ramach obsługi poszczególnych segmentów, (5) dostosowana do poszczególnych segmentów oferta, ukierunkowana na potrzeby i oczekiwania klientów, z uwzględnieniem priorytetów sprzedażowych oraz (6) rozwiązania technologiczne wspierające realizację obranej strategii sprzedaży. Ponadto zarządzanie sprzedażą w ramach ścisłej współpracy z funkcją marketingu obejmuje zarządzanie kanałami sprzedaży, narzędziami sprzedażowymi, działaniami promocyjnymi oraz procesami i bazami danych w zakresie systemów CRM.

Do głównych wyzwań, z którymi mierzy się współczesna sprzedaż należą kryzys gospodarczy związany z pandemią COVID-19, dynamiczny rozwój technologii, w tym przede wszystkim sztucznej inteligencji, technologii 5G oraz technologii blockchain, a także kompleksowa integracja funkcji marketingu z funkcją sprzedaży. Ponadto zmienia się układ sił rynkowych, gdzie świadomy klient odgrywa centralną rolę, czego przejawem jest zmiana modelu podażowego na popytowy. W kontekście przyszłych badań warto wspomnieć o narastających wyzwaniach etycznych związanych z nadmierną konsumpcją i problemami ekologicznymi, które wymuszają ponowne zweryfikowanie definicji zarządzania sprzedażą.

## Bibliografia

Ambroziak, Ł. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na handel rolno-spożywczy Polski: pierwsze doświadczenia. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego*, 20(4), 5–17. <https://doi.org/10.22630/PRS.2020.20.4.18>

Bages-Amat, A., Harrison, L., Spillecke, D. i Stanley, J. (2020, 14 października). *These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>

Baldwin, R. i Tomiura, E. (2020). Thinking ahead about the trade impact of COVID-19. W R. Baldwin i B. W. di Mauro (red.), *Economics in the time of COVID-19* (s. 59–71). CERP Press.

Bothe, J., Weiss, P. i Dumitrescu, B. I. (2021). Success factors for digital sales development in B2B sales of products requiring explanation. W V. Pamfilie, L. Dinu, D. Tăchiciu, C. Pleșea i C. Vasiliu (red.), *7th BASIQ International Conference. New Trends in Sustainable Business and Consumption*. <https://www.researchgate.net/publication/352132599>

Calvin, R. J. (2001). *Sales management*. McGraw-Hill.

Corbin, J. M. i Strauss, A. C. (2007). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (wyd. 3). Thousand Oaks: Sage.

Cybulski, K. (2020). *Zarządzanie działem sprzedaży firmy. Prognozowanie – organizowanie – motywowanie – kontrola*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Dannenber, H. i Zupancic, D. (2009). Development of successful sales strategies. W H. Dannenberg i D. Zupancic (red.), *Excellence in sales* (s. 59–71). Gabler GVV Fachverlage GmbH. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8782-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8782-2_5)

Davenport, T., Guha, A., Grewal, D. i Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>

Enyinda, C. I., Opute, A. P., Fadahunsi, A. i Mbah, C. H. (2021). Marketing-sales-service interface and social media marketing influence on B2B sales process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(6), 990–1009. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0053>

EverString. (2018). *The state of Artificial Intelligence in B2B marketing*. [https://cdn.ymaws.com/www.theipm.org.uk/resource/resmgr/member\\_surveys/ai-in-b2b-marketing\\_es\\_final.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.theipm.org.uk/resource/resmgr/member_surveys/ai-in-b2b-marketing_es_final.pdf)

Geiger, S. i Guenzi, P. (2009). The sales function in the twenty-first century: where are we and where do we go from here? *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 873–889. <https://doi.org/10.1108/03090560910961434>

Gupta, S., Keen, M., Shah, A. i Verdier, G. (red.). (2017). *Digital revolutions in public finance*. International Monetary Fund. <http://pinguet.free.fr/digitalrevo.pdf>

Harrison, L., Gavin, R., Plotkin, C. L. i Stanley, J. (2020, 14 lipca). *How B2B sales have changed during COVID-19*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-sales-have-changed-during-covid-19>

Hoefl, F. (2021). The case of sales in the automotive industry during the COVID-19 pandemic. *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*, 30(2), 117–125. <https://doi.org/10.1002/jsc.2395>

Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H. Jr. i Williams, M. R. (2012). *Sales management. Analysis and decision making*. Routledge.

Jobber, D. i Lancaster, G. (2019). *Selling and sales management* (wyd. 11). Pearson.

Johnson, J. S. (2015). Qualitative sales research: an exposition of grounded theory. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(3), 262–273. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.954581>

Johnson, J. S. (2019). Developing qualitative propositions in sales research: existing approaches and a new multiphasic technique. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 19–24. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1604143>

- Koldyshev, M. V. (2020). Future marketing in B2B segment: Integrating Artificial Intelligence into sales management. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31). [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30092020/7149](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7149)
- Lane, N. i Piercy, N. (2009). Strategizing the sales organization. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3–4), 307–322. <http://dx.doi.org/10.1080/09652540903064886>
- Lashgari, M., Sutton-Brady, C., Soilen, K. S. i Ulfvengren, P. (2018). Adoption strategies of social media in B2B firms: a multiple case study approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 730–743. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0242>
- Leigh, T. W. i Marshall, G. W. (2001). Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 83–93.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>
- Lofland, J. i Lofland, L. H. (1995). *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*. Wadsworth.
- Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Rudd, J. M. i Lee, N. (2012). Revolution in sales: the impact of social media and related technology on the selling environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 349–363. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320305>
- Mattila, M., Yrjölä, M. i Hautamäki, P. (2021). Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 113–129. <https://doi.org/10.1080/0853134.2021.1916396>
- Mattioli, D. i Herrera, S. (2020, 30 kwietnia). Amazon's sales jump as coronavirus prompts surge in online shopping. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/amazons-sales-jump-as-coronavirus-prompts-surge-in-online-shopping-11588278740>
- Maxwell, J. A. (2009). Designing a qualitative study. W L. Bickman i D. J. Rog (red.). *The SAGE handbook of applied social research methods* (s. 214–253). Thousand Oaks: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781483348858.n7>
- Murawska, M. (2020). Zmiany indeksów giełdowych w okresie bessy wywołanej pandemią COVID-19 w pierwszym kwartale 2020 r. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 15(4), 79–93. <https://doi.org/10.37055/nsz/134106>
- Palmer, T. B. i Flanagan, D. J. (2016). The sustainable company: Looking at goals for people, planet and profits. *Journal of Business Strategy*, 37(6), 28–38. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2015-0095>
- Panagopoulos, N. G. i Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46–57. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.11.001>
- Paschen, J., Paschen, U., Pala, E. i Kietzmann, J. (2020a). Artificial Intelligence (AI) and value co-creation in B2B sales: activities, actors and resources. *Australasian Marketing Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.06.004>
- Paschen, J., Wilson, M. i Ferreira, J. J. (2020b). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 63(3), 403–414. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003>
- Pereira, D. F., Oliveira, J. F. i Carravilla, M. A. (2020). Tactical sales and operations planning: a holistic framework and a literature review of decision-making models. *International Journal of Production Economics*, 228, 1–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107695>
- Pindelski, M. (2011). Strategia sprzedaży jako egzekucja strategii organizacji – powstanie barier wzrostu przedsiębiorstwa. W J. Skalik i G. Betz (red.), *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa* (s. 194–202). Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 218. [https://dbc.wroc.pl/Content/71976/Pindelski\\_Strategia\\_sprzedazy\\_jako\\_egzekucja\\_strategii\\_organizacji.pdf](https://dbc.wroc.pl/Content/71976/Pindelski_Strategia_sprzedazy_jako_egzekucja_strategii_organizacji.pdf)
- Prieto, F. i Tadeu, H. F. B. (2021). Contribution of artificial intelligence in B2B sales: a danfoss case study. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)*, 8(4), 225–234. <https://doi.org/10.22161/ijaers.84.27>
- Radlińska, K. (2020). Pandemia COVID-19 – implikacje dla polskiego rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych*, 1(24), 113–126. <https://ezeszyty.wne.tu.koszalin.pl/index.php/zeszyty/article/view/161>
- Rangarajan, D., Sharma, A., Paesbrugge, B. i Boute, R. (2018). Aligning sales and operations management: an agenda for inquiry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(2), 220–240. <https://doi.org/10.1080/0853134.2018.1450148>
- Rangarajan, D., Sharma, A., Lyngdoh, T. i Paesbrugge, B. (2021). Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive sales force. *Business Horizons*, 64(5), 647–658. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.030>
- Ray, M., Redaelli, S., Rudich, D. i Wong, A. J. (2020, 20 lipca). *A Post-COVID-19 commercial-recovery strategy for B2B companies*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights/a-post-covid-19-commercial-recovery-strategy-for-b2b-companies>
- Reformat, B. (2003). Strategie dystrybucji przedsiębiorstw na rynku dóbr konsumpcyjnych. *Prace Naukowe*, 175. Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Rutkowski, I. P. (2020). Inteligentne technologie w marketingu i sprzedaży – zastosowania, obszary i kierunki badań. *Marketing i Rynek*, 27(6), 3–12. <http://dx.doi.org/10.33226/1231-7853.2020.6.1>
- Shankar, V. (2018). How Artificial Intelligence (AI) is reshaping retailing. *Journal of Retailing*, 94(4), 6–11. <https://mays.tamu.edu/center-for-retailing-studies/wp-content/uploads/sites/18/2021/02/How-Artificial-Intelligence-AI-is-Reshaping-Retailing.pdf>
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J. S. i Waddoups, R. (2020). How technology is changing retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13–27. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006>
- Sławińska, M. (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Spiro, R. L., Rich, G. A. i Stanton, W. J. (2008). *Management of a sales force* (wyd. 12). McGraw-Hill/Irwin.
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A. i Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: viewing Sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 890–906. <https://doi.org/10.1108/03090560910961443>
- Syam, N. i Sharma, A. (2017). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135–146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019>

Terho, H., Eggert, A., Haas, A. i Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson. *Industrial Marketing Management*, 45, 12–21. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017>

Tomczak, T., Kuss, A. i Reinecke, S. (2014). *Marketing-planung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens und Geschäftsfeldplanung* [Planowanie marketingowe: Wprowadzenie do zorientowanego na rynek planowania korporacyjnego i biznesowego]. Springer Gabler.

Urbanowska-Sojkin, E. i Sławińska, M. (2001). *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

Zdonek, D., Zdonek, I. i Hysa, B. (2016). Publikacje przeglądowe w naukach o zarządzaniu – istota i tendencje. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 96, 519–533.

Zhang, B. G., Fan, M., Gu, B., Mookerjee, V., Zhang, B. i Zhao, L. (2018). Business values/implications of AI and machine learning. *Data and Information Management Journal*, 2(3), 121–129. <https://doi.org/10.2478/dim-2018-0016>

Zoltners, A. A., Sinha, P. i Lorimer, S. E. (2005). *Zwiększenie efektywności działu sprzedaży*. Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer.

**Marcin Gul** jest doktorantem w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jego zainteresowania badawcze dotyczą zrównoważonego rozwoju z ukierunkowaniem na strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania sprzedażą.

## POLECAMY

Marcin Dąbrowski, *Wieczne opóźnienie. Zarządzanie projektami IT*



Autor książki, wieloletni kierownik różnych projektów, omawia w niej wiele przykładów z własnej praktyki zarządzania projektami. To szczególne kompendium wiedzy, „projektowej czarnej magii”, zawiera sprawdzone recepty dla kierowników projektów oraz kierowników organizacji IT, a także rady dotyczące tego, jak działać w krytycznych sytuacjach dotyczących między innymi: niedoszacowania projektów, opóźnień w ich realizacji, sporów wewnątrz zespołu projektowego, niedomówień w relacjach z klientami, oddawania niedopracowanego produktu.

Marcin Dąbrowski podzielił się swoim dużym doświadczeniem w nadzorowaniu strategicznych projektów w międzynarodowych organizacjach, prezentując syntezę oceny skomplikowanych sytuacji oraz trafną analizę ich przyczyn, uwarunkowaną złożonością zaangażowanych stron, psychologią głównych aktorów, czasami sprzecznymi celami w organizacjach, a także różnie rozumianymi założeniami i zasadami niby oczywistymi dla wszystkich.

Wydawca: Helion, Onepress, Gliwice, 2021.

*Sztuczna inteligencja – nadzieja na przyszłość czy zagrożenie dla ludzkości?*,  
II Ogólnopolska Konferencja Naukowa, 9 grudnia 2021, online



Sztuczna inteligencja (AI) jest obiektem zainteresowania i pracy przedstawicieli środowiska naukowego, a także podmiotów prywatnych. Obecnie spotyka się elementy wykorzystujące algorytmy AI, które są skutecznie zaimplementowane w codziennym życiu, jednak w dalszym ciągu opracowanie systemu porównywalnego lub wyprzedzającego kompetencje człowieka pozostaje w sferze koncepcji.

Organizatorzy zapraszają do udziału w konferencji i prezentacji prac poruszających problematykę AI na płaszczyznach: technologicznej i społecznej. Mile widziane będą prace przedstawiające m.in. ogólny

postęp w tej dziedzinie, zastosowanie sztucznej inteligencji, rozwój umiejętności poznawczych, rozumowanie i wnioskowanie, uczenie maszynowe, jak również dotyczące zagadnień natury etycznej i społecznej. Deklarują otwartość na propozycje obejmujące inne tematy związane z zagadnieniem AI.

Więcej informacji na stronie: [http://fundacja-tygiel.pl/sztuczna-inteligencja/?utm\\_source=25.08](http://fundacja-tygiel.pl/sztuczna-inteligencja/?utm_source=25.08)