

# Grzegorz Krzos

---

## Rozwój e-usług poprzez projekty : studium przypadku

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 87, 673-681

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

GRZEGORZ KRZOS

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## ROZWÓJ E-USŁUG POPRZEZ PROJEKTY – STUDIUM PRZYPADKU

### Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja roli projektów w rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstwa z Dolnego Śląska. Do badań wybrano przedsiębiorstwo Samorządowy Informator SMS Sp. z o.o. które świadczy trzy e-usługi ([www.sisms.pl](http://www.sisms.pl), [www.gisms.pl](http://www.gisms.pl), [www.isms.pl](http://www.isms.pl)). Autor zastosował jako podstawowe narzędzia badawcze obserwację uczestniczącą i wywiady z kadrą kierowniczą spółki. Wybór podmiotu do badania poprzedzony był badaniami autora przeprowadzonymi w roku 2010, których efektem było wskazanie podmiotu o największym potencjale rozwojowym spośród badanych 65 projektów e-usług, które otrzymały dofinansowanie z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka działanie 8.1 w wysokości do 200 000 euro każdy. Potencjał rozwojowy badanych projektów oceniano na podstawie sześciu kryteriów:

- zasięg geograficzny świadczonej usługi (z jakich województw pochodzą klienci usługi),
- liczba klientów korzystających z usługi,
- konkurencja dla badanej usługi,
- stopień zaawansowania wdrażania usługi,
- potencjał generowania przychodów ze świadczonej usługi,
- przyznane nagrody i wyróżnienia.

Za przedsiębiorstwo o największym potencjale rozwojowym uznano Samorządowy Informator SMS Sp. z o.o. we Wrocławiu realizujący od 2009 roku projekt pt. *Stworzenie internetowego serwisu i automatycznego systemu komunikacji zbiorowej SISMS dla mieszkańców gmin* oraz od 2010 roku *Informator sms dla kolejowych przewozów regionalnych*. W dalszej części artykułu przedstawiono charakte-

rystyki trzech kluczowych projektów zawartych w strategii rozwoju e-usług spółki SISMS. Ponadto zawarto kilka istotnych definicji i zasad opisujących zarządzanie projektem współfinansowanym z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej.

## 1. Projekt i zarządzanie projektem - założenia metodyczne

Mając na uwadze pragmatyczne podejście do badanego problemu, przyjmuje się definicje opisujące badane zagadnienie za instytucjami profesjonalnie zajmującymi się metodyką zarządzania projektami. W prowadzonych rozważaniach przyjęto definicje „projektu” i „zarządzania projektem” za Project Management Institute w USA. Instytucja ta (jak wiadomo) jest światowym liderem w zakresie rozwoju metod zarządzania projektem i od kilkudziesięciu lat ustanawia standardy w tym zakresie<sup>1</sup>.

Czym zatem jest projekt? Projekt jest to przedsięwzięcie, w którym precyzyjnie zdefiniowano cel, jego początek i koniec oraz budżet.

Natomiast zarządzanie projektem to proces sterowania i zastosowania dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w celu spełnienia oczekiwań zlecających projekt. W procesie tym winno się dążyć do efektywnego wykorzystywania niezbędnych zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych do osiągnięcia celu.

Wspomożeniem finansowym dla owych projektów mogą być dotacje unijne, przez które rozumie się środki finansowe przekazywane instytucjom na zasadzie refundacji już poniesionych kosztów kwalifikowanych przeznaczonych na realizację projektu. Źródłem dotacji dla badanych przedsiębiorców jest Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego. Sposób korzystania z tych dotacji określa tzw. program operacyjny, czyli dokument opisujący cele, kryteria i procedury korzystania z dotacji unijnych oraz z budżetu państwa, dla danego rodzaju wsparcia.

Zarządzanie projektem winno się odbywać zgodnie z określoną metodyką. Jej najbardziej znaną, cenioną w świecie i powszechnie stosowaną postać opracowało stowarzyszenie Project Management Institute<sup>2</sup>.

Inną propozycją metodyczną w dziedzinie zarządzania projektem jest koncepcja zwana PRINCE. Opracowano ją w Wielkiej Brytanii w oparciu o wieloletnie doświadczenia związane z realizacją ogromnej ilości projektów. PRINCE – czyli PRojects INControlled Environments (projekty w sterowalnym otoczeniu) – jest zarejestrowanym i zastrzeżonym znakiem handlowym przez Office of Government Commerce, a prawa autorskie pozostają w posiadaniu rządu Wielkiej Brytanii.

---

<sup>1</sup> *Kompedium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PM BOK, Guide 2000 Edition, Warszawa 2003.

<sup>2</sup> W.R. Duncan, *Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania 1996.

W 1996 roku powstała zmodyfikowana wersja tej metody pod nazwą PRINCE-2, dostosowana do potrzeb różnych typów projektów.

Wreszcie warto wymienić metodę zarządzania projektem, która jest szczególnie ważna z punktu widzenia prowadzonych tu rozważań, jest nią Project Cycle Management. Metoda ta przeznaczona jest do zarządzania projektami finansowanymi ze środków Unii Europejskiej, w szczególności zaś tzw. projektami szkoleniowymi. Metoda ta została opracowana w 1991 roku na zlecenie Komisji Europejskiej. W Polsce w roku 2004 Ministerstwo Gospodarki, Polityki Społecznej i Pracy wydało podręcznik opisujący tę metodykę w kontekście zarządzania projektami finansowanym z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Znajomość tych metod oraz właściwe ich stosowanie stwarzają możliwość osiągnięcia skuteczności w zarządzaniu projektem. Dla instytucji korzystających z funduszy unijnych istotne jest zwłaszcza poznanie i poprawne stosowanie tych metod, które dotyczą zarządzania projektem współfinansowanym ze środków UE. Dla instytucji korzystających z funduszy strukturalnych (a te są dostępne od momentu akcesji Polski do Unii Europejskiej) ważne jest również uświadomienie kilku kardynalnych zasad. Zatem winny one wiedzieć, że:

- dofinansowanie adresowane jest wyłącznie dla projektów,
- dofinansowanie ma charakter refundacji już poniesionych kosztów,
- refundowane są wyłącznie koszty kwalifikowane, tj. koszty wskazane przez Komisję Europejską w rozporządzeniu,
- maksymalny poziom refundacji kosztów określony jest w programach operacyjnych,
- aby uzyskać dofinansowanie, każdy projekt przechodzi ocenę formalną i merytoryczno-techniczną,
- podstawą do otrzymania dotacji są: podpisana umowa dotacyjna, realizacja projektu zgodnie z dokumentacją aplikacyjną, zapłacona faktura dla wykonawcy/dostawcy.

Komisja Europejska wyznaczyła również standardy zarządzania wszystkimi projektami współfinansowanymi z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego, które obowiązują w Polsce w latach 2004–2013. Standardy te zawarto w podręcznikach do programów operacyjnych, uzupełnieniach do nich, rozporządzeniach, generatorze wniosków i we wzorach dokumentów aplikacyjnych dostępnych na stronach internetowych poszczególnych programów operacyjnych. Najważniejsze w analizie poziomu skuteczności pozyskiwania dotacji jest więc przestrzeganie standardów postępowania założonych przez darczyńców i wyznaczone przez nich instytucje.

Warto również uświadomić, iż zarządzanie projektem współfinansowanym z UE rozpoczyna się z chwilą powstania potrzeby u pomysłodawcy projektu,

a kończy z chwilą otrzymania dotacji. Ponadto jednostka aplikująca musi zagwarantować trwałość celów projektu przez kolejne 5 lat<sup>3</sup>.

## 2. Charakterystyka projektów realizowanych przez SISMS Sp. z o.o. (Samorządowy informator sms, Informator sms, Gieldowy informator sms)

Badane przedsiębiorstwo pod nazwą Samorządowy Informator SMS sp. z o.o. było pierwszym wyinkubowanym przedsiębiorstwem typu *spin-off* we Wrocławskim Medycznym Parku Naukowo-Technologicznym. Założycielami przedsiębiorstwa byli: pracownik naukowy, pracownik samorządowy, informatyk z Politechniki Wrocławskiej oraz doświadczony menedżer ds. sprzedaży z międzynarodowej korporacji. Strategia Spółki zakłada rozwój przez realizację projektów i usług:

- Samorządowy informator SMS – pierwszy projekt,
- Informator SMS – drugi projekt,
- Gieldowy informator SMS – trzeci projekt.

Wymienione projekty zostały w pełni funkcjonalnie uruchomione i oprócz podstawowej funkcjonalności, jaką jest wysyłka SMS-ów, posiadają mobilne strony informacyjne na telefony komórkowe dla każdej z usług.

### Projekt „Samorządowy informator SMS”

Projekt ten polegał na stworzeniu i wdrożeniu najszybszej komunikacji zbiorowej między samorządowcami i mieszkańcami za pomocą krótkich wiadomości SMS. Projekt ten został wyróżniony II miejscem w ogólnopolskim konkursie PARP i MSWiA na najbardziej innowacyjną e-usługę w Polsce w 2009 roku oraz uzyskał dofinansowanie z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (8.1) *Samorządowy informator SMS*, który służy do komunikacji między gminą a jej mieszkańcami. Spółka SISMS i administratorzy w gminach informują za pomocą SMS-ów w bardzo krótkim czasie o ważnych sprawach każdego zarejestrowanego w systemie obywatela. Informacje wysyłane z wyprzedzeniem o bliskich zagrożeniach dają mieszkańcowi szansę, by uchronić się przed utratą zdrowia lub nawet życia, a także przed znacznymi stratami materialnymi. Coraz częstsze występowanie gwałtownych zjawisk atmosferycznych, katastrof, poważnych awarii przemysłowych oraz innych zagrożeń zdeterminowało powstanie innowacyjnego systemu teleinformatycznego „Samorządowy informator SMS”. Aby się zarejestrować, wystarczy wysłać SMS pod wskazany numer telefonu, a od tego momentu mieszkańcy będą otrzymywać bezpłatnie wiadomości SMS z informacjami o:

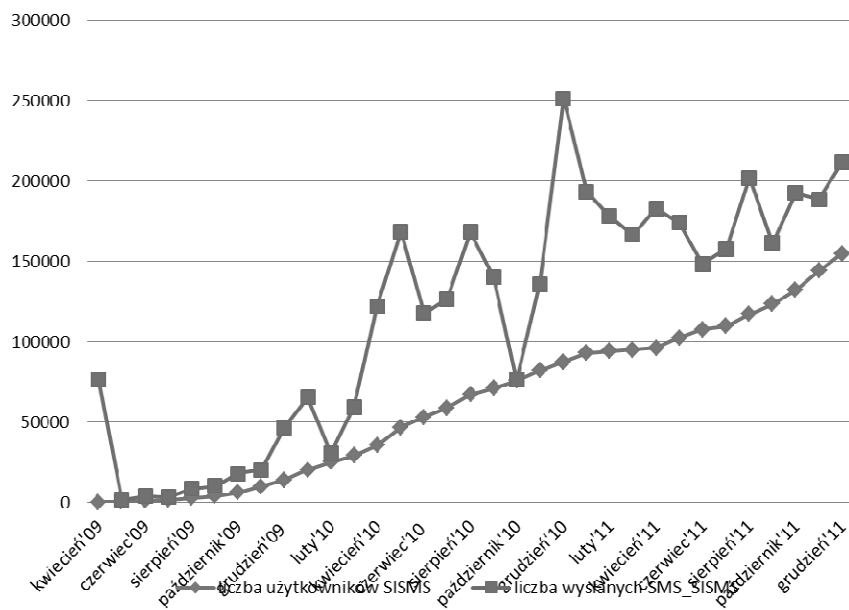
- imprezach kulturalnych i sportowych,
- zagrożeniach, np. wichury, gwałtowne burze, powodzie, katastrofy,

---

<sup>3</sup> P. Białyński-Birula, J. Hauser, B. Jakubowska, W. Sartorius, *Korzystanie z funduszy Unii Europejskiej*, Kraków 1999.

- awariach, np. brak prądu, brak gazu, brak wody, zamknięta droga,
- przerwach w dostawie ciepła,
- bezpłatnych badaniach lekarskich i programach zdrowotnych,
- edukacji szkolnej i przedszkolnej,
- sesjach rady gminy,
- czasie otwarcia placówek, np.: urzędów, ośrodków zdrowia,
- sytuacjach kryzysowych zagrażających życiu, bezpieczeństwu i mieniu.

Spółka uruchomiła system w kwietniu 2009 roku w oparciu o pierwszego operatora Plus GSM, następnie ERA GSM, Play i Orange. W celu zwiększenia efektywności wysyłanych SMS-ów i obniżenia kosztów wysyłki dzięki pominięciu opłaty międzyoperatorskiej spółka stała się integratorem usług SMS. Poniżej zawarto na rysunku zestawienie liczby użytkowników i liczby wysyłanych wiadomości od momentu uruchomienia systemu.



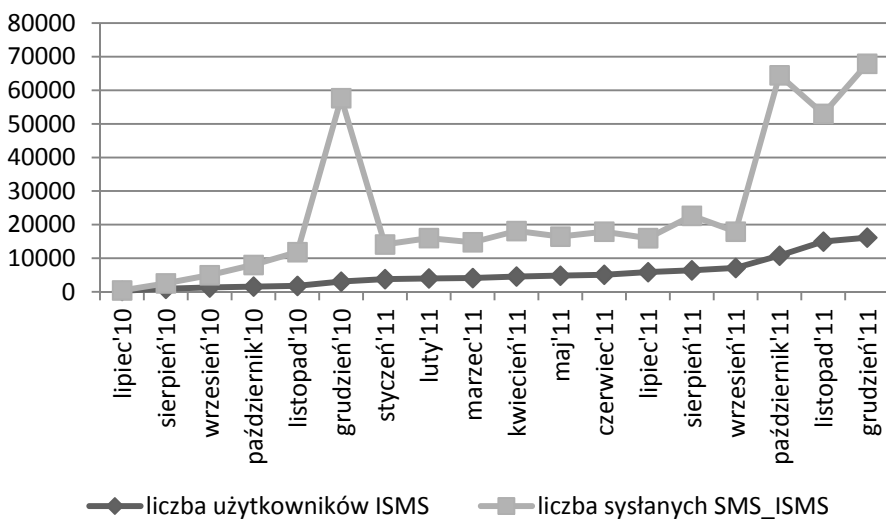
Rys. 1. Dynamika wzrostu użytkowników systemu SISMS w latach 2009, 2010 i 2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z SISMS Sp. z o.o.

Obecnie klientami SISMS jest 208 gmin ze wszystkich województw w kraju w porównaniu z 71 gminami w czerwcu 2010. Jest to największy system komunikacji zbiorowej obecnie działający w Polsce. Potencjał tego projektu szacowany jest na około 2,5 tys. klientów instytucjonalnych i około 2 mln klientów indywidualnych.

### Projekt „Informator SMS”

W lipcu 2010 roku spółka uruchomiła kolejny system informacji kolejowej SMS dla Dolnego Śląska na zamówienie samorządu województwa. Pasażerowie pociągów linii regionalnych po zarejestrowaniu się w systemie „Isms” otrzymują SMS-y o opóźnieniach, wyłączeniach i awariach związanych z planowym rozkładem jazdy pociągów. Z systemu korzysta coraz więcej klientów (ponad 16 tys.), co przedstawia poniższy rysunek.



Rys. 2. Liczba użytkowników i wysyłanych SMS-ów

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z SISMS Sp. z o.o.

We wrześniu 2011 roku Spółka wygrała przetarg na uruchomienie systemu „Informator SMS” w skali ogólnopolskiej. Po dwóch miesiącach funkcjonowania systemu liczba użytkowników, jak i liczba wysyłanych SMS-ów znacznie wzrosła, co jest widoczne na rysunku 2.

Przedstawione statystyki wskazują, iż drugi projekt Spółki „Informator SMS” można ocenić pozytywnie pod kątem rosnącej liczby użytkowników i liczby wysyłanych wiadomości, aczkolwiek liczba ta jest zależna od liczby problemów z planową realizacją rozkładu jazdy pociągów przez Przewozy Regionalne S.A. w Warszawie. Im więcej zmian i „turbulencji” w polskich kolejach państwowych i regionalnych, tym większa liczba wiadomości SMS zostaje wysłana do pasażerów. Potencjał tego projektu szacowany jest na około 50 klientów instytucjonalnych i około 1 mln klientów indywidualnych.

### **Projekt „Giełdowy informator SMS”**

Projekt polega na informowaniu o najważniejszych wydarzeniach w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych, rynku New Connect i Catalyst w Warszawie za pomocą SMS-ów i mobilnych stron na telefony komórkowe. Jest to najnowszy projekt spółki adresowany dla inwestorów indywidualnych, instytucjonalnych i spółek notowanych, jak i spółek zamierzających wejść na któryś z rynków. Szczegółowa charakterystyka funkcjonalna projektu zawarta jest na stronie internetowej [www.gisms.pl](http://www.gisms.pl). Projekt został uruchomiony w listopadzie 2011 roku i obecnie posiada 3 klientów instytucjonalnych. Potencjał tego projektu szacowany jest na około 800 klientów instytucjonalnych i około 100 tys. klientów indywidualnych.

### **Podsumowanie**

Spółka SISMS Sp. z o.o. oferuje innowacyjne usługi komunikacji zbiorowej i mobilnej w trzech sektorach:

- samorządy terytorialne,
- przewozy kolejowe,
- rynek kapitałowy (GPW, New Connect i Catalyst).

Analiza funkcjonowania i struktury organizacyjnej spółki oraz wywiady z kadrą kierowniczą potwierdzają orientację projektową, funkcjonalną i geograficzną prowadzonej działalności. Za dominującą działalność zarząd spółki uznaje orientację na:

- projekty oparte na posiadanych technologiach masowej wysyłki SMS i mobilnych stronach internetowych,
- funkcje sprzedaży bezpośredniej pokrywającej geograficznie teren całej Polski.

Przyjęcie takowej orientacji i priorytetów w strategii rozwoju spółki SISMS, implikuje zidentyfikowane w badanej spółce zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Przyjęta przez zarząd orientacja projektowa i funkcjonalno-geograficzna wymusiła powstanie systemów wspomagających realizację strategii na poziomie operacyjnym, do których zaliczono:

- system wynagradzania i motywowania kadry zarządczej – zależny od wartości przychodu i rentowności sprzedaży,
- system wynagradzania i motywowania kadry działu sprzedaży – zależny od efektów sprzedaży w ujęciu ilościowym i wartościowym,
- system wynagradzania kadry zarządzającej projektami – oparty na wynagrodzeniu stałym i zmiennym w postaci premii zależnej od efektów projektu, tj. od dotrzymania zaplanowanego zakresu projektu, terminu zakończenia projektu, budżetu projektu i jakości projektu,



- controlling działalności,
- wybór metodyki zarządzania projektami i jej wdrożenie w spółce – poprzez szkolenia i warsztaty,
- stosowanie narzędzi zarządzania projektami przez wszystkich pracowników spółki, tj. harmonogramu prac, monitoringu zaawansowania realizacji projektów, standardów jakościowych w prowadzeniu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w projektach,
- strategię cenową świadczonych usług – opartą na 3 filarach: opłata za uruchomienie systemu, comiesięczny abonament i opłata za wysłane SMS-y.

Interesującym efektem obserwacji zachowań kadry menedżerskiej SISMS Sp. z o.o. było zjawisko „pewności sukcesu”, jakie towarzyszy powstawaniu ww. projektów. Kadra zarządzająca, jak i pracownicy wierzą w osiągnięcie sukcesu rynkowego każdego z projektów. W szczególności na sukces „zaprogramowana” jest kadra zarządzająca. W ich pracy zauważyć można oprócz profesjonalizmu bardzo duże zaangażowanie i poświęcenie w realizację celów projektów.

Podsumowując wyniki badania tej spółki można stwierdzić jednoznacznie, iż umiejętność kreowania e-usług i efektywnego zarządzania portfelem projektów pozwala rozwijać się przedsiębiorstwu na konkurencyjnym rynku. Spółka za 2011 rok uzyskała 1,7 mln zł przychodu i zysk netto w wysokości 0,2 mln. zł. Stanowi to wzrost o 33 % w stosunku do roku 2010. Wydaje się, iż małe firmy z branży teleinformatycznej bez strategii opartej na profesjonalnym zarządzaniu projektami miałyby dużo mniejszy potencjał rozwoju i eksploracji rynku e-usług w Polsce. Rola projektów i zarządzania nimi w takich organizacjach jest więc znacząca.

## Literatura

1. Białynicki-Birula P., Hauser J., Jakubowska B., Sartorius W., *Korzystanie z funduszy Unii Europejskiej*, Kraków 1999.
2. Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołem zadaniowym*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
3. Duncan W.R., *Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania 1996.
4. Kucharska A., Perez I.N., *Fundusze strukturalne i fundusz spójności Unii Europejskiej 2000–2006*, Wrocław 2003.
5. *Kompedium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PM BOK, Guide 2000 Edition, Warszawa 2003.
6. Roszkowski H., Wiatrak H., *Zarządzanie projektem – istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, SGGW, Warszawa 2005.
7. [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl) (12.01.2012).
8. [www.fundusze-strukturalne.gov.pl](http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl) (12.01.2012).

**DEVELOPING OF INNOVATIVE E-SERVICES BY PROJECTS  
– CASE STUDY**

**Summary**

The purpose of this article is to present three identified innovative projects, co-financed from the Innovative Economy Operational Program 2007–2013. Each of the examined projects was associated with the development of e-services sector in Poland. Author adopted as a primary method of testing -participant observation, and the period under observation are the years from 2009 to 2011.

Analyzed examples because of their high achievement and nationwide coverage, can serve as good examples of successful implementation of e-services in Poland.

*Translated by Grzegorz Krzos*