



### Jolanta Wartini-Twardowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Finansów i Ubezpieczeń  
Katedra Informatyki i Rachunkowości Międzynarodowej  
j.wartini\_twardowska@ue.katowice.pl

## INNOWACJE MODELI BIZNESU GRUP KAPITAŁOWYCH I ICH KONTEKST ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

**Streszczenie:** Autorka przeprowadziła pogłębioną analizę modeli biznesu jednostek gospodarczych działających w sektorze systemów informatycznych zarządzania (SIZ). Jej rezultaty objęły zarówno zidentyfikowanie kierunków ewolucji wybranych modeli biznesu, jak i rozpoznanie ewolucyjnych, przełomowych, a także radykalnych innowacji. Przejawem innowacji było łączenie określonych modeli biznesu lub dokonywanie wewnątrz nich przekształceń.

Filarem analiz, który wsparł zrozumienie dokonujących się zmian modeli biznesu w sektorze SIZ, była oryginalna typologia modeli biznesu. Ponadto teoretyczną podstawą badania innowacji stała się propozycja Davili, Epsteina i Sheltona. Z kolei rama konceptualna innowacji modelu biznesu dla zrównoważonego rozwoju, opracowana przez Schalteggera, Lüdeke-Freunda i Hansena, posłużyła autorce do zbadania wybranych sił napędzających zaangażowanie na rzecz zrównoważonego rozwoju (złożonej) organizacji w sektorze SIZ.

Wyniki badań są najbardziej użyteczne do: 1) stworzenia całościowego obrazu innowacji w sektorze SIZ i wyjaśnienia ewolucji modeli biznesu grup kapitałowych; 2) rewidowania relacji biznesowych; 3) kompleksowego analizowania i zarządzania efektami zmian.

**Słowa kluczowe:** wartość, innowacja modelu biznesu, zrównoważony rozwój, sektor producentów systemów informatycznych zarządzania.

### Wprowadzenie

Model biznesu jest narzędziem poznawczym i analitycznym, wspierającym tworzenie scenariuszy dla istniejących (złożonych) organizacji lub do podejmowania nowych działalności, które można dowolnie kształtować i zmieniać [por.

Aversa, Haefliger, Rossi i Baden-Fuller, 2015, s. 153; Markides, 2008, s. 86-98; Demil i Lecocq, 2010, s. 227-235].

Modele biznesu mogą mieć różne formy, np. mapy lub listy pytań. Zróżnicowane są również podejścia do zarządzania modelem biznesu i zmianami w organizacji, np. „od zewnątrz – do wewnątrz” [Por. Aversa i in., 2015, s. 152; Bocken, Rana i Short, 2014, s. 47-54] lub „od wewnątrz – na zewnątrz” [por. Joyce i Paquin, 2016, s. 1475; Osterwalder, Pigneur i in., 2010, s. 122-123; Davila, Epstein i Shelton, 2013, s. 24-26; Slywotzky, Morrison i Andelman, 2000, s. 28; Wartini-Twardowska, 2014, s. 286-322; Wirtz, 2011, s. 123].

Wzrasta zainteresowanie modelem biznesu dla pobudzenia zrównoważonego rozwoju, ponieważ może on podwyższać zdolności do kreowania wartości, integrując działania środowiskowe, społeczne oraz biznesowe [Lüdeke-Freund, 2009, s. 7; Schaltegger, Lüdeke-Freund i Hansen, 2012, s. 112; Bek-Gaik, 2015, s. 43-44].

Innowacja modelu biznesu dla pobudzenia zrównoważonego rozwoju pomaga w identyfikowaniu szans na zdobycie przewagi konkurencyjnej w okolicznościach zaostrzenia regulacji, kontraktowania dostaw zasobów, zmiany klimatu oraz nacisków społecznych [Bocken i in., 2014, s. 44; Lüdeke-Freund, 2009, s. 36]. Innowacja jest wymagana do systematycznego i ciągłego wspierania biznesu, który jest zorientowany na zrównoważoną wartość, łączącą warstwę środowiskową ze społeczną i ekonomiczną [Schaltegger, Lüdeke-Freund i Hansen, 2012, s. 95-98].

Symptomem ewolucji modelu biznesu są strukturalne zmiany w kosztach lub/i w dochodach [Demil i Lecocq, 2010, s. 235]. Koszty i ich redukcja, ograniczanie zagrożeń technicznych, społecznych, rynkowych lub politycznych, a także przychody i zyski, reputacja bądź zdolność do innowacji stanowią główne siły napędzające zrównoważony rozwój [Schaltegger i in., 2012, s. 104].

Poruszona w artykule koncepcja innowacji modelu biznesu dla zrównoważonego rozwoju zyskuje w kręgach badaczy i praktyków gospodarczych szczególną rangę. Zdaniem autorki może stać się ona ważnym elementem rozwoju organizacji.

Przyjmując taki punkt widzenia, sformułowano w artykule następujące cele:

1) Cele teoriopoznawcze, obejmujące:

- rozpoznanie stanu badań nad koncepcją modelu biznesu i innowacjami dla pobudzenia zrównoważonego rozwoju,
- umiejscowienie innowacji modelu biznesu wśród wielu ich typów i zbadanie ich zakresu.

## 2) Główne cele aplikacyjne, zawierające:

- zidentyfikowanie kierunków ewolucji wybranych modeli biznesu w sektorze systemów informatycznych zarządzania (SIZ),
- zbadanie ewolucyjnych, przełomowych i radykalnych innowacji w kontekście technologii z perspektywy wybranych modeli biznesu w sektorze SIZ,
- rozpoznanie wybranych sił napędzających zaangażowanie na rzecz zrównoważonego rozwoju (złożonej) organizacji w sektorze SIZ.

Układ artykułu podporządkowano hipotezie, w myśl której innowacje modelu biznesu dla pobudzenia zrównoważonego rozwoju mogą przyczynić się do tworzenia nowych wartości i strumieni przychodów (zysków) organizacji.

Za teoretyczną podstawę badania innowacji w sektorze SIZ uznano:

- oryginalną typologię modeli biznesu Wartini-Twardowskiej,
- propozycję sześciu poziomów (dźwigni) innowacji wysuniętą przez Davilę, Epsteina i Sheltona,
- ramy konceptualne innowacji modelu biznesu Schalteggera, Lüdeke-Freunda i Hansena odnoszące się do strategicznego tworzenia biznesów (inicjatywy biznesowych).

Jedną z możliwych implikacji i ograniczeń artykułu jest silna potrzeba stworzenia narzędzia informatycznego wspomagającego procesy łączenia biznesów oraz ich ocenę. Natomiast w obszarze doskonalenia metodyki proponuje się zwiększyć rolę metod ilościowych.

Do realizacji celów artykułu przyczyniła się przyjęta metodyka badawcza.

## 1. Metodyka badawcza

Metodyka badań empirycznych objęła:

- analizę wyników autorskiej ankiety zawierającej kryteria identyfikacji modeli biznesu w sektorze systemów informatycznych zarządzania,
- systematyczny przegląd krajowych i zagranicznych publikacji oraz rocznych raportów finansowych, w tym ze społecznej odpowiedzialności spółek z sekcji informacja i telekomunikacja,
- użycie statycznego podejścia do przedstawienia elementów modelu biznesu i innowacji dla zrównoważonego rozwoju,
- zastosowanie podejścia *ex post* do opisu zarówno dotychczasowych modeli biznesu, jak i ich innowacji,
- wykorzystanie podejścia transformacyjnego w celu ukazania ewoluujących modeli biznesu i zidentyfikowania ścieżek innowacji.

Identyfikację ewoluujących modeli biznesu oparto na typologii modeli biznesu w sektorze systemów informatycznych zarządzania przedstawionej w tabeli 1.

**Tabela 1.** Ramy konceptualne typologii modeli biznesu producentów sektora SIZ

Strategia		Łańcuch wartości sektora				
		1 Projektowanie	2 Produkcja	3 Dystrybucja	4 Wdrożenie	5 Utrzymanie
1	Integracja z klientem	1.1. Niezależny doradca IT	2.1. Niszowy producent IT	3.1. Reseller z wartością dodaną	4.1. Integrator	5.1. Help desk
2	Efekt skali/doświadczeń	1.2. Audytor	2.2. Masowy producent IT	3.2. Dystrybutor	4.2. Wolny strzelec	5.2. IT on demand
3	Innowacje	1.3. Konsultant biznesowy	2.3. IT Lab	3.3. Challenger	4.3. Software house	5.3. Service provider

Źródło: Wartini-Twardowska [2014, s. 132].

Spośród 300 modeli biznesu składających się na próbę badawczą zgromadzoną na potrzeby uprzednich badań w zakresie identyfikacji modeli biznesu w sektorze SIZ wybrano podmioty, których modele biznesu odpowiadały następującym typom: konsultant biznesowy (BCS), niszowy producent IT (ISV), masowy producent IT (SDC), a także reseller z wartością dodaną (AVR), dystrybutor (DYS), integrator (INT), wolny strzelec (FRL) i help desk (HDK) oraz IT on demand (ITD).

W badaniach posłużono się również doniesieniami ze stron internetowych, publikacjami branżowymi, a także raportami finansowymi badanych podmiotów.

Wykorzystując charakterystykę typowych modeli biznesu w sektorze SIZ [Wartini-Twardowska, 2014, s. 132], opartą na kanwie modelu Osterwaldera, Pigneura i in., przeprowadzono pogłębioną analizę ewolucji modeli biznesu wybranych jednostek gospodarczych, ustalając jej motywy i konsekwencje.

Ostateczne wnioski wyciągnięto po konsultacjach z ekspertami z sektora informacja i komunikacja.

## 2. Przegląd literatury

### 2.1. Tradycyjny model biznesu a model biznesu dla pobudzenia zrównoważonego rozwoju

Model biznesowy może być postrzegany jako obiekt analizy w biznesie, który uwzględnia stosunki współpracy. Dotychczasowy obszerny stan badań nad

tą koncepcją pozwala opisać model biznesu różnorodnymi komponentami. Ich wybraną kategoryzację przedstawiono na rys. 1.

Propozycja wartości (jako jeden z głównych elementów modelu biznesu) może ukierunkować ofertę produktów i usług na generowanie zysku ekonomicznego. Z kolei kreowanie wartości dzięki kluczowym zasobom, kompetencjom, procesom i partnerom, a także jej dostarczanie przez kanały dystrybucji pozwala podmiotom gospodarczym na przechwytywanie wartości w drodze wyszukiwania oraz wykorzystywania nowych możliwości biznesowych, nowych rynków i nowych źródeł przychodów [Bocken i in., 2014, s. 43; Teece, 2010, s. 173; Wirtz, 2011, s. 85; Sniukas, 2012, s. 10]. Przechwytywanie wartości można rozumieć jako sposób uzyskiwania przychodów ze sprzedaży produktów (towarów) lub ze świadczenia usług [Bocken i in., 2014, s. 43] stanowiących jedno z kluczowych źródeł rozwoju.



**Rys. 1.** Komponenty modelu biznesu i ich różnorodność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bocken i in. [2014, s. 43], Chesbrough [2007, s. 13], Davila i in. [2013, s. 24], Demil i Lecocq [2010, s. 234], Mair i Schoen [2005, s. 10], Osterwalder, Pigneur i in. [2012, s. 48], Zott i Amit [2008, s. 3], Wirtz [2011, s. 123].

Rozwój przedsiębiorstwa jest zrównoważony, gdy tworzy długoterminową wartość dla interesariuszy dzięki wykorzystaniu szans i zarządzaniu ryzykiem rozwoju ekonomicznego, środowiskowego oraz społecznego [Høgevold i in., 2014, s. 361]. Takie rozumienie zrównoważonego rozwoju jest sprzeczne z przekonaniem Friedmana opublikowanymi w 1970 r., w myśl których społecznym obowiązkiem biznesu jest zwiększanie zysków, ponieważ „(...) jeśli pieniądze mają być przeznaczone na dobroczynność, to powinno działać to za sprawą poszczególnych akcjonariuszy lub (...) pracowników, a nie (...) przedsiębiorstw. Skoro przedsiębiorstwo stanowi narzędzie w rękach jego akcjonariuszy, samo przeznacza środki na cele charytatywne, to pozbawia akcjonariuszy samodzielnego decydowania o sposobie ich rozdysponowania” [Porter i Kramer, 2002, s. 39 i nast.]. Takiemu pogładowi sprzeciwiają się Porter i Kramer, zwracając uwagę na rzekomą dychotomię celów. Cele ekonomiczne oraz społeczne przedsiębiorstw nie są bowiem traktowane jako konkurencyjne względem siebie. Powiązanie celów społecznych i środowiskowych z celami biznesowymi może poprawić konkurencyjność przedsiębiorstw. Podobnie jest z ochroną środowiska, z której przedsiębiorstwa i społeczeństwo mogą czerpać korzyści. Polepszenie społecznych oraz ekonomicznych warunków życia na terenie krajów rozwijających się wpływa na powstanie miejsc pracy oraz nowych rynków zbytu. Obok wizerunkowych efektów filantropii prowadzona działalność charytatywna przekłada się na kreowanie rzeczywistych wartości społecznych [por. Kramer i Porter, 2002, s. 60-67].

Model biznesu dla zrównoważonego rozwoju jest wspieraniem dobrowolnych lub głównie dobrowolnych działań rozwiązujących problemy społeczne i łączących problemy środowiskowe [por. Lüdeke-Freund, 2009, s. 7; Schaltegger i in., 2012, s. 105]. Może tworzyć pozytywne, mierzalne efekty biznesowe. Wybór podejmowanych strategicznych inicjatyw łączy się z innowacjami modeli biznesu.

## **2.2. Umiejscowienie innowacji modeli biznesu i ich typologia**

Narasta przekonanie, że innowacje modelu biznesowego są czynnikiem napędzającym sukces działalności [por. Chesbrough i Rosenbloom, 2002, s. 530; Zott i Amit, 2008, s. 24]. Innowacja modelu biznesu jest specjalnym przypadkiem innowacji [Wirtz, 2011, s. 202].

Przedsiębiorstwo wprowadza innowacje modelu biznesowego na poziomie elementów modelu biznesu, portfolio modeli biznesu (złożonej) organizacji.

Duże zainteresowanie innowacjami modeli biznesu potwierdzają liczne badania. Na przykład IBM skierowało swoją ankietę do 765 respondentów (prezesów firm, biznesmenów, liderów firm sektora publicznego), którzy podkreślili wysoką rangę tego typu innowacji. Innowacje modeli biznesowych potraktowali prawie na równi (30% respondentów) z innowacjami głównych funkcji lub/i procesów, natomiast innowacje produktowe przekroczyły pułap 40% [Pohle i Chapman, 2012, s. 35].

Liczne propozycje autorów dotyczące elementów innowacji modelu biznesu nawiązują zarówno do (radykałnej) zmiany propozycji wartości dla klienta i/lub nowego (innego) sposobu jej dostarczenia, jak i nowych (innych) sposobów generowania przychodów (świadczenia usług) osiągniętych we współpracy z różnymi podmiotami gospodarczymi [Markides, 2008; s. 143-173; Nidumolu, Prahalad i Rangaswami, 2009, s. 20; Bocken i in., 2014, s. 46].

Wirtz podzielił innowacje modelu biznesu na trzy rodzaje obejmujące: 1) zmianę lub przebudowę konstelacji wartości, 2) zmianę lub przebudowę propozycji wartości, 3) połączoną zmianę konstelacji i propozycji wartości. Innowacje modeli biznesu:

- muszą różnić się od ich stanu dotychczasowego,
- wymagają wprowadzenia na rynek,
- mogą być zainicjowane albo przez klientów, albo przez wprowadzenie nowej oferty dzięki wykorzystaniu nowych (innych) technologii [Wirtz, 2011, s. 202-212].

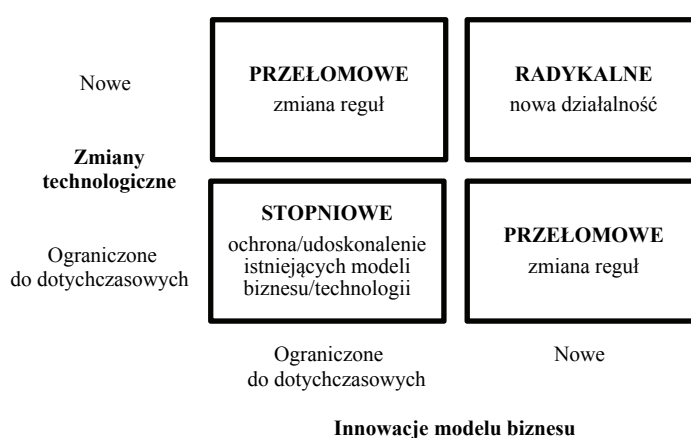
Calvalcante, Kesting i Ulhøi opisali innowacje modelu biznesu za pomocą czterech działań, którymi są: 1) kreowanie pomysłu na działalność i jego implementacja oraz modyfikacja dokonywana w fazie wdrażania (*creation*), 2) rozbudowa dotychczasowego modelu biznesu poprzez przykładowe dodawanie działań lub pogłębianie procesów (*extension*), 3) rewizja rozumiana jako fundamentalne zmiany (*revision*), 4) zakończenie wyrażone rezygnacją z określonej działalności lub likwidacją przedsiębiorstwa (*termination*) [Cavalcante, Kesting i Ulhøi, 2011, s. 1330-1334].

Davila, Epstein i Shelton wyróżnili sześć dźwigni innowacji, przy czym trzy odnoszą się do innowacji modelu biznesu takich jak propozycja wartości, sieć wartości i klient docelowy. Trzy następne dotyczą innowacji technologicznych obejmujących produkty (usługi), technologie procesowe i technologie wspierające.

Wgląd w: 1) rynek i klientów, 2) kwestie społeczne, 3) politykę przedsiębiorstwa i regulatory, 4) platformy technologiczne, 5) produkty i platformy serwisowe może pomóc w wytyczeniu granic zmian modeli biznesu. Wiele przed-

siębiorstw opiera się na pięciu typach wglądu, który wspomaga wybór rodzajów innowacji. Niektóre przedsiębiorstwa uwzględniają natomiast tylko jeden lub dwa jego typy [Davila i in., 2013, s. 27].

Na rys. 2 przedstawiono macierz trzech typów innowacji. Przyrostowe innowacje prowadzą do drobnych usprawnień istniejących produktów i procesów biznesowych. Z kolei innowacje radykalne odnoszą się do nowych produktów i usług dostarczanych całkowicie nowymi sposobami. W tradycyjnym modelu zmian technologicznych przewidziane są długie okresy ewolucji charakterystyczne dla innowacji stopniowych, które przerywają krótkie okresy rewolucji, gdy wymagana jest radykalna zmiana technologii [Davila i in., 2013, s. 27-29].



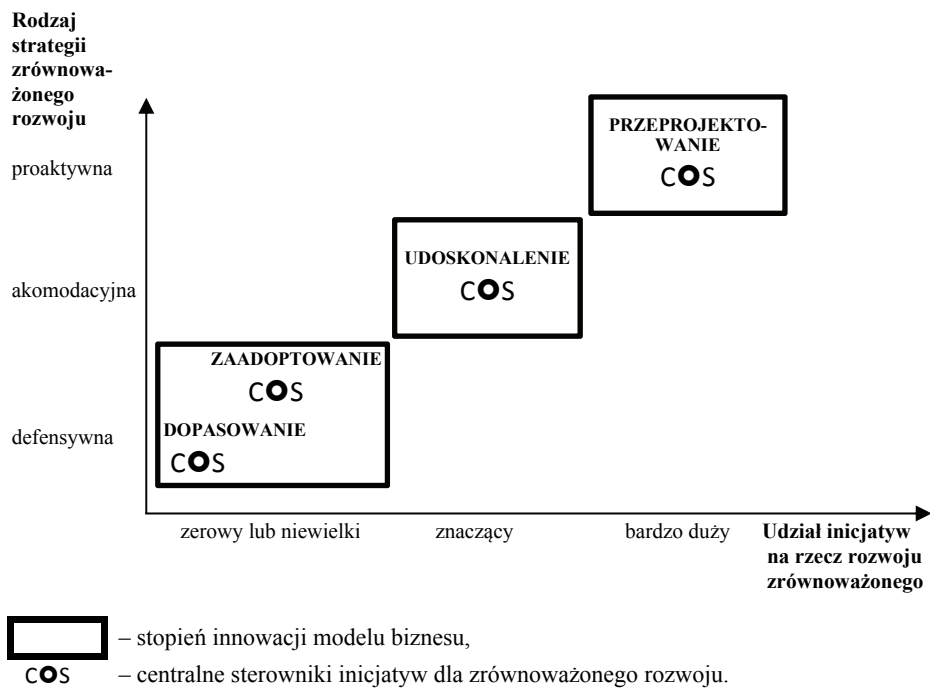
**Rys. 2.** Macierz innowacji modelu biznesu

Źródło: Na podstawie: Davila i in. [2013, s. 27].

Coraz częściej w literaturze przedmiotu wskazuje się na wykorzystanie innowacji modelu biznesu do pobudzenia zrównoważonego rozwoju.

Koncepcja prowadzenia działalności przyczyniającej się do rozwoju zrównoważonego powinna być wkomponowana w strategię podmiotu gospodarczego. Za punkt wyjścia działań w zakresie innowacji na rzecz zrównoważenia można przyjąć jedną z trzech strategii (defensywną, akomodacyjną i proaktywną) przedstawionych na rys. 3 [Schaltegger i in., 2012, s. 103-105].





**Rys. 3.** Innowacje modelu biznesu jako element ramy konceptualnej inicjatyw strategicznych w kontekście zrównoważonego rozwoju

Źródło: Na podstawie: Schaltegger i in. [2012, s. 111].

Każda strategia rozwoju zrównoważonego wpływa odmiennie na model biznesu.

Strategia defensywna nie ukierunkowuje podmiotu na uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki dokonaniom zrównoważonego rozwoju, lecz na ochroną istniejącego biznesu, zmniejszenie ryzyka utraty reputacji poprzez zapewnienie zgodności z regulacjami. Jeśli innowacje modelu biznesu odnoszą się do jej pełnego realizowania, to zorientowanie strategii na osiągnięcie szybkich efektów wymaga niewielu inicjatyw bądź nie wymaga podejmowania ich w ogóle. Na poziomie dopasowania modelu biznesu zmianie podlega niewiele elementów modelu. Pomija się zmianę np. propozycji wartości [Schaltegger i in., 2012, s. 103-104].

Z kolei strategia akomodacyjna odzwierciedla ostrożną zmianę procesów i powierzchowne rozważanie celów środowiskowych oraz społecznych, które integruje w większości procesów biznesowych. Taka strategia może być częściowo uwzględniona w ramach produktu, lecz zostanie pominięta w logice

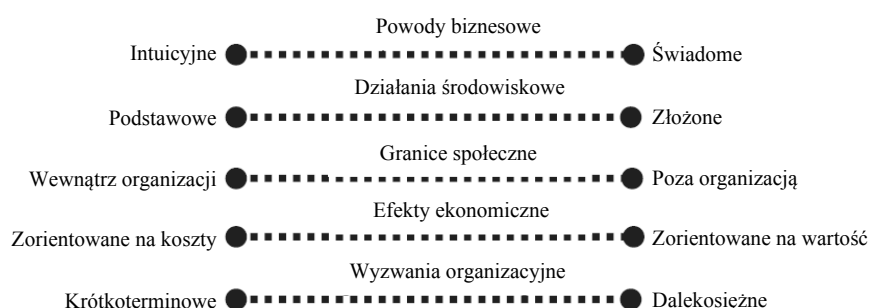
przychodów lub podstawowej działalności. Ukierunkowanie na zrównoważony rozwój może wymagać podstawowych zmian, np. zmian partnerów w łańcuchu wartości, relacji z klientami, procesów [Schaltegger i in., 2012, s. 103-104].

Proaktywna strategia łączy cele środowiskowe lub/i społeczne w ramach logiki kluczowego biznesu, zapewniając zrównoważoną działalność i wspierając zrównoważony rozwój społeczeństwa. Produkty oraz procesy są zorientowane na zrównoważony rozwój. Taka strategia powinna prowadzić do przywództwa w biznesie poprzez wybitne osiągnięcia zrównoważenia [Schaltegger i in., 2012, s. 103-104].

Model biznesowy nie tylko określa, ale też ogranicza realizowanie strategii firmy i inicjatyw dla zrównoważonego rozwoju, ponieważ często stanowi determinantę możliwości biznesowych przedsiębiorstw [por. Schaltegger i in., 2012, s. 101].

Innowacje muszą uwzględnić zmiany w rdzeniu modelu biznesu, które pozwolą rozwiązać problemy niestabilności. A zatem nie mogą być jedynie dodatkiem służącym przeciwdziałaniu negatywnym rezultatom działalności. Realizowanie inicjatyw ukierunkowanych na zrównoważony rozwój może wymagać modyfikacji, a nawet radykalnej zmiany modelu biznesu [Schaltegger i in., 2012, s. 102].

Na rys. 4 przedstawiono pięć kategorii ewoluujących elementów modeli biznesu dla zrównoważonego rozwoju: 1) powody biznesowe, 2) działania środowiskowe, 3) granice społeczne, 4) efekty ekonomiczne, 5) wyzwania organizacyjne.



**Rys. 4.** Kategorie ewoluujących modeli biznesu dla zrównoważonego rozwoju

Źródło: Høgevoid i in. [2014, s. 373].

**Powody biznesowe.** Podejmowane w organizacjach planujących, realizujących i oceniających modele biznesu dla zrównoważonego rozwoju inicjatywy często są intuicyjne. Wraz z ich rozwojem zwiększa się świadomość organizacyjna.

Zaangażowanie członków organizacji osiąga punkt, w którym działania te stają się częścią kultury organizacyjnej [Høgevold i in., 2014, s. 373].

**Działania środowiskowe.** Motywy środowiskowe są pierwszą siłą napędzającą duże zaangażowanie przedsiębiorstw [Høgevold i in., 2014, s. 374].

**Granice społeczne.** Początkowo granice społeczne modeli biznesu dla rozwoju zrównoważonego sięgają wnętrza organizacji, a następnie zostają przesunięte na zewnątrz niej [Høgevold i in., 2014, s. 374].

**Efekty ekonomiczne.** Wprawdzie rezultaty ekonomiczne uwzględnione w planowaniu, realizacji i ocenie zrównoważonych modeli biznesu są na początku podejmowanych inicjatyw ukierunkowane na koszty, jednak efekty zorientowane na wartość osiągają wyższe stadia rozwoju wraz z coraz częstszym podejmowaniem aspektów środowiskowych i społecznych [Høgevold i in., 2014, s. 374].

**Wyzwania organizacyjne.** Podejmowane inicjatywy ewoluują od krótkoterminowych do dalekosiężnych [Høgevold i in., 2014, s. 374].

### 3. Wyniki badań

Z analizy danych opublikowanych przez Główny Urząd Statystyczny dla sektora informacja i komunikacja wynika, że w latach 2012-2014 wzrosło zainteresowanie innowacjami produktowymi polskich przedsiębiorstw z sektora usług (do 6,8%), utrzymał się natomiast w nich łączny poziom innowacji (11,4%) [GUS, 2015, s. 43]. Spośród ogółu polskich przedsiębiorstw najczęściej innowacji zrealizowały duże podmioty gospodarcze zatrudniające powyżej 250 pracowników, w tym grupy kapitałowe z sektora informacja i komunikacja.

Ewolucja wybranych modeli biznesu w sektorze SIZ przejawiała się określonymi kierunkami ich łączenia lub dokonywania wewnątrz nich przekształceń.




#### 3.1. Zmiana architektury biznesu jako źródło innowacji

W ujęciu klasycznym elementami innowacji modelu biznesowego organizacji są trzy główne kategorie: 1) zmiana propozycji wartości, 2) zmiana sposobu kreowania i/lub dostarczania wartości oraz 3) zmiana docelowego segmentu klientów. Zidentyfikowane przez autorkę kierunki ewolucji wybranych modeli biznesu w sektorze SIZ przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Kierunki ewolucji wybranych modeli biznesu w sektorze systemów informatycznych zarządzania (SIZ)

Strategia		Łańcuch wartości sektora				
		1 Projektowanie	2 Produkcja	3 Dystrybucja	4 Wdrożenie	5 Utrzymanie
1	Integracja z klientem	1.1. Niezależny doradca IT	2.1. Niszowy producent IT	3.1. Reseller z wartością dodaną	4.1. Integrator	5.1. Help desk
2	Efekt skali/doświadczeń	1.2. Audytor	2.2. Masowy producent IT	3.2. Dystrybutor	4.2. Wolny strzelec	5.2. IT on demand
3	Innowacje	1.3. Konsultant biznesowy	2.3. IT Lab	3.3. Challenger	4.3. Software house	5.3. Service provider

Typy innowacji:

-  – rozszerzenie propozycji wartości,
-  – zmiana sposobu wytwarzania (dostarczania wartości dla klienta),
-  – zmiana segmentów klientów.

**Rozszerzenie propozycji wartości.** Modyfikacja propozycji wartości wiąże się ze zmianą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości sektora. W sektorze SIZ innowacja modelu biznesu na poziomie propozycji wartości może wyrażać się przekształceniem podmiotu gospodarczego o dominującym modelu biznesowym typu dystrybutor (DYS) w model resellera z wartością dodaną (AVR) lub odwrotnie. Dystrybutor wdraża model o propozycji wartości odpowiadającej modelowi resellera z wartością dodaną. Zapewnia sobie w ten sposób wewnątrzgrupowego odbiorcę, który jest równocześnie jednym z kanałów dystrybucji głównego produktu. Im większy udział takiego kanału dystrybucji w przychodach, tym bardziej jego architektura biznesowa będzie ewoluować z modelu dystrybutora w stronę modelu resellera z wartością dodaną. W podobny sposób może zmieniać się architektura biznesu grupy kapitałowej.

**Zmiana sposobu wytwarzania/dostarczania wartości dla klienta.** Innowacje w aspekcie sposobu powstawania propozycji wartości dla klienta obejmują przede wszystkim modyfikacje w zarządzaniu łańcuchem dostaw. W sektorze SIZ często zachodzi przypadek ewolucji modelu AVR w kierunku integratora dużych projektów IT. Sposób tworzenia propozycji wartości przez AVR wymaga angażowania coraz większej liczby specjalistycznych dostawców, w miarę jak

rozwija się organizacja, a wraz z nią obsługa coraz większych i bardziej skomplikowanych projektów wdrożeniowych. Dotychczasowy AVR staje się generalnym wykonawcą kontraktu, integrującym rozwiązania oraz koordynującym wdrożenia, które przyczyniają się do stworzenia największej wartości. W rozpatrywanym przypadku innowacja obejmuje równocześnie dwie kategorie zmian dokonywanych w procesie powstawania wartości dla klienta, skutkujących zmianą modelu biznesowego (przejście z AVR na INT).

Innym licznie występującym przypadkiem innowacji modelu biznesowego w sektorze SIZ, który pomija zmianę propozycji wartości, jest wykorzystanie wolnych strzelców (FRL) w projektach wdrożeniowych lub udostępnianie wolnych zasobów w realizowaniu obcych projektów innej organizacji.

**Zmiana segmentu klientów.** Zmiany propozycji wartości opisywane w pierwszym przypadku i zmiany sposobu tworzenia wartości z drugiego przypadku wynikają ze zmiany segmentu obsługiwanych klientów. W pierwszym przypadku dystrybutor zaczyna obsługiwać bardziej wymagający segment klientów, oferując istotną z ich punktu widzenia wartość dodaną do produktu głównego. Drugi przypadek, podobnie jak ewolucja modelu biznesowego, wynika z propozycji wartości adresowanej do zupełnie innego segmentu klientów.

### **3.2. Wpływ technologii na innowacje w architekturze biznesu grup kapitałowych**

Technologia jako źródło innowacji może być rozpatrywana w kontekście:


- 1) oferty nowych produktów/usług,
- 2) technologii produkcji (świadczenia usług),
- 3) wsparcia szeroko rozumianych procesów zarządczych organizacji.


Innowacje opierające się na technologii posłużyły autorce do zidentyfikowania kierunków łączenia i przekształcania modeli biznesu podmiotów gospodarczych działających w sektorze SIZ (tabela 3).


**Tabela 3.** Łączenie lub przekształcanie modeli biznesu w sektorze systemów informatycznych zarządzania (SIZ)

Strategia		Łańcuch wartości sektora				
		1 Projektowanie	2 Produkcja	3 Dystrybucja	4 Wdrożenie	5 Utrzymanie
1	Integracja z klientem	1.1. Niezależny doradca IT	2.1. Niszowy producent IT	3.1. Reseller z wartością dodaną	4.1. Integrator	5.1. Help desk
2	Efekt skali/doświadczeń	1.2. Audytor	2.2. Masowy producent IT	3.2. Dystrybutor	4.2. Wolny strzelec	5.2. IT on demand
3	Innowacje	1.3. Konsultant biznesowy	2.3. IT Lab	3.3. Challenger	4.3. Software house	5.3. Service provider

Typy innowacji technologicznych:

 – innowacje ewolucyjne,

 – innowacje przełomowe,

 – innowacje radykalne.

**Innowacje ewolucyjne (stopniowe).** Dotyczą sytuacji, gdy organizacja prowadzi działalność gospodarczą w ramach wypracowanego modelu biznesowego oraz sprawdzonej technologii. Przykładem ewolucyjnych innowacji może być dywersyfikacja głównych dostawców dla modelu resellera z wartością dodaną (AVR). Powstaje wtedy multireseller z wartością dodaną (mAVR), wdrażający rozwiązania konkurencyjnych masowych producentów (SDC) w tym samym segmencie klientów. Struktura kluczowych zasobów oraz procesów operacyjnych takiego modelu nie ulega istotnej zmianie. Nie występują także zmiany kanałów dystrybucji proponowanej wartości oraz sposoby utrzymywania relacji z klientami. Nieznacznej modyfikacji podlega propozycja wartości (w postaci lepszego dopasowania oferty do potrzeb klienta, wynikającego z możliwości wdrażania aplikacji biznesowych opartych na różnych narzędziach) i/lub segmenty obsługiwanych klientów. W rozpatrywanym przypadku największe zmiany widoczne są w strukturze powiązań kooperacyjnych głównych dostawców.

**Innowacje przełomowe.** Wynikają ze zmian modelu biznesowego przy zachowaniu dotychczasowej technologii, jak również ze zmian wyłącznie technologii w ramach wypracowanego modelu biznesowego. Oczywiście stopień przeło-

mowości innowacji może być bardzo różny. W pierwszym przypadku zależy będzie od kierunków ewolucji modelu biznesu organizacji. Na przykład integrator, decydując się na zacieśnianie relacji z klientem poprzez świadczenie usług serwisowych (posprzedających), tworzy w swoich strukturach wydzieloną pierwszą i/lub drugą linię wsparcia klienta. Taka jednostka organizacyjna działa według klasycznego modelu Help Desk (HDK). Oznacza to, że posiada specyficzne zasoby oraz zupełnie inne procesy, które odpowiadają w niej za stworzenie wartości dodanej, która stanowi zasadniczą część wartości dodanej w innym ogniwie łańcucha wartości. Chodzi tu o innowację architektury biznesu organizacji, wynikającą z potrzeby utrzymania ciągłości współpracy z klientem. Wkomponowanie kolejnego modelu biznesu umożliwiającego elastyczne dopasowywanie zasobów infrastrukturalnych do bieżących potrzeb klienta (model IT on demand) pozwala organizacji na lepsze zacieśnienie z nim relacji dzięki współdzieleniu zasobów z klientem.

Drugi przypadek innowacji przełomowych zachodzi wtedy, gdy wprowadza się nowe technologie w ramach istniejącego modelu biznesowego. Na przykład rozpatrywany wcześniej model mAVR (wdrażający różne systemy klasy ERP) bazuje na tworzeniu wartości dodanej, opierając się na dotychczasowych technologiach. Decyzja dotycząca rozszerzenia jego oferty i/lub zmiany technologii, wynikająca np. z pojawienia się na rynku technologii hurtowni danych czy Big Data, jest dla AVR zawsze decyzją strategiczną. Jej konsekwencją może być istotna przebudowa procesów obsługi nowego typu klientów, z którą często wiąże się zmiana struktury kluczowych zasobów ludzkich.

**Innowacje radykalne.** Wynikają zarówno ze zmiany modelu biznesowego organizacji, jak i ze zmiany technologii. Ich przykładem może być obserwowana zmiana profilu działalności wielu podmiotów doradczych, uzupełniających swoją ofertę o świadczenie usług informatycznych. Organizacje przekształcają model konsultanta biznesowego (BCS) w resellera (AVR), gdzie kompetencje doradcze wykorzystywane są do tworzenia wartości dodanej wdrażanych produktów informatycznych. Specjalistyczne kompetencje branżowe doradcy biznesowego (w sprzyjających warunkach) pozwalają także na stworzenie własnego, niszowego produktu informatycznego, początkowo wspierającego realizowane projekty doradcze. Wraz z dojrzewaniem takiego produktu BCS przekształca się w niszowego producenta IT (ISV).

### **3.3. Innowacje modeli biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju w sektorze SIZ w kontekście podejmowanych inicjatyw**

Innowacyjność przedsiębiorstwa (rozpatrywana przez pryzmat zrównoważonego rozwoju) łączy się z realizowaną strategią, której efekty przekładają się pozytywnie lub negatywnie na zrównoważoną wartość.

Spośród dużej liczby podmiotów gospodarczych działających w polskim sektorze SIZ można wytypować bardzo niewielką grupę jej pionierów raportujących kwestie zrównoważonego rozwoju. W raportach tych, na podstawie wytycznych G4 opublikowanych przez Global Sustainability Standards Board, ujawniają podejście do zarządzania, funkcjonowania i oddziaływania ekologicznego, społecznego oraz ekonomicznego organizacji.

Z podjętego badania polegającego na zidentyfikowaniu innowacji modelu biznesu i strategii zrównoważonego rozwoju analizowanej grupy kapitałowej z sektora SIZ wynika, że złożona organizacja łączyła heterogeniczne modele biznesu przedstawione w tabeli 4. Ich wybiórczy opis zawarty w skonsolidowanym raporcie rocznym uzupełniła autorka o doniesienia umieszczone przez analizowaną grupę kapitałową na swoim portalu oraz o informacje pochodzące z portali branżowych, co umożliwiło ich osadzenie w piętnastopolowej macierzy. Badana grupa kapitałowa nie sporządzała raportów zintegrowanych.

Zmieniająca się koniunktura gospodarcza istotnie oddziaływała na zmiany dokonywane w analizowanej organizacji, w tym na wybór podmiotów do przejęcia. Jednostka dominująca dzięki nabyciu udziałów w jednostce zależnej rozbudowała swoją ofertę o produkty spółki przejętej, a także zmodyfikowała segmenty obsługiwanych klientów.

Wraz ze zwiększającym się zaangażowaniem w podejmowanie inicjatyw strategicznych dokonywano zmian w modelach biznesu, których rezultaty przedstawiono w tabeli 5.



**Tabela 4.** Łączenie wybranych modeli biznesu w sektorze systemów informatycznych zarządzania na przykładzie wybranej grupy kapitałowej

Łańcuch wartości sektora		1	2	3	4	5
		Projektowanie	Produkcja	Dystrybucja	Wdrożenie	Utrzymanie
Strategia						
	Integracja z klientem	1.1 brak	2.1 Niszowy producent IT	3.1 brak	4.1 brak	5.1 Help desk
	Efekt skali/doświadczeń	1.2 brak	2.2 Masowy producent IT	3.2 Dystrybutor	4.2 brak	5.2 IT on demand
Modele biznesu grupy kapitałowej	Innowacje	1.3 brak	2.3 IT Lab	3.3 brak	4.3 Software house	5.3 brak
	Integracja z klientem	1.1 brak	2.1 Niszowy producent IT	3.1 brak	4.1 brak	5.1 Help desk
	Efekt skali/doświadczeń	1.2 brak	2.2 brak	3.2 brak	4.2 brak	5.2 brak
Modele biznesu spółki przejętej	Innowacje	1.3 brak	2.3 brak	3.3 brak	4.3 brak	5.3 brak

☐ – modele biznesu grupy kapitałowej przed przejęciem nowej spółki,

☐ – modele biznesu spółki przejętej,

☐ – modele biznesu grupy kapitałowej po przejęciu spółki – innowacja ewolucyjna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ram konceptualnych identyfikacji modeli biznesu dla producentów sektora SIZ Wartini-Twardowskiej, raportu rocznego, sprawozdań CSR, doniesień Computerworld i informacji z portali branżowych.

**Tabela 5.** Sterowniki inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju badanej grupy kapitałowej

Element	Wymiar		
	Ekonomiczny	Społeczny	Środowiskowy
1	2	3	4
Strategia	„proaktywna” – podpisanie deklaracji na rzecz zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050		
Wartość	– dbałość o jakość i konkurencyjność produktów (usług)	– podnoszenie kwalifikacji pracowników – ciągła poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy	– podnoszenia kwalifikacji pracowników poprzez system szkoleń związanych z ochroną środowiska

cd. tabeli 5

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dostosowanie produktów i usług do oczekiwań oraz wymagań klientów</li> <li>- wzmacnianie zaufania interesariuszy</li> <li>- zwiększanie skuteczności zintegrowanego systemu zarządzania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zapobieganie chorobom zawodowym, wypadkom przy pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktywne działania prowadzące do zmniejszania negatywnych wpływów na środowisko</li> </ul>
Sposób oddziaływania/koszty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- łączenie bogactwa funkcjonalności rozwiązań IT z dużą elastycznością i możliwością dopasowania do potrzeb klienta,</li> <li>- zwiększanie udziału produktów standardowych w sprzedaży, co skutkuje niższymi kosztami, zwiększeniem rentowności kontraktu i obniżaniem opłat licencyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- propagowanie sportu wśród młodzieży,</li> <li>- organizowanie zawodów sportowych wśród pracowników</li> <li>- objęcie mecenatem krajowych i zagranicznych drużyn sportowych</li> <li>- organizowanie konkursów</li> <li>- współorganizowanie i finansowanie konferencji oraz warsztatów</li> <li>- propagowanie programów stażowych</li> <li>- sponsorowanie imprez kulturalnych</li> <li>- organizowanie akcji społecznych i zbiórek</li> <li>- zapewnienie atrakcyjnych warunków pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wdrażanie systemów zarządzania energią ciepłą i elektryczną</li> <li>- monitorowanie zużycia energii cieplnej, elektrycznej i paliw</li> <li>- wymiana oświetlenia (w tym wykorzystanie technologii LED)</li> <li>- wprowadzanie nowoczesnych i energooszczędnych urządzeń</li> <li>- realizowanie programów środowiskowych</li> <li>- zwiększanie szybkości i skuteczności reagowania na awarie związane z zużyciem wody</li> <li>- stosowanie wdrożonych procedur postępowania z odpadami</li> </ul>
Redukcja ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdywersyfikowana oferta</li> <li>- prowadzenie biznesów w różnych sektorach gospodarki</li> <li>- zdywersyfikowani klienci</li> </ul>		
Sprzedaż i marża zysku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- systematyczny wzrost przychodów i rentowności</li> </ul>		
Reputacja i wartość marki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uplasowanie w czołówce najbardziej innowacyjnych firm</li> <li>- przewodzenie na rynku aplikacji biznesowych</li> <li>- dołączenie do grupy najsilniejszych marek w kategorii nowe technologie według rankingu Superbrands</li> <li>- przyznanie pracownikom wyróżnień</li> </ul>		
Atrakcyjność pracodawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dołączenie do grona pracodawców pierwszego wyboru</li> </ul>		
Zdolność do innowacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizacja badań rozwojowych w ramach programów ramowych Unii Europejskiej i Narodowego Centrum Badań i Rozwoju</li> </ul>		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu rocznego badanego przedsiębiorstwa i głównych sił napędzających biznes wg Schalteggera, Lüdeke-Freunda i Hansena.

Objęta badaniem w zakresie zrównoważonego rozwoju jednostka dominująca realizowała liczne inicjatywy społeczne i środowiskowe. Jej strategia wpłynęła pozytywnie na kontekst konkurencyjny.

Analizowana organizacja inicjowała lub integrowała prace badawcze. Pomagała wyższym uczelniom (współfinansując warsztaty) taniej osiągać cele, a także przekazywała kompetencje dzięki udostępnianiu swoich zasobów, tworzyła

miejsca pracy dla przyszłych absolwentów, realizując w ten sposób cele społeczne. Wspomagała również wymianę wiedzy i umiejętności pozwalającą na przechwytywanie utalentowanych przyszłych pracowników. Skoordinowanie wyzwań ekonomicznych, technologicznych i społecznych zmierzało w kierunku zapewnienia długoterminowego rozwoju zrównoważonego. A zatem analiza skonsolidowanego raportu rocznego wykazała liczne inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju, które były podejmowane głównie przez jednostkę dominującą grupy kapitałowej.

### **Podsumowanie**

Artykuł wnosi wkład do istniejących badań nad zrównoważonymi innowacjami modeli biznesowych w sektorze SIZ poprzez zintegrowanie w ich ramie konceptualnej trzech wymiarów (ekonomicznego, społecznego i środowiskowego).

Przeprowadzona analiza wpisuje się w aktualne tendencje zarządzania zrównoważonymi organizacjami.

Zidentyfikowane w artykule innowacje obrazują kierunki ewolucji modeli biznesu podmiotów gospodarczych działających w sektorze SIZ. Zmianę segmentu klientów podporządkowaną innowacji modelu biznesowego można analizować z punktu widzenia efektu synergii, wynikającego z obsługi różnych segmentów klientów takimi samymi zasobami. A zatem ekonomiczny sens tworzenia architektury biznesu nadają efekty synergii, wynikające ze współdzielenia tych samych zasobów w ramach różnych modeli biznesu.

Zaprezentowane w artykule podejście wspiera poszukiwanie ścieżek przekształceń modeli biznesu złożonych organizacji oraz skłania do identyfikowania sposobów ich transformowania, pomagając w efektywnym rozwijaniu grup kapitałowych.

Zakres ujawnień w rocznych raportach przedsiębiorstw, odnoszący się do modeli biznesu, jest w przekonaniu autorki często niewystarczający do podjęcia trudnej próby klasyfikacji i syntetycznej oceny rezultatów modeli biznesu. Ujmowanie w raportach (rocznych, zintegrowanych) jednoznacznego i szczegółowego opisu typów łączonych w grupach kapitałowych modeli biznesu zwiększyłoby ich użyteczność. W tym kontekście warto przytoczyć jeden z wniosków Bek-Gaik, która stwierdziła, że ujawnianie modelu biznesu jest rzadko zogniskowane na tworzenie wartości, co uniemożliwia interesariuszom pełne zrozumienie procesu tworzenia wartości w organizacji [Bek-Gaik, 2015, s. 50].

Organizowane przez jednostkę dominującą liczne inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju grupy kapitałowej nie powinny być ograniczone do jednostki dominującej, skoro tworzy wraz ze swoimi jednostkami zależnymi jedno przedsiębiorstwo. Grupa kapitałowa jako zrównoważone przedsiębiorstwo integruje wszystkie inicjatywy, których wymagany zakres może różnić się w zależności od łączonych w nim modeli biznesu. Różne mogą być ich oddziaływania na środowisko, a nawet reakcje społeczne. Im lepsza informacja o rezultatach przyjętych strategii grup kapitałowych, tym większa użyteczność raportów dla interesariuszy, która przekłada się na ocenę przedsiębiorstw i na ich korzyści. Na dużą rangę raportowania modelu biznesu zwrócił również uwagę M. Jabłoński. Model biznesu wyzwala bowiem możliwości kreowania wartości i powinien być kluczowym elementem zawartym w okresowych raportach, ponieważ nie tylko wyniki wskazują na atrakcyjność przedsiębiorstwa, ale również cechy jego modelu biznesu [Jabłoński, 2016, s. 228].

## Literatura

- Aversa P., Haefliger S., Rossi A., Baden-Fuller C. (2015), *From Business Model to Business Modelling: Modularity and Manipulation*, „Advances in Strategic Management”, Vol. 33.
- Bek-Gaik B. (2016), *Model biznesu w sprawozdawczości organizacji – przegląd badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 268.
- Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P., Evans S. (2014), *A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes*, „Journal of Cleaner Production”, No. 65.
- Cavalcante S., Kesting P., Ulhøi J. (2011), *Business Model Dynamics and Innovation: (Re)Establishing the Missing Linkages*, „Management Decision”, No. 49(8).
- Chesbrough H. (2007), *Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore*, „Strategy & Leadership”, No. 35(6).
- Chesbrough H., Rosenbloom R. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change”, No. 11(3).
- Davila T., Epstein M.J., Shelton R.D. (2013), *Innovation is for CEOs, too*, „Strategic Finance”, July.
- Demil B., Lecocq C. (2010), *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning”, Vol. 43.
- GUS (2015), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa.

- Høgevoid N.M., Svensson G., Wagner B., Petzer D.J., Klopper H.B., Sosa Varela J.C.S., Padin C., Ferro C. (2014), *Sustainable Business Models Corporate Reasons, Economic Effects, Social Boundaries, Environmental Actions and Organizational Challenges in Sustainable Business Practices*, „Baltic Journal of Management”, No. 9(3).
- Jabłoński M. (2016), *Model biznesu w raportach okresowych sprawozdawczości przedsiębiorstw – intencje i wyniki*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 1(79).
- Lüdeke-Freund F. (2009), *Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts From Rhetoric to a Generic Template for Business Models for Sustainability*, [http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/Business\\_Models\\_for\\_Sustainability.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Business_Models_for_Sustainability.pdf) (dostęp: 15.04.2016).
- Mair J., Schoen O. (2005), *Social Entrepreneurial Business Models: An Exploratory Study*, Working Paper, No. 610, UIESE Business School, University of Navarra.
- Markides C.C. (2008), *Game-Changing Strategies. How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*, San Francisco.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesu. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Pohle G., Chapman M. (2006), *IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters*, „Strategy & Leadership”, No. 34(5).
- Porter M.E., Kramer M.R. (2002), *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] *Společna odpowiedzialność biznesu*, Harvard Business Review Press.
- Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E.G. (2012), *Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability*, „International Journal of Innovation and Sustainable Development”, No. 6(2).
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. (2000), *Strefa zysku*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Sniukas M. (2012), *Business Model Innovation Happen*, Applied Innovation Management, Ymer & Partners AB.
- Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning”, No. 43.
- Wartini-Twardowska J. (2014), *Konsolidacja w grupach kapitałowych z perspektywy modelu biznesu na przykładzie sektora producentów systemów informatycznych zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Wirtz B.W. (2011), *Business Model Management. Design-Instrumente-Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Zott C., Amit R. (2011), *The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance*, „Strategic Management Journal”, No. 29.

---

**BUSINESS MODEL INNOVATIONS OF ENTERPRISE GROUPS  
AND THEIR SUSTAINABILITY CONTEXT**

**Summary:** The author carried out an in-depth analysis of business models of business entities from the management information systems (MIS) sector. The results of the analysis included both identified directions of the evolution of selected business models and the recognition of incremental, breakthrough and radical innovations. The innovations manifested themselves in combinations of specific business models or internal transformations of them.

The pillar of the analyses that supported the understanding of ongoing changes of business models in the MIS sector was the original typology of business models. In addition, the proposal by Davila, Epstein and Shelton was used as the theoretical basis for the study of innovations. In turn, the conceptual framework of business model innovation for sustainability developed by Schaltegger, Lüdeke-Freund and Hansen was used by the author to examine selected drivers for sustainability engagement for a (complex) organisation in the MIS sector.

The research findings are the most useful for: 1) creating a global picture of innovations in the MIS sector and explaining the evolution of business models of enterprise groups; 2) revising business relationships; and 3) comprehensive analysis and management of the effects of changes.

**Keywords:** value, business model innovation, sustainability, management information systems producers sector.