

Małgorzata Sobińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

INNOWACYJNE MODELE BIZNESU DLA IT – WYZWANIA I PERSPEKTYWY ROZWOJU

Streszczenie: Technologia informacyjna (IT) jest kluczowym czynnikiem kształtującym sukces organizacji, dając jej solidne podstawy i możliwość zwiększania efektywności i wydajności. Nowe, innowacyjne modele biznesu oparte na zaawansowanych technologiach informacyjno-komunikacyjnych mają sprzyjać wzrostowi elastyczności przedsiębiorstw i kreowaniu wyższej wartości dla ich interesariuszy. Innowacje polegające na wykorzystywaniu zewnętrznych zasobów nie tylko poprzez klasyczne relacje outsourcingowe są coraz bardziej realistyczne, chociaż rodzą nowe rodzaje ryzyk i wchodzą w nowe, nieprzetestowane przestrzenie. Celem artykułu będzie omówienie wyzwań i trendów stojących przed organizacjami w kontekście wyboru i implementacji nowych modeli biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem modeli sourcingowych w przestrzeni IT. Ponadto dokonana zostanie analiza potencjału sourcingowych modeli biznesu w kontekście zwiększania innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zarządzanie, modele biznesu, modele sourcingu IT, *cloud computing*, innowacje.

DOI: 10.15611/ie.2014.1.11

1. Wstęp

Przedsiębiorcy nieustannie poszukują nowych, bardziej innowacyjnych sposobów zwiększania konkurencyjności. Nowa generacja zaawansowanych technologii: społecznych, mobilnych, analitycznych i tzw. chmurowych daje szansę na przekształcenie przedsiębiorstw do takiej formy, która umożliwiłaby prowadzenie działalności biznesowej taniej i lepiej. Organizacje, które skorzystają z tych nowych możliwości, będą w stanie bezproblemowo przeprojektować ich modele biznesowe, strategie, działania i procesy w celu spełnienia nowych wymagań klientów.

Dynamika zmian otoczenia wymusiła odejście od tradycyjnych modeli biznesu lub ich modyfikację. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych spowodował początkowo odejście organizacji od struktur scentralizowanych (poprzez

implementację rozwiązań outsourcingowych), a następnie przechodzenie do mniej sformalizowanych struktur sieciowych czy wirtualnych. Ponadto zmianie zaczęła ulegać lokalizacja kompetencji przedsiębiorstw. W drugiej połowie XX wieku kompetencje były zdobywane i rozwijane głównie przez wyspecjalizowane jednostki biznesowe przedsiębiorstw i stanowiły cenny zasób przedsiębiorstwa. W drugiej połowie lat 90. rozpoczął się proces migracji zewnętrznej kompetencji organizacji wykorzystujący procesy outsourcingu i offshoringu, a także rozwijające się sieci logistyczne.

Głównymi czynnikami motywującymi przedsiębiorstwo do przystąpienia do sieci są [Łobejko 2010, s. 61]:

- globalizacja działalności gospodarczej;
- atomizacja życia gospodarczego, społecznego, politycznego i kulturalnego;
- wirtualizacja działalności gospodarczej;
- specjalizacja umożliwiająca sprzedaż w sieci kluczowych kompetencji;
- łatwiejszy dostęp do informacji;
- szybsza dyfuzja wiedzy jawnej;
- możliwość i konieczność dzielenia się wiedzą w sieci;
- szansa korzystania z części wiedzy cichej (patenty, wynalazki, prawa autorskie itp.) firmy-integratora;
- wzrost siły oddziaływania;
- bezpieczeństwo funkcjonowania.

Konsekwencją tych zmian i rosnących, a jednocześnie stale zmieniających się potrzeb i wymagań organizacji oraz ich klientów są coraz nowsze i doskonalsze modele biznesu. Omówienie i analiza potencjału sourcingowych modeli biznesu w obszarze IT dla zwiększania innowacyjności i konkurencyjności organizacji będzie głównym celem niniejszego artykułu. W artykule dokonany zostanie przegląd wybranych modeli sourcingowych i zasygnalizowane najważniejsze, zdaniem autorki, korzyści/możliwości sourcingu w zwiększaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

2. Nowoczesne modele biznesu

Modele biznesu można dzielić, uwzględniając takie kryteria, jak: rola Internetu, rodzaj działalności, grupa docelowa (modele: B2B – business to business, B2C – business to customer, C2C – consumer to consumer). W ujęciu Ch. Zotta i R. Amida istotą zawartości modelu biznesu jest to, czy będzie w stanie zaproponować klientom nową konfigurację produktów, usług oraz informacji, a dodatkową cechą jest jego zdolność do uzyskiwania dostępu do bezprecedensowej wcześniej liczby klientów, partnerów sieciowych oraz towarów i usług [Duczkowska-Piasecka i in. 2013, s. 220]. Należy przy tym pamiętać, że bazę do zmian czy kreowania modelu/modeli biznesu organizacji stanowi w głównej mierze infrastruktura IT. Systemy i usługi IT mogą być zatem traktowane z jednej strony jako element konieczny

wprowadzania modeli biznesu realizowanych w sieci, z drugiej zaś model zarządzania IT może sam stać się innowacyjnym modelem biznesu organizacji sprzyjającym wzrostowi elastyczności i kreowaniu wartości dla interesariuszy.

Modele biznesu oraz e-biznesu (biznesu prowadzonego w sieci) ewoluują wraz z postępowaniem technologicznym. Często e-biznes jest uzupełnieniem tradycyjnie działającego przedsiębiorstwa lub/i przedsięwzięciem biznesowym z założenia realizowanym w sieci. Najważniejszym kryterium podziału modeli e-biznesu jest sposób wykorzystania Internetu do prowadzenia działalności gospodarczej. W ramach tego podziału wyróżnia się [Szpringer 2012, s. 43]:

- modele przeniesione – rodzaje biznesów przeniesione ze świata rzeczywistego; w tym przypadku Internet jest wykorzystywany przede wszystkim do ułatwienia i usprawnienia procesów biznesowych (np. sklepy internetowe czynne całą dobę i oferujące często większy wybór towarów);
- modele innowacyjne – rodzaje biznesów, które nie mogłyby zaistnieć bez Internetu, Internet umożliwia ich istnienie (np. wyszukiwarki internetowe);
- nowe formy współpracy, konkurencji i specjalizacji.

Nowymi rodzajami firm, jakie pojawiły się z nastaniem epoki Internetu, są firmy internetowe i firmy wirtualne. W. Szpringer definiuje firmę internetową jako firmę korzystającą z Internetu jako kanału komunikacji, natomiast przedsiębiorstwo wirtualne jako przedsiębiorstwo zdematerializowane, elastyczne, zwinne, wykorzystujące chwilowe szanse i tzw. kluczowe kompetencje, oparte na informacji i wiedzy, a więc przede wszystkim na aktywach niematerialnych – kapitale intelektualnym [Szpringer 2008, s. 31]

Organizacje wirtualne mają stanowić odpowiedź na rosnące wymagania konkurencyjne rynku. Przyjmują formę sieci niezależnych podmiotów gospodarczych, a także osób indywidualnych (naukowców, ekspertów). Łączy je wspólny cel oraz posiadane zasoby i umiejętności, dzięki którym może on zostać osiągnięty. Organizacje wirtualne mogą mieć charakter trwały lub czasowy, ograniczony tylko do realizacji danego celu. Mają charakter rozproszony, a ich poszczególne elementy mogą być zlokalizowane nawet w bardzo odległych geograficznie miejscach. W celu jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów i umiejętności podlegają ciągłym zmianom konfiguracji. Ich funkcjonowanie wymaga rozwiniętej kooperacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami wchodzącymi w ich skład, opartej na wzajemnym zaufaniu [Łobejko 2010, s. 76]. Przedsiębiorstwa wirtualne mogą występować w następujących formach [Łobejko 2010, s. 79]:

- partnerstwo w kreowaniu wspólnych przedsięwzięć,
- *joint venture*,
- alians strategiczny,
- konsorcjum,
- relacja zleceniobiorca-zleceniodawca,
- połączenie jednostek w nową korporację,

- tworzenie sieci przedsiębiorstw w celu wspólnego wytwarzania,
- świadczenie usług dystrybucji,
- porozumienie i umowa o wspólnej kooperacji,
- prawo autorskie lub zakup licencji kontraktów,
- zlecenie na zewnątrz (outsourcing).

Modele działalności gospodarczej oparte na nowoczesnej technologii informacyjno-komunikacyjnej zakładają integrację poprzez działanie w sieci. Coraz większą wagę przywiązuje się do architektury urządzeń sieciowych, umożliwiającej współpracę pomiędzy wieloma firmami. Powstają nowe standardy architektoniczne, takie jak przetwarzanie klastrowe (*cluster computing*), przetwarzanie siatkowe (*grid computing*) czy najnowsze obliczenia w chmurach (*cloud computing*), które mają zapewnić elastyczność mocy obliczeniowych oraz ich dostępność na żądanie. Można wyróżnić kilka modeli biznesowych Grid Computingu:

- Data Sharing – istotą tego modelu jest zarządzanie dużą ilością danych;
- Capability Computing, gdzie kluczowe są wymogi wysokiej wydajności procesorów, np. w symulacjach katastrof naturalnych, prognoz pogody;
- High Throughput Computing, gdzie istotne jest zarówno uwzględnianie ogromnych ilości danych, jak i najszybszego ich przetwarzania [Szpringer 2012, s.107-108].

Powstanie koncepcji Grid Computingu oraz intensywny rozwój outsourcingu sprzętu, oprogramowania, kadry i usług IT (w ramach którego oferowane były usługi zarządzania siecią, usługi typu ASP (Application Service Providing), zarządzanie systemami klasy ERP itp., sprzyjające redukcji infrastruktury IT w ramach organizacji) poprzedzały pojawienie się koncepcji Cloud Computingu. Wszystkie wymienione powyżej modele działania firm wykorzystujące najnowsze zdobycze technologiczne otwierają przez organizacjami nowe możliwości i zapewniają liczne korzyści, pod warunkiem że podczas ich implementacji uwzględnione zostaną działania zmierzające do redukcji ryzyka, jakie jest z nimi nierozzerwalnie związane, choćby takiego, jak: awarie systemu, wadliwa praca urządzeń, a także inne jego rodzaje, związane np. z bezpieczeństwem informacyjnym, etyką czy problemami natury społecznej.

3. Modele sourcingu IT

Sourcing jest działaniem/postępowaniem, w drodze którego praca jest kontraktowana lub delegowana do zewnętrznej lub wewnętrznej jednostki, która fizycznie może być zlokalizowana w dowolnym miejscu na świecie [Oshri i in. 2011, s. 2]. Inna definicja określa sourcing jako kompleksową strategię przedsiębiorstwa, definiującą, w jaki sposób i przez kogo obsługiwane będą poszczególne procesy biznesowe bądź obszary funkcjonalne firmy. Sourcing należy traktować jako pojęcie nadrzędne w stosunku do outsourcingu czy insourcingu [Morgan, Bravard 2010, s. 17].

Można powiedzieć, że model funkcjonowania obszaru IT oparty na sourcingu to skoordynowany plan funkcjonowania działu IT mający na celu realizację strategii zgodnej z oczekiwaniami użytkowników usług i procesów IT poprzez optymalne wykorzystanie zasobów wewnętrznych oraz zewnętrznych w ramach relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi podmiotami.

W praktyce, zwłaszcza dużych organizacji, wykorzystywane są jednocześnie różne modele sourcingu, gdyż każdy z nich zaspokaja inne potrzeby i dostarcza innej wartości. Przed szczegółową oceną usług/obszarów, które są mocnymi kandydatami do wydzielenia, organizacja powinna zapoznać się z różnymi opcjami sourcingu i wybrać taki ich zestaw, który umożliwi realizację strategicznych celów, jakie organizacja zamierza osiągnąć dzięki sourcingowi. Organizacja nie powinna „sprzedawać” (outsourcować) problemów bez wcześniejszego ich zrozumienia, gdyż rodzi to ryzyko uzyskania poprzez outsourcing co najwyżej trochę bardziej efektywnej wersji wadliwego modelu zarządzania takim problemowym obszarem. Oshri, Kotlarsky i Willcocks, którzy od lat obserwują rynek outsourcingu, zauważają, że zaczęły się pojawiać różne nowe typy globalnych modeli zaopatrzenia. Główna różnica między nimi leży w tym:

- czy funkcja jest wykonywana przez jednostkę gospodarczą zależną od firmy macierzystej lub zewnętrznego dostawcę (lub wspólnie przez oba te podmioty),
- czy funkcja jest wykonywana przez przedsiębiorstwo na miejscu (na terenie siedziby) (*on-site*) czy poza nim (*off-site*) – w kraju, w którym organizacja się znajduje (*onshore*), w kraju sąsiadującym (*nearshore*) lub w odległej lokalizacji (*offshore*) [Oshri i in. 2011, s. 25].

Do modeli tych zaliczane są:

Outsourcing krajowy (*domestic outsourcing*) – przekazanie na zasadzie umowy pewnej ilości pracy do realizacji przez dostawcę zewnętrznego pochodzącego z tego samego kraju przez określony czas, przy ustalonej cenie i poziomie usług; możemy wyróżnić *homesourcing* i *rural outsourcing* – polegający na przekazywaniu pracy do tych obszarów w kraju (zwykle rolniczych, wiejskich), gdzie koszty robocizny są niższe.

Insourcing – w tym modelu organizacja pozostawia wewnętrzny personel IT wraz z infrastrukturą, ufając, że uda się uwolnić wewnętrzny potencjał dla poprawy i wzrostu efektywności działu IT. Dział IT w modelu insourcingu jest formalnie traktowany jako dostawca usług.

Offshore lub **nearshore outsourcing** – oznacza umowy z dostawcami usytuowanymi w innym kraju niż organizacja klienta.

Offshoring – oznacza przeniesienie funkcji organizacyjnych do innego kraju, niezależnie od tego, czy usługodawca pozostaje w tym samym przedsiębiorstwie, czy nie. Utożsamiany jest z realokacją funkcji organizacyjnych do kraju zagranicznego, niekoniecznie połączoną ze zmianą wewnętrznej kontroli organizacyjnej.

Offshore outsourcing – zlecenie usług firmom z krajów o niższych kosztach pracy i wysoko wykwalifikowanej sile roboczej; oznacza dzielenie się kontrolą organizacyjną z inną organizacją.

Out-tasking – outsourcing w małej skali. Zwykle oznacza bieżące zarządzanie i wsparcie dla wybranych pakietów aplikacji. Na ogół jest realizowany przez lokalnych dostawców, ale może być świadczony również przez zagranicznych dostawców typu offshore (z dalekich lokalizacji).

Captive models (modele zależne) – oznaczają wybór strategiczny, w którym działania organizacyjne umieszcza się w filii (spółce zależnej) organizacji w innym państwie (istnieje kilka wariantów modelu zależnego: podstawowy, wspólny, hybrydowy oraz model zbycia).

Build – Operate – Transfer (BOT) – w takich modelach klient kontaktuje się z zagranicznym dostawcą (offshore lub nearshore) w celu dokonania uzgodnień outsourcingowych, na mocy których dostawca będzie budował i eksploatował centrum serwisowe (np. call center) przez dłuższy czas. Klient zachowuje prawo do przejęcia działań/operacji w określonych okolicznościach i na określonych warunkach finansowych.

Joint venture – przedsięwzięcie wspólne w kontekście outsourcingu lub offshoringu. Oznacza partnerstwo pomiędzy firmą klienta i zagranicznym dostawcą, w którym obie strony wnoszą zasoby na potrzeby nowego układu/projektu. Wiele przedsięwzięć typu offshoring joint ventures ma składnik BOT (Build-Operate-Transfer) wewnątrz umowy.

Shared services – operacyjne podejście polegające na centralizacji procesów administracyjnych i biznesowych, które kiedyś były realizowane w osobnych działach lub lokalizacjach, np. finanse, IT, HR (zasoby ludzkie). Centrum usług współdzielonych może być zależne od organizacji lub może być outsourcowane do firmy zewnętrznej.

W literaturze mówi się również o modelach pozyskiwania zasobów opartych na dostarczaniu usług i produktów przez Internet. Są to: cloud computing (model, w którym dynamicznie skalowalne i często zwirtualizowane zasoby są dostarczane jako usługi przez Internet), crowdsourcing i microsourcing.

Crowdsourcing to stosunkowo nowe zjawisko, nowa idea komunikacji dająca możliwość wykorzystywania wiedzy tłumu. Można go zdefiniować jako „outsourcing zadań wykonywanych tradycyjnie przez wyspecjalizowany podmiot (zazwyczaj pracownika) do niezdefiniowanej, zwykle szerokiej grupy ludzi w formie otwartego zaproszenia” [*Crowdsourcing...* 2013, s. 15]. Inaczej mówiąc – crowdsourcing oznacza integrację szerokiej grupy ludzi z zewnątrz z daną organizacją lub osobą w celu działań twórczych.

Z kolei **microsourcing** umożliwia klientom wybór w „supermarkecie dostawców” dostawcy odpowiedniego do wykonania coraz mniejszych, podzielnych zadań i procesów. Kontraktowanie odbywa się zazwyczaj poprzez sieć. Microsour-

cing jest odpowiedni dla stosunkowo małych i dobrze zdefiniowanych zadań, takich jak: projektowanie stron internetowych, rozwijanie aplikacji dla realizacji małych funkcjonalności, korekta językowa czy indeksowanie. Klient i dostawca usług polegają przede wszystkim na interakcjach on-line i zazwyczaj nie dochodzi do bezpośredniej komunikacji między nimi [<http://blog.psoda.com/micro-sourcing-and-crowdsourcing-similar-but-different/>].

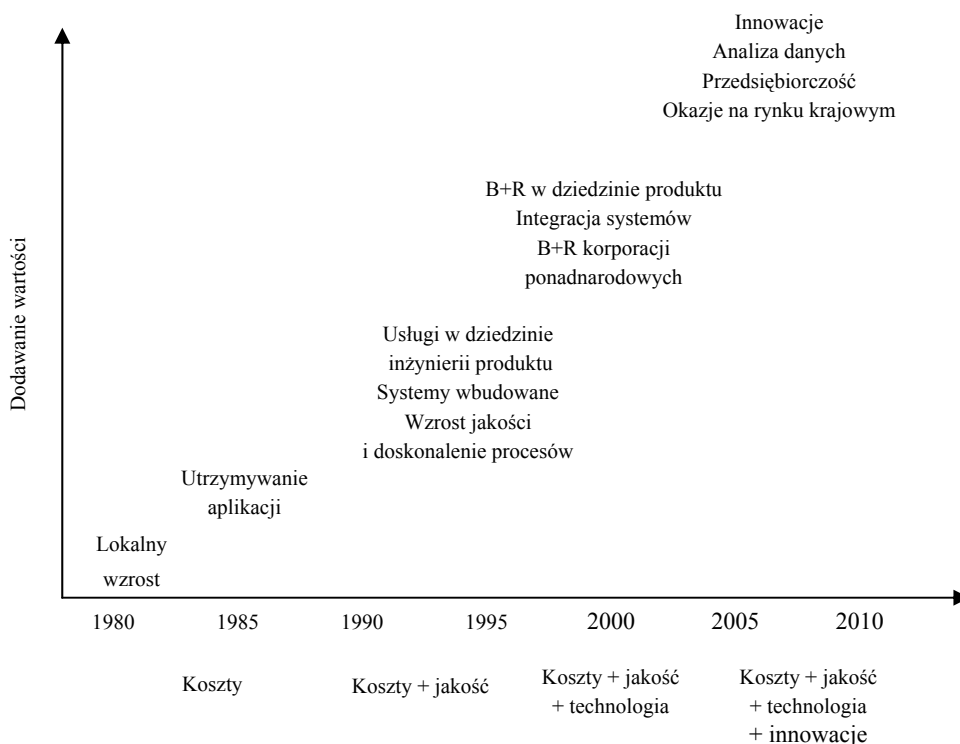
Do głównych trendów rozwoju innowacji informatycznych należy przetwarzanie w chmurze (*cloud computing*), w ramach którego wyróżnia się: chmury prywatne (*private cloud*), będące częścią organizacji, ale z możliwością jednoczesnego autonomicznego dostarczania usług; chmury publiczne (*public cloud*), będące zewnętrznym, ogólnie dostępnym dostawcą (np. Amazon.com, Google, Microsoft itd.); chmury hybrydowe oferujące takie modele funkcjonalności, jak:

- kolokacja, polegająca na wynajmowaniu pomieszczenia serwerowni, prądu, klimatyzacji i dostępu do Internetu, gdzie klient płaci za użyczenie miejsca w serwerowni;
- infrastruktura jako usługa (Infrastructure as a Service, IaaS), polegająca na dostarczaniu klientowi infrastruktury informatycznej, czyli sprzętu, oprogramowania oraz serwisowania;
- platforma jako usługa (Platform as a Service, PaaS), polegająca na sprzedaży gotowego (często dostosowanego do potrzeb użytkownika) kompletu aplikacji, ujednoliconego środowiska pracy;
- oprogramowanie jako usługa (Software as a Service. SaaS), polegające na udostępnieniu klientowi konkretnych, potrzebnych mu funkcjonalności i oprogramowania, gdzie klient płaci jedynie za każdorazowe ich użycie, a dostęp do nich uzyskuje na żądanie;
- komunikacja jako usługa (Communications as a Service, CaaS), polegająca na zapewnieniu klientowi (przez usługodawcę) platformy pod środowisko pracy z rozbudowanymi funkcjami komunikacyjnymi (w tym telekomunikacyjnymi) [Żebrowski, Waćkowski 2011, s. 49].

Cloud computing to rozwiązanie, które sprzyja zmniejszeniu ogólnych kosztów operacyjnych (takich jak wydatki na sprzęt i oprogramowanie czy koszty osobowe) oraz zwiększeniu elastyczności. Z kolei większe ryzyko przedsięwzięć cloud computingu ma związek z otwarciem się organizacji na zupełnie nową przestrzeń, która nie została jeszcze gruntownie rozpoznana i „zabezpieczona”. Istnieje w niej większa szansa zajścia scenariuszy niemożliwych do zdefiniowania w danym momencie, innymi słowy takich, które dotąd nie wystąpiły w żadnej organizacji. Jednocześnie to wyjście i wykorzystanie „nowej przestrzeni – chmury” może zwiększyć potencjalną wartość dodaną zastosowania tego typu sourcingu w porównaniu z jego bardziej klasycznymi odmianami: outsourcingiem i offshoringiem.

4. Sourcing IT jako źródło innowacji

Obszar IT wydaje się szczególnie istotny z punktu widzenia zarządzania innowacyjnego ze względu na jego znaczenie dla rozwoju i konkurencyjności współczesnych organizacji. Rozwój technologii informatycznych bardzo ułatwił komunikację z klientami, gromadzenie i przetwarzanie danych o nich i nadał nowy wymiar relacjom z klientami. Biorąc jednak pod uwagę takie czynniki, jak: ciągły, dynamiczny rozwój narzędzi IT, rosnące potrzeby oraz oczekiwania klientów oraz różnego typu ograniczenia przedsiębiorstw (finansowe, czasowe, personalne) w zakresie rozwijania własnych działów IT i świadczonych przez nie usług, sourcing w obszarze IT staje się często bardzo korzystną opcją zaspokojenia oczekiwań firm, a co za tym idzie – oczekiwań klientów firm. Jest jednocześnie okazją do rozwoju innowacyjności dzięki pozyskiwaniu dostępu do nowoczesnej technologii i wiedzy z nią związanej od partnera/dostawcy sourcingowego. Już sama implementacja modelu sourcingu, np. cloud computingu, może być traktowana jako działanie innowacyjne



Rys. 1. Ewolucja usług technologii informatycznej z Indii

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pralalad, Krishnan 2010, s. 163].

sprzyjające poprawie efektywności działania firmy. Mówi się bowiem, że innowacje to wszelkie zmiany jakościowe, zarówno kreatywne, jak i imitacyjne, w sferze technologicznej, organizacji pracy, zarządzania i marketingu, które są nowe i oryginalne w danym przedsiębiorstwie, na danym rynku, w regionie lub nawet w skali świata [Zarządzanie wartością klienta... 2011, s. 317].

Strategie innowacji wymagają odpowiednich kwalifikacji, a umiejętność dynamicznego dobierania talentów z całego świata do zaspokajania potrzeb związanych z realizacją określonych zadań może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji. Globalne firmy koncentrują uwagę na takich rynkach, jak Indie czy Chiny ze względu na ich szybki wzrost i dostęp do talentów. Z drugiej strony takie korporacje ponadnarodowe, jak Tata Group, ICICI i Infosys, koncentrują się na rynkach zachodnich.

Można więc zauważyć, że poszukiwanie talentów nie ogranicza się jedynie do „taniach” rynków, ale obejmuje cały świat i głównym jego motywem przestają być tylko koszty. Za przykład posłużyć mogą firmy indyjskie oferujące usługi IT w zakresie tworzenia oprogramowania. Chociaż na początku ich przewaga opierała się na niskich kosztach robocizny, w miarę upływu lat i nabierania doświadczenia, a także ciągłego doskonalenia procesów zaczęły one budować przewagę w oparciu o jakość i innowacje. Proces ewolucji usług IT w Indiach ilustruje rysunek 1.

Dla wielu dojrzałych menedżerów outsourcing usług IT to nie „eksport stanowisk pracy”, lecz „import konkurencyjności” [Prahalad, Krishnan 2010, s. 163]. Warto jednak zauważyć, że nie wszyscy dostawcy oferują usługi na tak wysokim poziomie, i że zarządzanie relacjami z dostawcami na całym świecie nie jest łatwe. Współpraca taka wymaga umiejętności pracy pod presją, pracy na odległość, zależnie od różnych stref czasowych, różnych kultur i barier językowych.

Poza korzyściami ekonomicznymi, do zalet współpracy ze sprawdzonymi partnerami należy znacząca optymalizacja procesów, dostęp do *know-how* ekspertów działających na rzecz większej liczby podmiotów na rynku, zwiększenie elastyczności, możliwość skupienia się na kwestiach kluczowych dla przedsiębiorstwa, a także, o czym nie wszyscy wiedzą, wzrost bezpieczeństwa transakcji i danych. Doświadczeni partnerzy zapewniają bowiem wysoki poziom zabezpieczeń, zaawansowane systemy weryfikacji i możliwość kontroli procesów praktycznie na każdym poziomie ich realizacji.

5. Trendy i perspektywy rozwoju modeli sourcingowych w przestrzeni IT

Badanie przeprowadzone przez Boston Consulting Group na zlecenie Microsoftu w 4 tysiącach firm z USA, Niemiec, Chin, Indii i Brazylii wykazało, że małe i średnie firmy, które wykorzystują najnowsze technologie, szybciej się rozwijają i tworzą więcej miejsc pracy. Firmy zaawansowane informatycznie z gospodarek rozwijają-

cych się osiągają wyższe przychody i częściej rekrutują niż te z dojrzałych rynków. 80% korzysta z usług w chmurze, narzędzi do komunikacji i systemów ERP; dla porównania robi to tylko 60% liderów technologicznych z rynków rozwiniętych. W Polsce 66% ankietowanych firm twierdzi, że informatyka odgrywa pierwszorzędną rolę w ich rozwoju; 74% przy wyborze rozwiązań bierze pod uwagę mobilność i zdalny dostęp do zasobów. Połowa badanych firm wdrożyła usługi w chmurze, a spośród nich aż 77% uważa, że stosowane przez nie narzędzia cyfrowe wspierają ich efektywność. Większość firm jest zdania, że niedługo takie produkty staną się niezbędnym czynnikiem sukcesu [*Mikrusy rosną* 2013, s. 18].

Polskie firmy – dostawcy outsourcingu – z powodzeniem wdrażają rozwiązania podobne do stosowanych w krajach zachodnich. Polska stała się jednym z liderów w zakresie świadczenia usług BPO (Business Process Outsourcing, outsourcing procesów biznesowych). Jednak nie wszystkie firmy (klienci) są skłonne do wykorzystywania rozwiązań sourcingowych. Opór przed nieznanym i chęć unikania ryzyka są często zbyt silne, by podjąć współpracę sourcingową. Uzasadnione wydają się kontrowersje związane z eksportem miejsc pracy (w przypadku offshoringu czy offshore outsourcingu) czy bezpieczeństwem danych (np. w kontekście cloud computingu).

Duczkowska-Piasecka i in. przewidują, że niezależnie od wad i ryzyka charakteryzującego model cloud computingu wzrośnie jego znaczenie. Przesłanką takiego wniosku jest era wielkich zasobów danych (big data), które w istotny sposób mogą zmienić świat biznesu. Nowe, lepsze technologie umożliwiające dostęp do bardzo dużej liczby danych będą mogły pomagać menedżerom szybko testować konsekwencje ich decyzji, co powinno przyczynić się do mniejszej liczby popełnianych błędów i wzrostu produktywności. Nowoczesne komputery przetwarzające coraz większą liczbę danych przyczynią się do redukcji średniego szczebla zarządzania, co wpłynąć może na spadek kosztów pracy. Problemem może okazać się jednak gromadzenie nieprawdopodobnie dużych zasobów danych. Zakłada się, że nie wszystkie przedsiębiorstwa będą w stanie samodzielnie sprostać temu wyzwaniu i przyczyni się to do nowych form aktywności gospodarczej i kreacji nowych modeli biznesu, które w mniejszym lub większym stopniu mogą być pewną modyfikacją modeli typu cloud [Duczkowska-Piasecka i in. 2013, s. 282-283].

Tym bardziej istotne staje się prowadzenie dalszych badań nad skutecznością i opłacalnością tego typu narzędzi, jak i doskonaleniem sposobów zarządzania relacjami z dostawcami usług sourcingowych.

6. Zakończenie

Chociaż pojęcie modelu biznesu jest w literaturze polskiej mało popularne i wzbudza pewne kontrowersje, zaczyna nabierać coraz większego znaczenia, o czym świadczą pojawiające się w ostatnich latach publikacje traktujące modele biznesu jako propozycję strategicznego myślenia w nowych, zmieniających się warunkach.

Do tych pozycji można zaliczyć m.in.: *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw* [Gołębiowski i in. 2008], *Wybrane modele prowadzenia biznesu* [Wybrane modele... 2011], *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne* [Duczowska-Piasecka i in. 2013], *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności* [Jabłoński 2013]. Zakładają one, że w przedsiębiorstwie może funkcjonować kilka modeli biznesu, każdy z nich ma swoją rację bytu, a przedsiębiorstwa konkurują innowacyjnymi modelami biznesu (a nie tylko innowacyjnymi produktami czy usługami).

W niniejszym artykule skupiono się na omówieniu sourcingowych modeli biznesu w obszarze IT i ich potencjalny wpływ na wzrost innowacyjności i konkurencyjności organizacji. Okazuje się, że innowacje związane z wykorzystaniem zewnętrznego rynku usług są coraz bardziej realistyczne, w miarę jak rośnie dojrzałość dostawców i klientów oraz ich zdolność i chęci do wyjścia poza tradycyjne relacje outsourcingowe i tworzenia nowych, wspólnych układów niezbędnych dla innowacji. Nowe formy kontraktowania są potrzebne. Kontrakty takie umożliwiają podział ryzyka i korzyści w sposób, który stymuluje innowacje, współpracę i wysoką wydajność na rzecz realizacji wspólnych celów.

Niniejszy artykuł jest tylko wstępem – zasygnalizowaniem problemu, jakim jest dokonywanie strategicznych wyborów sourcingowych i współpraca sourcingowa dla innowacji. Niewątpliwie podjęta problematyka wymaga dalszych badań i analiz dotyczących np. takich kwestii, jak: ryzyko partnerstwa z zewnętrznymi dostawcami IT, czynniki wspierające zaangażowanie stron dla realizacji innowacji czy metody i narzędzia zarządzania sourcingiem IT.

Literatura

- Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek*, 2013, red. J. Kasprzycki-Rosikoń, J. Piątkowski, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczowska-Małysz K., (red.), 2013, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., 2008, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Jabłoński A., 2013, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa.
- Lobejko S., 2010, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Mikrusy rosna*, 2013, „Puls Biznesu”, 27 listopada, s. 89.
- Morgan J.L., Bravard R., 2010, *Inteligentny outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy*, MT Biznes Sp. z o.o., Polska.
- Oshri I., Kotlarski J., Willcocks L.P., 2011, *The handbook of global outsourcing and offshoring. Second edition*, Palgrave Macmillan Ltd., Houndmills Basingstoke Hampshire (UK).
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., 2010, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.

- Sobińska M., 2014, *IT management business model – sourcing IT services*, rozdział [w:] *Networking Models in Virtual Enterprises*, red. K. Perechuda, w recenzji.
- Szpringer W., 2012, *Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne*, Difin, Warszawa.
- Szpringer W., 2008, *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu. Ujęcie instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Willcocks L.P., Lacity M.C., 2012, *The new IT outsourcing landscape. From innovation to cloud computing*, Palgrave Macmillan Ltd., Houndmills Basingstoke Hampshire (UK).
- Wybrane modele prowadzenia biznesu*, 2011, red. A. Jabłoński, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, 2011, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Żebrowski M., Waćkowski K., 2011, *Strategiczne zarządzanie innowacjami. Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- <http://blog.psoda.com/micro-sourcing-and-crowdsourcing-similar-but-different/> (1.03.2014).
- <http://errancarmel.blogspot.com/2008/07/micro-sourcing.html#!/2008/07/micro-sourcing.html> (1.03.2014).
- <http://www.pmrpublications.com/product/Rynek-przetwarzania-danych-w-chmurze-w-Polsce-2013> (3.12.2013).

INNOVATIVE IT BUSINESS MODELS – CHALLENGES AND PROSPECTS

Summary: Information Technology (IT) shapes the success of organizations, giving them a solid foundation that increases both their level of efficiency as well as productivity. New and innovative business models based on advanced information and communication technologies are to promote the growth of enterprises and the flexibility of creating greater value for their stakeholders. The aim of the article is to discuss the challenges and trends facing organizations in the context of the selection and implementation of new business models with particular emphasis on sourcing models in the IT area. Moreover, the article will investigate the impact of IT sourcing models on innovation and competitiveness of the organization.

Keywords: management, business models, IT sourcing models, cloud computing, innovations.