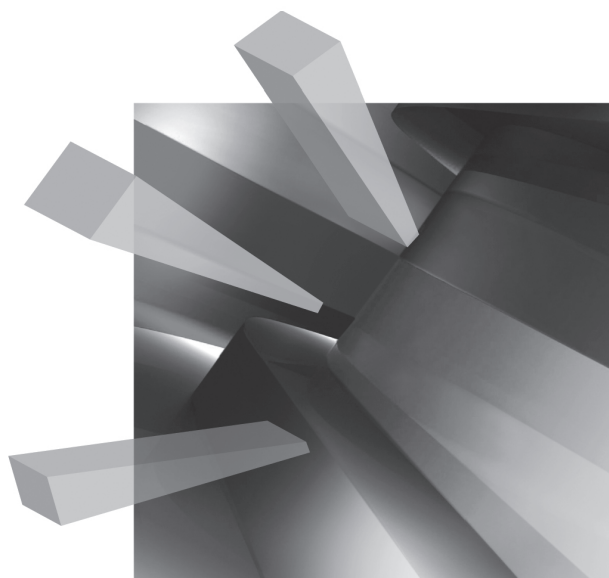


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

4 (21) • 2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
<http://kangur.uek.krakow.pl/dc> { acgldc} gmp pqy { lpf gzr j r

"
"

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl
y y y (p) (q) (r) (s) (t) (u) (v) (w) (x) (y) (z) (aa) (ab) (ac) (ad) (ae) (af) (ag) (ah) (ai) (aj) (ak) (al) (am) (an) (ao) (ap) (aq) (ar) (as) (at) (au) (av) (aw) (ax) (ay) (az) (ba) (bb) (bc) (bd) (be) (bf) (bg) (bh) (bi) (bj) (bk) (bl) (bm) (bn) (bo) (bp) (bq) (br) (bs) (bt) (bu) (bv) (bw) (bx) (by) (bz) (ca) (cb) (cc) (cd) (ce) (cf) (cg) (ch) (ci) (cj) (ck) (cl) (cm) (cn) (co) (cp) (cq) (cr) (cs) (ct) (cu) (cv) (cw) (cx) (cy) (cz) (ca) (cb) (cc) (cd) (ce) (cf) (cg) (ch) (ci) (cj) (ck) (cl) (cm) (cn) (co) (cp) (cq) (cr) (cs) (ct) (cu) (cv) (cw) (cx) (cy) (cz) (da) (db) (dc) (dd) (de) (df) (dg) (dh) (di) (dj) (dk) (dl) (dm) (dn) (do) (dp) (dq) (dr) (ds) (dt) (du) (dv) (dw) (dx) (dy) (dz) (ea) (eb) (ec) (ed) (ee) (ef) (eg) (eh) (ei) (ej) (ek) (el) (em) (en) (eo) (ep) (eq) (er) (es) (et) (eu) (ev) (ew) (ex) (ey) (ez) (fa) (fb) (fc) (fd) (fe) (ff) (fg) (fh) (fi) (fj) (fk) (fl) (fm) (fn) (fo) (fp) (fq) (fr) (fs) (ft) (fu) (fv) (fw) (fx) (fy) (fz) (ga) (gb) (gc) (gd) (ge) (gf) (gg) (gh) (gi) (gj) (gk) (gl) (gm) (gn) (go) (gp) (gq) (gr) (gs) (gt) (gu) (gv) (gw) (gx) (gy) (gz) (ha) (hb) (hc) (hd) (he) (hf) (hg) (hh) (hi) (hj) (hk) (hl) (hm) (hn) (ho) (hp) (hq) (hr) (hs) (ht) (hu) (hv) (hw) (hx) (hy) (hz) (ia) (ib) (ic) (id) (ie) (if) (ig) (ih) (ii) (ij) (ik) (il) (im) (in) (io) (ip) (iq) (ir) (is) (it) (iu) (iv) (iw) (ix) (iy) (iz) (ja) (jb) (jc) (jd) (je) (jf) (jg) (jh) (ji) (jj) (jk) (jl) (jm) (jn) (jo) (jp) (jq) (jr) (js) (jt) (ju) (jv) (jw) (jx) (jy) (jz) (ka) (kb) (kc) (kd) (ke) (kf) (kg) (kh) (ki) (kj) (kk) (kl) (km) (kn) (ko) (kp) (kq) (kr) (ks) (kt) (ku) (kv) (kw) (kx) (ky) (kz) (la) (lb) (lc) (ld) (le) (lf) (lg) (lh) (li) (lj) (lk) (ll) (lm) (ln) (lo) (lp) (lq) (lr) (ls) (lt) (lu) (lv) (lw) (lx) (ly) (lz) (ma) (mb) (mc) (md) (me) (mf) (mg) (mh) (mi) (mj) (mk) (ml) (mm) (mn) (mo) (mp) (mq) (mr) (ms) (mt) (mu) (mv) (mw) (mx) (my) (mz) (na) (nb) (nc) (nd) (ne) (nf) (ng) (nh) (ni) (nj) (nk) (nl) (nm) (nn) (no) (np) (nq) (nr) (ns) (nt) (nu) (nv) (nw) (nx) (ny) (nz) (oa) (ob) (oc) (od) (oe) (of) (og) (oh) (oi) (oj) (ok) (ol) (om) (on) (oo) (op) (oq) (or) (os) (ot) (ou) (ov) (ow) (ox) (oy) (oz) (pa) (pb) (pc) (pd) (pe) (pf) (pg) (ph) (pi) (pj) (pk) (pl) (pm) (pn) (po) (pp) (pq) (pr) (ps) (pt) (pu) (pv) (pw) (px) (py) (pz) (qa) (qb) (qc) (qd) (qe) (qf) (qg) (qh) (qi) (qj) (qk) (ql) (qm) (qn) (qo) (qp) (qq) (qr) (qs) (qt) (qu) (qv) (qw) (qx) (qy) (qz) (ra) (rb) (rc) (rd) (re) (rf) (rg) (rh) (ri) (rj) (rk) (rl) (rm) (rn) (ro) (rp) (rq) (rr) (rs) (rt) (ru) (rv) (rw) (rx) (ry) (rz) (sa) (sb) (sc) (sd) (se) (sf) (sg) (sh) (si) (sj) (sk) (sl) (sm) (sn) (so) (sp) (sq) (sr) (ss) (st) (su) (sv) (sw) (sx) (sy) (sz) (ta) (tb) (tc) (td) (te) (tf) (tg) (th) (ti) (tj) (tk) (tl) (tm) (tn) (to) (tp) (tq) (tr) (ts) (tt) (tu) (tv) (tw) (tx) (ty) (tz) (ua) (ub) (uc) (ud) (ue) (uf) (ug) (uh) (ui) (uj) (uk) (ul) (um) (un) (uo) (up) (uq) (ur) (us) (ut) (uu) (uv) (uw) (ux) (uy) (uz) (va) (vb) (vc) (vd) (ve) (vf) (vg) (vh) (vi) (vj) (vk) (vl) (vm) (vn) (vo) (vp) (vq) (vr) (vs) (vt) (vu) (vv) (vw) (vx) (vy) (vz) (wa) (wb) (wc) (wd) (we) (wf) (wg) (wh) (wi) (wj) (wk) (wl) (wm) (wn) (wo) (wp) (wq) (wr) (ws) (wt) (wu) (wv) (ww) (wx) (wy) (wz) (xa) (xb) (xc) (xd) (xe) (xf) (xg) (xh) (xi) (xj) (xk) (xl) (xm) (xn) (xo) (xp) (xq) (xr) (xs) (xt) (xu) (xv) (xw) (xx) (xy) (xz) (ya) (yb) (yc) (yd) (ye) (yf) (yg) (yh) (yi) (yj) (yk) (yl) (ym) (yn) (yo) (yp) (yq) (yr) (ys) (yt) (yu) (yv) (yw) (yx) (yz) (za) (zb) (zc) (zd) (ze) (zf) (zg) (zh) (zi) (zj) (zk) (zl) (zm) (zn) (zo) (zp) (zq) (zr) (zs) (zt) (zu) (zv) (zw) (zx) (zy) (zz)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa: EXPOL

Spis treści

Wstęp	7
Piotr Bandurowski: Zarządzanie globalnym klientem – wyzwania organizacyjne.....	9
Monika Bąk-Sokołowska: Znaczenie implementacji zasad zarządzania logistycznego dla zarządzania przedsiębiorstwem wodociągowym na przykładzie PWiK „Wodnik”	22
Magdalena Dolata: Effectiveness from the perspective of project management in the local government units in Poland – empirical research results	36
Andrzej Michaluk, Joanna Kacala: Kształtowanie zachowań i postaw przywódczych dowódców i menedżerów	50
Marta Moczulska, Renata Winkler: Komunikacyjny wymiar kompetencji społecznych: konstruowanie pozytywnych aktów wartościowania	64
Małgorzata Sobińska: Sourcing usług i procesów informatycznych jako czynnik wzrostu innowacyjności organizacji	75
Witold Szumowski: Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji.	86

Summaries

Piotr Bandurowski: Global Account Management – organizational challenges.....	21
Monika Bąk-Sokołowska: The importance of implementation of the principles of logistics management for water supply company management on the basis of S&WSC “Wodnik”	35
Magdalena Dolata: Skuteczność z perspektywy zarządzania projektami w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce – wyniki badań empirycznych.....	49
Andrzej Michaluk, Joanna Kacala: Creating leadership behaviors and attitudes of commanders and managers.....	63
Marta Moczulska, Renata Winkler: The communication dimension of social competence: the construction of positive evaluative acts.....	74
Małgorzata Sobińska: IT sourcing relationship as a factor of increasing innovativeness of organizations.....	85
Witold Szumowski: Public management – attempt of concepts systematization.....	98

Małgorzata Sobińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: malgorzata.sobinska@ue.wroc.pl

SOURCING USŁUG I PROCESÓW INFORMATYCZNYCH JAKO CZYNNIK WZROSTU INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACJI

Streszczenie: Podejmowanie decyzji sourcingowych i implementacja modeli sourcingowych w odniesieniu do usług/procesów IT stanowi interesujący obszar badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania IT (w tym zarządzania projektami IT). Artykuł dotyczy zarządzania relacjami z dostawcami usług IT i zwiększania możliwości innowacyjnych organizacji. Autorka stawia tezę, że zastosowanie modeli sourcingowych w obszarze IT i zarządzanie relacją sourcingową może przyczynić się do wzrostu innowacyjności usług i procesów IT oraz procesów wspieranych przez IT, a także wpływać na budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji. Na podstawie analizy źródeł literaturowych wskazuje czynniki sprzyjające oraz bariery, jakie mogą napotykać organizacje w budowaniu relacji służących wymianie wiedzy i kreowaniu innowacyjnych rozwiązań, a także stara się wskazać potencjał, jaki tkwi we współpracy z dostawcami usług IT, jeśli zostanie ona podjęta świadomie i przy zaangażowaniu wszystkich zainteresowanych stron.

Słowa kluczowe: sourcing IT, outsourcing IT, zarządzanie IT, kooperacja, innowacje.

DOI: 10.15611/noz.2014.4.06

Współpraca to nie sentyment – to konieczność ekonomiczna

Charles Steinmetz

1. Wstęp

Działy IT współczesnych organizacji są w coraz większym stopniu uzależnione od zewnętrznych dostawców – zleceniodawców, producentów sprzętu i oprogramowania, dostawców usług telekomunikacyjnych, dostawców usług cloud computingu. Analitycy szacują, że 60% budżetów IT przeznaczane jest na usługi zewnętrznych partnerów oraz że liczba relacji z zewnętrznymi dostawcami usług IT rośnie z każdym rokiem. Rośnie też popularność wykorzystywania globalnych zasobów IT niekoniecznie związana jedynie ze współpracą z zewnętrznymi dostawcami usług/procesów IT (outsourcingiem).

W artykule jest mowa o sourcingu IT, rozumianym jako działanie, w drodze którego praca jest kontraktowana lub delegowana do zewnętrznej lub wewnętrznej jednostki, która fizycznie może być zlokalizowana w dowolnym miejscu na świecie [Oshri, Kotlarski, Willcocks 2011, s. 2]. Adaptując tę definicję na potrzeby niniejszego opracowania, 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 podmiotami wewnętrznymi i zewnętrznymi* (opracowanie własne).

Do nowych modeli sourcingowych zalicza się m.in.: *offshoring, offshore-outsourcing, captive models, nearshoring, shared services, cloud services, crowdsourcing, micro-sourcing*, jednak nie są one przedmiotem niniejszej publikacji (modele te były omawiane przez autorkę m.in. w artykule *Innowacyjne modele biznesu dla IT – wyzwania i perspektywy rozwoju* [Sobińska 2014, s. 129-132]).

Celem niniejszego artykułu jest omówienie możliwości zwiększania innowacyjności organizacji/przedsiębiorstw, jakie tkwią w sourcingu usług/procesów IT, przy czym najczęściej miejsca zajmują relacje outsourcingowe. Dokonana zostanie próba analizy barier oraz czynników przemawiających za sourcingiem IT oraz zaproponowane zostaną reguły postępowania, które mogą/powinny towarzyszyć współpracy z dostawcami usług IT.

Swego rodzaju etalonem (punktem odniesienia) do analizy wybranych aspektów oraz ustalania zasad współpracy outsourcingowej w dziedzinie innowacji mogą być Indie, które od ponad trzydziestu lat są czołową lokalizacją outsourcingu i offshoringu usług branży IT.

Indyjskie firmy: Infosys Technologies, Tata Consulting Services, Wipro Technologies, jak zauważa Ciesielska [2009, s. 177], wykorzystały rewolucję w technologiach telekomunikacyjno-informacyjnych oraz zmiany regulacyjne dotyczące międzynarodowej wymiany usług do uzyskania globalnej pozycji w branży IT, procesów biznesowych oraz badań i rozwoju. Należy jednak podkreślić, że mimo rozwoju rynku usług IT w Indiach, dynamicznie rośnie też znaczenie innych lokalizacji, takich jak Chiny (dysponujące największymi zasobami taniej siły roboczej) czy kraje Europy Środkowej i Wschodniej (w tym Polska, Czechy i Węgry).

Przykładem innowacyjnych dostawców są firmy indyjskie oferujące usługi tworzenia oprogramowania. Choć na początku ich przewaga opierała się na niskich kosztach robocizny, w miarę upływu lat i nabierania doświadczenia, a także ciągłego doskonalenia procesów, zaczęły one zyskiwać przewagę pod względem jakości i innowacji [Prahalaad, Krishnan 2010, s. 163].

„Współdziałanie dla innowacji” opiera się na procesach wiedzy, stąd wybór partnera/partnerów, z którymi organizacja ma dzielić i współtworzyć wiedzę ma ogromne znaczenie dla powodzenia takiej inicjatywy. Oczywiście najbezpieczniejszy byłby układ z dostawcami, którzy nie są z nią w stanie rywalizować, a więc takimi, których działalność podstawowa różni się od działalności podstawowej klienta. Jed-

nocześniej coraz popularniejsza w świecie biznesu jest skłonność do poszukiwania źródeł wiedzy we współpracy z konkurentami, określana mianem kooperacji/ współrywalizacji/ współkonkurencji. Kooperacja (*coopetition*) oznacza współpracę między przedsiębiorstwami, na co dzień nawet konkurentami, które łączą siły w dążeniu do wspólnego celu, m.in. w obronie przed wspólnym zagrożeniem (np. współpraca firm produkujących oprogramowanie przeciw piractwu komputerowemu) lub rozwijaniu nowego produktu wtedy, gdy zasoby jednej organizacji są niewystarczające [Latusek 2008, s. 259].

Aby móc mówić o kooperacji sourcingowej dla innowacji, należy wyjaśnić najpierw pojęcia kolaboracji (w języku angielskim *collaboration* to pojęcie, które pojawia się zwykle w literaturze, gdy mowa jest o kooperacji dla innowacji) i innowacji oraz zrozumieć role, jakie mają do odegrania dostawca i klient w „nowym programie współpracy”, jakim jest kolaboracja dla innowacji (*collaborative innovation*).

Organizacjom powinno zależeć nie tylko na czerpaniu korzyści z przypadkowych możliwości uczenia się od siebie nawzajem podczas obserwacji działania współpracujących podmiotów i z kontaktów bezpośrednich (co ma również niemałą wartość), lecz także na faktycznej współpracy.

Zdaniem Willcocksa słowo kolaboracja w kontekście relacji biznesowej sygnalizuje bliskie zachowania partnerskie rozwijane na dłuższą metę, wyróżniające się wysokim zaufaniem, elastycznością, współdzieleniem ryzyka i inwestycji oraz czasu niezbędnego do osiągnięcia indywidualnych i wspólnych celów [Willcocks, Lacity 2012, s. 133]. Ze względu na negatywne konotacje terminu „kolaboracja” we współczesnym języku polskim, w którym oznacza „współpracę z nie popieraną przez większość społeczeństwa władzą; współpracę obywatela kraju okupowanego z władzami okupacyjnymi” [Sobol (red.) 2002, s. 563], autorka zastąpi pojęcie „kolaboracja dla innowacji” pojęciem „kooperacja/współpraca dla innowacji” w rozumieniu, jakie podano wcześniej. Klienci sourcingu postrzegają dostawców jako pełniących integralną rolę w działaniach proinnowacyjnych. Można powiedzieć, że tacy proaktywni dostawcy myślą jak klienci (czasem wręcz za klientów) i chętnie zarysowują nowe idee i pomysły oraz wskazują sposoby ich realizacji, które klient może, ale nie musi zatwierdzić.

2. Innowacje poprzez sourcing usług/procesów IT

Organizacje uznają za innowację wprowadzenie czegoś nowego, co kreuje dla nich wartość – niekoniecznie musi to być nowy produkt czy usługa, lecz także zmiana sposobu robienia czegoś. Żebrowski i Waćkowski [2011, s. 67] stwierdzają, że warunkiem powodzenia działalności innowacyjnej jest nie tylko wysoka jakość bieżącego zarządzania, lecz także stosowanie podejścia strategicznego.

Już sama implementacja modelu sourcingu może być postrzegana jako źródło tworzenia innowacji nietechnologicznych, opierających się na wdrażaniu nowatorskich rozwiązań w zakresie funkcjonowania organizacji. Może ona równocześnie

wpływać na zwiększenie innowacji w obszarze R&D poprzez umożliwienie dostępu do globalnych zasobów wiedzy i umiejętności. Ciesielska, powołując się na dane UNCTAD, pisze, że więcej niż 57% przebadanych przez UNCTAD korporacji międzynarodowych miało doświadczenia z prowadzeniem działań R&D w krajach takich, jak: Indie, Chiny i Singapur. Zwraca też uwagę na to, że ponad 100 korporacji z listy Fortune 500 już w 2003 roku miało zlokalizowaną działalność innowacyjną w Indiach. Również małe i średnie przedsiębiorstwa zaczęły odnajdować możliwości rozwoju w globalizacji działalności innowacyjnej [Ciesielska 2009, s. 56]. Wydaje się, że najważniejszymi przesłankami delokalizacji działalności R&D nie jest jedynie redukcja kosztów (co uwiadczenia popularność Stanów Zjednoczonych jako lokalizacji działań offshoringowych w zakresie R&D, gdzie koszt siły roboczej jest stosunkowo wysoki), lecz przede wszystkim dostęp do dużych zasobów wykwalifikowanej siły roboczej, silne regulacje prawne (m.in. silna ochrona własności intelektualnej) oraz odpowiednio rozbudowana infrastruktura.

Przechodząc do omawiania innowacji dotyczących technologii informacyjnych, należy je najpierw zdefiniować. W literaturze mówi się, że innowacje tego typu występują wtedy, gdy nowe zastosowanie IT dostarcza korzyści i wspiera działalność biznesową organizacji. Mogą one obejmować [Żebrowski, Waćkowski 2011, s. 83]:

- stworzenie nowego produktu lub usługi,
- przeprojektowanie procesów biznesowych w celu osiągnięcia konkurencyjnej przewagi wynikającej z szybkości, elastyczności lub funkcjonalności,
- stworzenie nowych sposobów kontaktów z klientem lub obsługi klienta,
- uporządkowanie relacji z dostawcami.

Innowacje mogą dotyczyć następujących elementów systemu biznesowego:

- klientów – dzięki innowacji firma dociera do nowych odbiorców, rozszerza już opanowane segmenty rynku,
- produktów – innowacja wprowadza nowy produkt lub modyfikuje istniejący,
- procesów – innowacja poprawia efektywność procesów, wprowadza nowe procesy lub modyfikuje istniejące.

„Innowacja informatyczna to świadome i celowe wprowadzenie nowości w oferowanym rozwiązaniu lub usłudze informatycznej, wpływającej na korzystną zmianę w sprawności działania (w sensie prakseologicznym) podmiotu korzystającego z rozwiązania lub usługi informatycznej. Innowacja informatyczna powinna przynosić korzyści dla wprowadzającej ją firmy w perspektywie strategicznej” [Żebrowski, Waćkowski 2011, s. 86].

Innowacje informatyczne można rozpatrywać z punktu widzenia dostawcy rozwiązania informatycznego bądź z punktu widzenia odbiorcy, który będzie wykorzystywał dostarczone rozwiązanie (tab. 1).

Łobejko stawia tezę, że obecnie w procesie tworzenia wartości dokonuje się przejście od łańcucha wartości do sieci wartości. Wartość powstaje w efekcie wykorzystania zasobów znajdujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz współpracy wielu niezależnych podmiotów połączonych ze sobą relacjami sieciowymi. War-

Tabela 1. Przykłady wystąpienia (i niewystąpienia) innowacji u dostawcy i odbiorcy rozwiązania IT

	Innowacja u odbiorcy	Brak innowacji u odbiorcy
Innowacja u dostawcy	Wdrożenie u odbiorcy nowego typu systemu do obsługi relacji z klientami CRM (innowacja organizacyjna/procesowa); dla dostawcy jest to pierwsze wdrożenie opracowanego przez niego rozwiązania typu CRM (innowacja produktowa).	Aktualizacja u odbiorcy wersji systemu do obsługi relacji z klientami CRM (bez zmian organizacyjnych i procesowych); dla dostawcy jest to pierwsze wdrożenie znacznie ulepszonych rozwiązania (innowacja produktowa).
Brak innowacji u dostawcy	Wdrożenie u odbiorcy nowego typu systemu do obsługi relacji z klientami CRM (innowacja organizacyjna/procesowa); dla dostawcy jest to kolejne wdrożenie rozwiązania typu CRM.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Żebrowski, Waćkowski 2011, s. 83].

tość wielu współczesnych produktów jest sumą cząstkowych wartości dodawanych w sieciowym procesie produkcji przez współpracujących ze sobą partnerów sieciowych i w ten sposób nabiera nowego, kolektywnego charakteru [Łobejko 2010, s. 14].

Wydaje się, że tezę tę z łatwością można przenieść na grunt produktów i usług IT, które w większości wypadków również powstają w wyniku współpracy wielu podmiotów, biorąc pod uwagę popularność różnych form sourcingu IT.

Zasoby niematerialne są szczególną kategorią zasobów sieci międzyorganizacyjnych. Są one z jednej strony urzeczywistniane przez ludzi (w postaci posiadanych przez nich kompetencji), a z drugiej – przez organizacje, które posiadają lub tworzą następujące zasoby: *know-how*, informacje, licencje, patenty, markę, reputację, kompetencje organizacji, kulturę organizacyjną, technologie, znaki towarowe, znaki firmowe, *image*, kapitał partnerski, kapitał kliencki, tajemnice organizacji, prawa własności intelektualnej, prawa autorskie, nazwę organizacji, tradycje i lokalizacje [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński (red.) 2012, s. 69]. Funkcjonowanie sieci powinno sprzyjać wymianie i wykorzystywaniu wiedzy zarówno jawnej, jak i niejawnej partnerów, a więc uczeniu się. To z kolei wiąże się z budowaniem kultury promującej uczenie się, czyli opartej na zaufaniu, popieraniu innowacyjności, otwartości i pracy zespołowej.

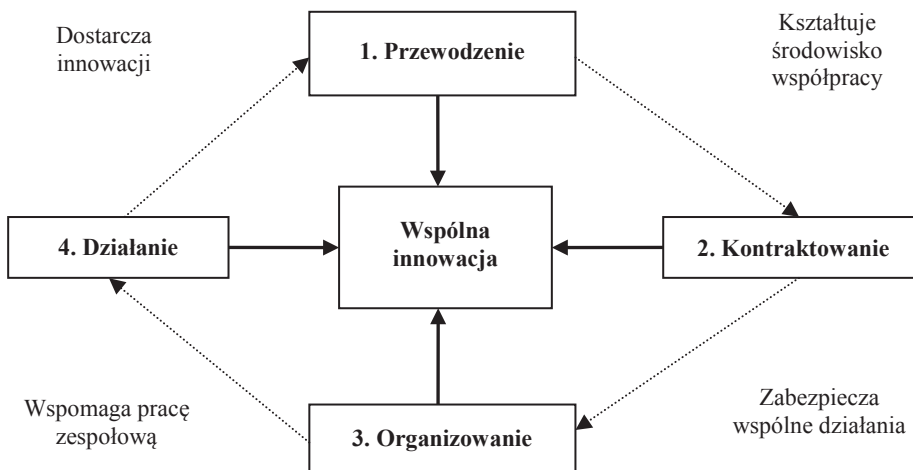
3. Zasady współpracy sourcingowej dla innowacji

Whitley i Willcocks proponują cztery fundamentalne praktyki dla skutecznych wspólnych innowacji¹:

¹ Opracowanie własne na podstawie [Willcocks, Lacity 2012, s. 143-144].

- **Przywództwo.** Przywództwo kształtuje środowisko, w którym może pojawić się kontraktowanie, organizowanie i działanie. Przywództwo zmienia także podejście do ryzyka – celem jest dzielenie oraz minimalizowanie ryzyka oraz zarządzanie szansami/okazjami.
- **Kontraktowanie.** Do zapewnienia skutecznej współpracy dla innowacji potrzebne są nowe formy kontraktowania. Takie kontrakty powinny dzielić ryzyko i zyski w sposób zachęcający do innowacji, współpracy i wysokiej wydajności w celu osiągnięcia wspólnych celów.
- **Organizowanie.** Organizowanie dla innowacji wymaga dodatkowych struktur zarządzania, większej pracy wielofunkcyjnych zespołów oraz osób odpowiedzialnych za osiągnięcie wyników. Praca zespołowa uzależniona jest od umiejętności współpracy w środowisku organizacji klienta, pomiędzy klientem a dostawcą i pomiędzy dostawcami w środowisku, w którym mamy do czynienia z większą liczbą dostawców.
- **Realizacja/wykonanie.** Dzięki przywództwu, kontraktowaniu i organizowaniu dostarczane są zachęty do zmiany istniejącego modelu działania i możliwe jest osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników biznesowych. Wspólna innowacja jest najbardziej efektywna, gdy generuje wysokie, oparte na kompetencjach, osobiste zaufanie między stronami. Wysokie zaufanie jest kluczowe w kształtowaniu wspólnego, otwartego, adaptacyjnego i elastycznego stylu działania oraz otwartej komunikacji wspomagającej dyfuzję wiedzy.

Te cztery elementy pojawiają się w określonej kolejności, co prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Proces wspólnej innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Willcocks, Lacity 2012, s.144].

Wydaje się, że kluczową sprawą dla osiągnięcia innowacji podczas współpracy sourcingowej powinno być też dbanie o klimat sprzyjający dzieleniu się wiedzą i najlepszymi praktykami między wszystkimi współpracującymi stronami, do czego przyczyniać się może właściwe podejście do zarządzania relacjami z zewnętrznymi dostawcami, w tym do zarządzania wiedzą.

4. Zarządzanie kooperacją dla innowacji – wyzwania i bariery

Zarządzanie współpracą dla innowacji/ innowacyjną kooperacją (*collaborative innovation*) to chyba najtrudniejsze zadanie dla menedżerów IT odpowiedzialnych za sourcing usług. Vitasek, autorka książki pt. *Getting to We: Negotiating Agreements for Highly Collaborative Relationship*, twierdzi, że osiągnięcie sukcesu takiej współpracy będzie w dużym stopniu zależało od taktyki przyjętej podczas negocjowania kontraktu [Overby 2014]. Taktyka ta musi się różnić od tradycyjnego podejścia do tworzenia umów outsourcingowych, chociaż w praktyce właściwie każde negocjacje dotyczące umów outsourcingowych są inne i trudno mówić o jakimkolwiek standardzie negocjacji co do układów outsourcingowych w obszarze IT. Strony zwykle różnią się doświadczeniami, kulturą korporacyjną, celami, różne też są warunki rynkowe, w jakich funkcjonują. W negocjowaniu warunków współpracy dla innowacji należałoby przyjąć inny sposób myślenia i patrzenia na taki układ. *Collaboration* w znaczeniu innowacyjnej kooperacji z dostawcą usług jest ostatnio bardzo modnym pojęciem. Niedawne analizy firmy Gartner dotyczące outsourcingu w branży logistycznej sugerują, że w 2017 roku około 20% outsourcingu logistycznego będzie wykorzystywać kooperację na zasadach opartych na relacji wartości, w porównaniu z około 10% obecnie [Overby 2014].

Największą barierą w zawieraniu tego typu układów jest wzajemny brak zaufania stron. Firmy, które decydują się rozwiązać swój problem z brakiem zaufania do dostawcy/dostawców, osiągają większe zadowolenie ze współpracy. Często powodem braku zaufania są różnice w percepcji rzeczywistości. Doświadczenia firm pokazują, że zwykłe spotkania bezpośrednie personelu zaangażowanych stron są w stanie w prosty sposób wyeliminować nieufność i podejrzliwość i znacznie poprawić jakość współpracy. Dlatego też istotnym warunkiem efektywnej współpracy jest zapewnienie systematycznej komunikacji bezpośredniej między klientem a dostawcą usług. Potwierdzają to badania pilotażowe przeprowadzone przez autorkę w przedsiębiorstwach działających w Polsce (wyniki badań będą prezentowane w kolejnych publikacjach).

Vitasek zauważa trzy podstawowe problemy w relacjach outsourcingowych [Overby 2014]:

- zawierane kontrakty są bardzo legalistyczne, oparte na zasadzie *win-lose* (jedna strona wygrywa, druga przegrywa); dąży się do ustalenia najniższej ceny przy jednoczesnym przenoszeniu ryzyka i unikaniu odpowiedzialności;

- organizacje polegają na tradycyjnym modelu biznesowym opartym na transakcji, a nie na bardziej elastycznych modelach opartych na inwestycjach, dających szansę na lepsze dostosowanie się do faktycznych potrzeb biznesowych;
- firmom nie udaje się stworzyć fundamentu współpracy przed rozpoczęciem negocjowania konkretnych punktów umowy.

Natomiast podstawą dobrej innowacyjnej współpracy powinno być myślenie w kategoriach „co jest dobre dla nas”, oparte na zaufaniu, przejrzystości i zgodności. Organizacje powinny zdawać sobie sprawę, że kreowanie kolaboracyjnego układu outsourcingowego jest procesem wymagającym dużej pracy i zaangażowania, zwłaszcza jeśli stronom zależy na innowacyjnym, strategicznym partnerstwie. Proces taki wymaga przestrzegania wielu norm społecznych, takich jak: wzajemność, niezależność, uczciwość, lojalność, sprawiedliwość i uczciwość.

Firmy, które nie mają wystarczającego doświadczenia i wiedzy, powinny szukać pomocy u doradców, firm konsultingowych czy na uczelniach oferujących kursy dotyczące sourcingu strategicznego po to, by lepiej zrozumieć sztukę tworzenia umów sourcingowych wyższego poziomu.

Według Prahalada i Krishnana [2010, s. 31-31] „zasadnicze znaczenie dla utrzymywania się firm na czele konkurencji ma wyczuwanie tego, co jest osiągalne, i wykorzystywanie innowacji pochodzących z laboratoriów instytucji działających w skali światowej i drobnych początkujących firm”. W tym kontekście sourcing w przestrzeni IT powinien być postrzegany nie tylko jako sposób redukcji kosztów, lecz przede wszystkim jako efekt dążenia przedsiębiorstw do tworzenia wartości poprzez zapewnienie dostępu do globalnych zasobów kapitału intelektualnego, innowacji technologicznych oraz nowych rynków zbytu.

Zdaniem Czakona synergia międzyorganizacyjna związana ze specjalizacją partnerów, komplementarnością zasobów i umiejętności oraz kospecjalizacja zasobów sprzyjają osiągnięciu przewagi konkurencyjnej partnerów. Ponadto międzyorganizacyjne dzielenie się wiedzą prowadzi do doskonalenia rutynowych procedur organizacyjnych i tworzenia *know-how* współdziałających stron [Czakon 2012, s. 164].

Dzięki dynamicznie rozwijającym się technologiom informacyjno-komunikacyjnym organizacje uzyskują coraz to większe możliwości poszerzania zasięgu działania oraz koordynacji i pozyskiwania potrzebnych zasobów. Jak piszą Koźmiński i Latusek-Jurczak [2011, s. 132], sieci stają się formą najbardziej sprzyjającą innowacjom i pozwalającą na szybkie zmiany, tak jak dzieje się to w biotechnologii, przemyśle farmaceutycznym czy IT. Piszą oni dalej, że dzięki współdziałaniu, które staje się dominującym sposobem funkcjonowania współczesnych organizacji, większość branż przekształca się w złożone sieci zależności, w których trudno jednoznacznie wyróżnić konkurentów, dostawców i partnerów. Klienci/odbiorcy usług sourcingowych (niezależnie od wybranego modelu sourcingu) oczekują przede wszystkim określonej jakości usług, więc coraz większego znaczenia powinna nabierać umiejętność koordynowania współpracy w celu sprostanania oczekiwaniom zaangażowanych stron.

Wyzwaniem, na które zwraca uwagę Sus, jest możliwość nierównomiernego wykorzystania przez partnerów w sieci szans wynikających z sieci [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński (red.) 2012, s. 93]. Przepływ wiedzy powinien być możliwy w obie strony i w pełnym zaufaniu, ponieważ działanie jednostronne zagraża pozycji konkurencyjnej firmy, która może stopniowo tracić samodzielność i wiedzę, a także kontrolę nad wydzielonymi usługami i źródłami problemów, a w efekcie uzależnić się od partnera. Brak zaufania, o czym wspomniano w poprzednim punkcie, wydaje się być kluczową barierą w podejmowaniu współpracy dla innowacji.

Bardzo ciekawym kierunkiem badań w kontekście zwiększania przewagi konkurencyjnej (innowacyjnej) poprzez sourcing IT jest analiza potencjału cloud computingu (przetwarzania w chmurze) – wiodącego trendu na rynku usług IT ostatnich lat.

Dotychczasowe wysokie zainteresowanie cloud computingiem wynikało przede wszystkim z korzyści ekonomicznych, jakie obiecuje, ale rozpoczęte są już badania nad lepszym zrozumieniem czynników napędzających i opóźniających adaptację i rozwój modeli chmurowych oraz nad ich rolą w innowacjach biznesowych [Willcocks, Venters, Whitley 2014; Willcocks, Lacity 2012].

5. Zakończenie

Podsumowując podjęte rozważania, można wysunąć wniosek, że sourcing usług i procesów, chociaż od kilku dekad obecny w literaturze przedmiotu, jest wciąż interesującym problemem badawczym. Wydaje się, że zbyt mało prowadzi się badań dotyczących możliwości i ograniczeń sourcingowych modeli IT w kontekście zaspokajania takich strategicznych potrzeb organizacji, jak zwiększanie innowacyjności.

Wskazane wydaje się podkreślenie w tym miejscu, jak istotny dla powodzenia tego typu przedsięwzięć jest właściwy, przemyślany dobór modelu sourcingu, dostawców usług oraz zaangażowanie zarówno klienta, jak i dostawcy w koordynowanie współpracy. Doświadczenia między innymi indyjskich firm offshoringowych, takich jak Infosys, pokazują, że umiejętne zarządzanie wiedzą w relacjach z dostawcami usług IT jest kluczowe dla osiągnięcia zamierzonych celów i korzyści w perspektywie długoterminowej. Aspekt ten autorka poruszała już wielokrotnie w innych swoich publikacjach [Perechuda, Sobińska 2010a; Perechuda, Sobińska 2010b; Sobińska 2011a; Sobińska 2011b]. Dynamicznie rozwijający się trend w sourcingu usług IT, jakim jest cloud computing, rodzi z kolei zupełnie nowe, nie do końca rozpoznane ryzyka i możliwości, nad którymi badania dopiero się rozpoczęły.

Zarządzanie obszarem IT stanowi zatem duże wyzwanie dla organizacji, którym zależy na utrzymaniu wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym. Powinno ono uwzględniać całe spektrum możliwości, jakie występują zarówno we wnętrzu firmy, jak i w jej otoczeniu bliższym i dalszym.

Unikanie relacji z otoczeniem oraz niechęć do współdzielenia zasobów z innymi organizacjami może, w większości wypadków, być czynnikiem spowalniającym czy

wręcz uniemożliwiającym rozwój usług i procesów. Implementacja nowoczesnych form sourcingu w celu zwiększania innowacyjności to z kolei konieczność podejmowania nieznanego ryzyka, rozwijania nowych umiejętności i angażowania się w utrzymywanie i doskonalenie relacji z podmiotami, które nierzadko dzieli ogromny dystans zarówno kulturowy, jak i fizyczny. Można powiedzieć, że im bardziej poszerza się zasięg działania sieci – nowe lokalizacje, gdzie realizowane są funkcje/procesy/usługi organizacji, większa liczba sourcingodawców, nowe przestrzenie realizacji usług, np. chmura – tym większe możliwości, ale również ryzyko, a tym samym mniejsze bezpieczeństwo działania.

Autorka niniejszego artykułu chciała przede wszystkim wskazać potencjał, jaki tkwi w sourcingu IT w kontekście zwiększania wartości i innowacyjności organizacji. Jednocześnie starała się dokonać krytycznej analizy wybranych aspektów podejmowania decyzji sourcingowych oraz wykazać, jak ważna jest rola odpowiednich praktyk zarządzania w relacjach z dostawcami usług IT. Ma przy tym świadomość, że zasygnalizowane w opracowaniu problemy wymagają dalszych pogłębionych badań, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych.

Literatura

- Ciesielska D., 2009, *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Klimczak K.M., 2008, *Transfer technologii i wiedza utajniona*, [w:] Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., 2011, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Latusek D., 2008, *Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia. Wywiad gospodarczy. Relacje z partnerami oparte na wiedzy*, [w:] Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Łobejko S., 2010, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), 2012, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Oshri I., Kotlarski J., Willcocks L.P., 2011, *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring. Second edition*, Palgrave Macmillan Ltd., Houndmills Basingstoke Hampshire (UK).
- Overby S., 2014, *How to negotiate a collaborative outsourcing deal*, CIO.com, http://www.cio.com/article/752003/How_to_Negotiate_a_Collaborative_Outsourcing_Deal (dostęp: 8.05. 2014).
- Perechuda K., Sobińska M., 2010a, *Role, funkcje i umiejętności agentów i menedżerów wiedzy w procesach outsourcingowych*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 576-583.
- Perechuda K. Sobińska M., 2010b, *Zarządzanie informacją i wiedzą w outsourcingu IT*, [w:] Korczak J., Chomiak-Orsa I., Sroka H. (red.), *Systemy informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 393-403.

- Prahalad, C.K., Krishnan, M.S., 2010, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Sobińska M., 2011a, *Modeling of knowledge management processes in IT outsourcing projects*, Informatyka Ekonomiczna/ Business Informatics 20, red. A. Bąk, A. Rot, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 204-215.
- Sobińska M., 2011b, *Potencjal outsourcingu IT w poszerzaniu wiedzy organizacji*, [w:] Urbanowicz-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 170, Poznań (s. 278-287).
- Sobińska M., 2014, *Innowacyjne modele biznesu dla IT – wyzwania i perspektywy rozwoju*, [w:] Chomiak-Orsa I., Gołuchowski J. (red.), *Prace Naukowe UE, Informatyka Ekonomiczna/Business Informatics 1(31)*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 126-137.
- Sobol E. (red.), 2002, *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 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).
- Willcocks L.P., Venters W., Whitley E.A., 2014, *Cloud sourcing and innovation: slow train coming? A composite research study*, <http://dx.doi.org/10.1108/SO-04-2013-0004> (dostęp: 20.09.2014).
- Żebrowski M., Waćkowski K., 2011, *Strategiczne zarządzanie innowacjami. Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

IT SOURCING RELATIONSHIP AS A FACTOR OF INCREASING INNOVATIVENESS OF ORGANIZATIONS

Summary: Decision-making and implementation of IT sourcing models is an interesting area of both theoretical and practical study of IT management (including IT project management). This is related to a number of significant problems, such as:

- knowledge management in organizations, in particular data protection and information security management systems,
- development and improvement of IT,
- the influence of IT sourcing relationship on innovation and increase of the competitiveness of enterprises.

This article concerns the management of relationships with suppliers of IT services in the context of enhancing the innovative capacity of the organization. The author argues that the use of adequate models in the area of IT sourcing and proper management of the sourcing relationship may contribute to the increased innovation of IT processes and services and processes supported by IT, and thus may affect the growth of the competitive advantage of the organization. The paper analyzes the factors and barriers that organizations may face in the context of building relationships to share knowledge and creating innovative solutions on the basis of analysis of the sources of literature and own observations of the author. Moreover, the author tries to point out the potential that lies in the collaboration with IT service providers, if it is done knowingly and with the involvement of all stakeholders.

Keywords: IT sourcing, IT outsourcing, IT management, cooperation, innovation.