

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks)	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox)	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects)	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Jakub Drzewiecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: jakub.drzewiecki@ue.wroc.pl

ZMIENNOŚĆ MODELI BIZNESU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW STOSUJĄCYCH OUTSOURCING – WYNIKI BADAŃ*

VOLATILITY OF BUSINESS MODELS OF POLISH COMPANIES USING OUTSOURCING – RESEARCH RESULTS

DOI: 10.15611/pn.2016.421.09

JEL classification: L14, L24

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych dotyczących zmienności elementów modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących jedną z najpopularniejszych metod zarządzania w Polsce, jaką jest outsourcing. Za podstawę do rozważań przyjęto ideę modelu biznesu w kształcie zaproponowanym przez A. Osterwaldera, uzupełnioną o autorską koncepcję oceny zmian ilościowych oraz jakościowych dokonywanych w modelu biznesowym. Artykuł, oprócz wstępu oraz podsumowania, składa się z trzech głównych części. W pierwszej z nich omówiono pokrótce metodykę badań oraz dokonano charakterystyki próby badawczej. W części drugiej przedstawiono przyjętą na potrzeby badań koncepcję oceny zmian modelu biznesu oraz przedstawiono wyniki badań dotyczące zmienności czynników ilościowych. Część trzecia zawiera analizę zmian jakościowych dokonywanych w modelach biznesu badanych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: model biznesu, outsourcing, Osterwalder, zmiana, zarządzanie zmianą.

Summary: The aim of the paper is to present the results of empirical research on the variability of business models of Polish companies which use outsourcing. The study adopts the idea of the business model as proposed by A. Osterwalder, supplemented with an original approach for assessing both the quantitative and qualitative changes made to the business model. The article, apart from the introduction and summary, is made up of three main parts. In the first one, research methodology and characteristics of the study sample are briefly discussed. In the second part, author's approach for assessing the business model changes as well as the results of research on the variability of quantitative factors are presented. The third main part of the article contains an analysis of qualitative changes made to the business models of the surveyed enterprises.

Keywords: business model, outsourcing, Osterwalder, change, change management.

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/D/HS4/00583.

1. Wstęp

Ewolucja modeli biznesowych jest naturalnym zjawiskiem; przedsiębiorstwa dokonują ich modyfikacji w odpowiedzi na różnorodne czynniki, zarówno zewnętrzne (mające swoje źródło w otoczeniu bliższym i dalszym), jak i wewnętrzne (np. innowacje produktowe). Z kolei outsourcing, jedna z najczęściej spotykanych w polskich przedsiębiorstwach metod zarządzania [Kłos 2009; Nogalski i in. 2012], wydaje się również istotnym narzędziem modyfikacji modelu biznesowego [Drzewiecki 2013; Drzewiecki 2014]. Outsourcing na obecnym etapie rozwoju tej metody (określanym niekiedy jako „trzecia fala outsourcingu” [Nogalski i in. 2012, s. 117]) jest bowiem nie tylko odpowiedzią na szereg zjawisk zachodzących w otoczeniu współcześnie działających przedsiębiorstw, takich jak: wirtualizacja, globalizacja czy swoboda przepływu kapitału [Drzewiecki 2013, s. 45]. Stosowanie outsourcingu wymaga także podjęcia wielu decyzji dotyczących m.in. trzech elementów modelu biznesowego: kluczowych zasobów, partnerów oraz działań¹. Wybór formy outsourcingu będzie zatem rzutować na kształt modelu biznesu w danym przypadku; jednocześnie, decyzje strategiczne podejmowane w odniesieniu do poszczególnych elementów modelu biznesu będą skutkować przyjęciem określonych rozwiązań w obszarze outsourcingu.

W tym kontekście nasuwają się pytania dotyczące zmiany modelu biznesowego: z jaką częstotliwością i w jakim zakresie modyfikowane są poszczególne elementy modelu biznesowego? Czy zmiany jakościowe oraz ilościowe są ze sobą powiązane? Zagadnienia dotyczące związków między outsourcingiem a kształtem modelu biznesu znalazły odzwierciedlenie w tematyce badań empirycznych zrealizowanych przez autora, a niniejsze opracowanie ma na celu prezentację wyników tych badań w części dotyczącej stopnia zmienności elementów modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing.

2. Charakterystyka próby badawczej oraz metodyka badań

Narzędziem badawczym wykorzystanym w trakcie badań był kwestionariusz ankiety. Celem zapewnienia jak największej liczebności próby do kontaktu z respondentami wykorzystane zostały cztery kanały komunikacji: poczta tradycyjna (3,6% przypadków), poczta elektroniczna (2,5%), kontakt bezpośredni (9,6%) oraz kontakt telefoniczny (84,3%)². Próba badawcza objęła ostatecznie 281 przypadków i miała charakter celowy. Przyjęto trzy kryteria doboru próby:

¹ Wspomniane elementy są określane przez A. Osterwaldera jako te, które mają wpływ głównie na wydajność przedsiębiorstwa; tworzą one według tej koncepcji lewą część schematu modelu biznesowego [Osterwalder, Pigneur 2013, s. 53].

² Kontakt telefoniczny odbywał się z wykorzystaniem metody CATI, czyli *Computer-Assisted Telephone Interview*. Kwestionariusz został zapisany w formie elektronicznej przy użyciu specjalistycznego oprogramowania ułatwiającego prowadzenie rozmowy, przy czym układ oraz treść pytań pozostały niezmienione w stosunku do kwestionariusza przekazywanego innymi kanałami.

- pochodzenie kapitału: badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa polskie³;
- badano przedsiębiorstwa stosujące outsourcing;
- wielkość zatrudnienia: badano przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej dziesięciu pracowników⁴.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej w przekroju wybranych cech jakościowych

Forma organizacyjno-prawna prowadzonej działalności	Wielkość przedsiębiorstwa			Suma (%)
	małe	średnie	duże	
Przedsiębiorstwo państwowe	1	2	7	10 (3,6%)
Spółka akcyjna	3	5	19	27 (9,6%)
Spółka cywilna	21	50	13	84 (29,9%)
Spółka jawna	12	9	4	25 (8,9%)
Spółka komandytowa	0	0	1	1 (0,3%)
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	22	20	24	66 (23,5%)
Zakład osoby fizycznej, prowadzącej działalność gospodarczą	44	23	1	68 (24,2%)
Suma	103	109	69	281
Obszar działalności				
Działa tylko na rynku krajowym	66	72	30	168 (59,8%)
W głównej mierze działa na rynkach zagranicznych	2	3	5	10 (3,6%)
W głównej mierze działa na rynku krajowym	35	34	34	103 (36,6%)
Stopień dywersyfikacji				
Firma prowadzi działalność w jednym sektorze (branży)	53	52	21	126 (44,8%)
Firma prowadzi działalność w kilku sektorach (branżach) spokrewnionych ze sobą	45	53	31	129 (45,9%)
Firma prowadzi działalność w kilku sektorach (branżach) niespokrewnionych ze sobą	4	3	7	14 (5%)
Firma prowadzi działalność w kilkunastu sektorach (branżach)	1	1	10	12 (4,3%)

Źródło: opracowanie własne.

³ Pojęciem „polskie przedsiębiorstwo” określano podmioty gospodarcze, których dominującymi (większościowymi) właścicielami są, w przypadku osób fizycznych, obywatele Polski, w przypadku osób prawnych – przedsiębiorstwa z dominującym kapitałem polskim, Skarb Państwa lub polskie jednostki samorządu terytorialnego.

⁴ Przyjęcie ostatniego kryterium wynikało z założenia, iż problemy decyzyjne dotyczące zastosowania outsourcingu oraz wyboru jego formy zyskują na znaczeniu wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa; jednocześnie zwiększa się spektrum możliwych do wykorzystania form outsourcingu i jego bardziej zaawansowanych form (podział kosztów i korzyści, wspólne inwestycje itp.).

Charakterystykę próby w przekroju trzech wybranych cech jakościowych (forma organizacyjno-prawna, zakres dywersyfikacji oraz obszar działalności) przedstawia tabela 1.

Niemal jedną trzecią próby stanowiły spółki cywilne, po ok. jednej czwartej – spółki z o.o. oraz zakłady osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą. Mniej więcej co dziesiąty podmiot wchodzący w skład próby był zorganizowany w formie spółki akcyjnej; łącznie, spółki kapitałowe odpowiadają za jedną trzecią przypadków. Większość podmiotów tworzących próbę badawczą (niemal 60%) prowadzi działalność tylko na rynku krajowym, ponad jedna trzecia – głównie na rodzimym rynku. Poziom dywersyfikacji badanych podmiotów należy uznać za niski: ponad 90% firm prowadzi działalność w jednej branży lub kilku branżach spokrewnionych ze sobą.

W badaniu uwzględnione zostały dwie grupy czynników zmienności modelu biznesowego: ilościowe oraz jakościowe; ich przegląd zawarto w tabeli 2⁵. W pytaniu dotyczącym czynników ilościowych respondenci mieli wskazać na stopień zmiany każdego z siedemnastu wyróżnionych czynników w skali od –5 („znaczne zmniejszenie, ograniczenie ilości, redukcja”) do 5 („znaczne zwiększenie”), przy czym w kwestionariuszu uwzględniono wartość neutralną 0 (brak zmiany danego czynnika).

Tabela 2. Czynniki zmian ilościowych oraz jakościowych modelu biznesowego

Składnik modelu biznesowego ^{a)}	Czynniki zmian ilościowych	Czynniki zmian jakościowych
1	2	3
Segmenty klientów	<ul style="list-style-type: none"> liczba obsługiwanych segmentów/grup klientów 	<ul style="list-style-type: none"> zmiany mające na celu dotarcie do większej liczby klientów w ramach obecnie obsługiwanego segmentu (segmentów) klientów zmiana sposobu definiowania kluczowego klienta działania zmierzające do ograniczania liczby najmniej rentownych klientów
Propozycja wartości	<ul style="list-style-type: none"> liczba produktów/świadczonych usług liczba usług posprzedażnych świadczonych przez przedsiębiorstwo obszary działalności (rynki, branże, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność) wysokość cen produktów/usług 	<ul style="list-style-type: none"> doskonalenie istniejących produktów/usług doskonalenie usług posprzedażnych świadczonych przez firmę doskonalenie umiejętności rozwiązywania problemów klienta

⁵ Opis wybranej koncepcji czynników zmienności modelu biznesowego autor przedstawił w: [Drzewiecki 2015].

Tabela 2, cd.

1	2	3
Kanały	<ul style="list-style-type: none"> • liczba kanałów sprzedaży/ dystrybucji • liczba kanałów obsługi posprzedażnej 	<ul style="list-style-type: none"> • doskonalenie sposobów dostarczania produktu/usługi klientowi (kanałów dystrybucji) • doskonalenie sposobu oraz kanałów obsługi posprzedażnej
Relacje z klientami	<ul style="list-style-type: none"> • kanały komunikacji z klientami 	<ul style="list-style-type: none"> • doskonalenie sposobu obsługi klienta • optymalizacja, doskonalenie narzędzi marketingowych • zmiana sposobów budowania oraz utrzymywania relacji z klientami
Strumienie przychodów	<ul style="list-style-type: none"> • liczba źródeł przychodów • liczba sposobów (form) płatności za produkty/usługi 	<ul style="list-style-type: none"> • brak
Kluczowe zasoby	<ul style="list-style-type: none"> • liczba zasobów ludzkich • liczba zasobów finansowych • liczba zasobów rzeczowych 	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskanie pracowników o nowych, niespotykanych wcześniej w przedsiębiorstwie, kompetencjach • pozyskanie pracowników o kompetencjach rzadko spotykanych na rynku pracy • pozyskanie nowej technologii
Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none"> • liczba realizowanych działań kluczowych dla procesu tworzenia przez przedsiębiorstwo wartości • procesy/funkcje realizowane przez przedsiębiorstwo 	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzanie działań kluczowych dla procesu tworzenia wartości, które nie były dotychczas realizowane w przedsiębiorstwie • doskonalenie sposobu realizacji procesów/funkcji
Kluczowi partnerzy	<ul style="list-style-type: none"> • liczba kluczowych partnerów 	<ul style="list-style-type: none"> • zmiana kryteriów oceny kluczowego partnera • zmiana rodzaju zasobów pozyskiwanych od kluczowego partnera
Struktura kosztów	<ul style="list-style-type: none"> • liczba pozycji kosztów 	<ul style="list-style-type: none"> • działania zmierzające do optymalizacji kosztów

^{a)} Szczegółowe uzasadnienie przyjęcia koncepcji modelu biznesowego wg A. Osterwaldera jako podstawy oceny stopnia zmienności modelu biznesu znaleźć można w: [Drzewiecki 2015]. Dokładne omówienie poszczególnych elementów modelu biznesowego patrz: [Osterwalder i in. 2005, s. 18; Osterwalder, Pigneur 2013, s. 20-45].

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Drzewiecki 2015].

W odniesieniu do czynników jakościowych zadane zostały dwa pytania. Pierwsze z nich dotyczyło częstotliwości, z jaką modyfikowany był każdy z czynników w skali od 0 do 5, przy czym odpowiedź „0” oznaczała „nigdy”, odpowiedź „5” – „bardzo często”. Pytanie drugie, również z sześciostopniową skalą ocen, miało na celu określenie zakresu zmian poszczególnych czynników jakościowych; zaznacze-

nie oceny „0” oznaczało „zmiany o kosmetycznym charakterze, bez istotnego wpływu na kształt modelu biznesowego oraz działalność firmy”, odpowiedź „5” – „zmiany fundamentalne, rewolucyjne dla firmy”.

3. Czynniki zmian ilościowych w modelach biznesu badanych przedsiębiorstw

Tabela 3 przedstawia wskazania respondentów dotyczące zmian ilościowych dokonywanych w poszczególnych obszarach modelu biznesu.

Tabela 3. Czynniki zmian ilościowych w modelach biznesu badanych przedsiębiorstw

Element modelu biznesowego	Czynnik zmiany ilościowej modelu biznesu	Odsetek wskazań (%) ^{b)}				
		od -5 do -3	od -2 do -1	0	od 1 do 2	od 3 do 5
Segmety klientów	liczba obsługiwanych segmentów/grup klientów	0,4	5,7	21,7	48,4	23,8
Propozycja wartości	ilość produktów/świadczonych usług	1,4	1,8	24,9	49,5	22,4
	ilość usług posprzedażnych świadczonych przez przedsiębiorstwo	0,0	1,4	40,2	41,3	17,1
	obszary działalności (rynkę, branże, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność)	2,8	1,8	28,8	41,6	24,9
	wysokość cen produktów/usług	3,9	12,1	23,5	39,5	21,0
Kanały	liczba kanałów sprzedaży/dystrybucji	1,1	3,2	25,3	44,1	26,3
	liczba kanałów obsługi posprzedażnej	2,1	1,1	43,1	38,8	14,9
Relacje z klientami	kanały komunikacji z klientami	1,1	0,4	23,5	44,1	31,0
Strumienie przychodów	liczba źródeł przychodów	1,8	1,8	31,7	45,9	18,9
	liczba sposobów (form) płatności za produkty/usługi	0,4	0,4	43,8	37,7	17,8
Kluczowe zasoby	liczba zasobów ludzkich	0,4	6,4	21,0	39,9	32,4
	liczba zasobów finansowych	3,2	0,7	27,4	44,8	23,8
	liczba zasobów rzeczowych	2,5	8,5	17,8	42,7	28,5
Kluczowe działania	liczba realizowanych działań kluczowych dla procesu tworzenia przez przedsiębiorstwo wartości	0,0	1,8	37,4	43,4	17,4
	procesy/funkcje realizowane przez przedsiębiorstwo	0,0	0,4	27,8	56,2	15,7
Kluczowi partnerzy	liczba kluczowych partnerów	0,0	1,4	32,0	51,2	15,3
Struktura kosztów	liczba pozycji kosztów	2,5	12,5	21,7	55,5	7,8

^{b)} Czcionką pogrubioną wyróżniono wartości najwyższe, kursywą – najniższe. Analogicznie w tabelach 5 i 7.

Źródło: opracowanie własne.

Badane przedsiębiorstwa w przeważającej mierze rozbudowywały (rozszerzały) swoje modele biznesowe, co świadczy o ich umiarkowanym wzroście; dominowały bowiem wskazania mieszczące się w przedziale od 0 do 2, przy czym najniższy odsetek wskazań mieszczący się w tym przedziale wyniósł 60,5% dla zasobów rzeczowych, najwyższy (84%) dla czynnika „procesy/funkcje realizowane przez przedsiębiorstwo”. Zwrócić również należy uwagę na wysoki odsetek wskazań odpowiedzi „brak zmiany” (choć była to odpowiedź dominująca w przypadku zaledwie dwóch czynników); jego wartości mieściły się w przedziale: od ok. 1/5 wskazań (liczba obsługiwanych segmentów, liczba zasobów ludzkich i rzeczowych) do niespełna połowy (kanały obsługi posprzedażnej, formy płatności za produkty/usługi).

Odnosnie do zmian ilościowych w zakresie poszczególnych elementów modeli biznesu badanych przedsiębiorstw w największym stopniu modyfikowane były: segmenty klientów, relacje z klientami oraz kluczowe zasoby. Najmniej istotne zmiany o charakterze ilościowym zaobserwowano w obszarze: propozycji wartości, kanałów oraz strumieni przychodów.

4. Wyniki badań dotyczące zmian jakościowych dokonywanych w modelach biznesu badanych przedsiębiorstw

Jak wspomniano w punkcie 2, analiza czynników zmiany jakościowej uwzględniła dwa jej aspekty: częstotliwość oraz zakres. Dane dotyczące częstotliwości zmian poszczególnych czynników przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Częstotliwość zmian czynników zmiany jakościowej modeli biznesu badanych przedsiębiorstw

Element modelu biznesu	Czynnik zmiany jakościowej	Częstotliwość zmian – odsetek wskazań (%)					
		0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8
Segmenty klientów	zmiany mające na celu dotarcie do większej liczby klientów w ramach obecnie obsługiwanego segmentu (segmentów) klientów	8,9	20,6	32,7	26,0	9,3	2,5
	zmiana sposobu definiowania kluczowego klienta	30,6	27,4	29,5	10,0	2,5	0,0
	działania zmierzające do ograniczania liczby najmniej rentownych klientów	26,0	25,6	32,0	12,5	3,2	0,7
Propozycja wartości	doskonalenie istniejących produktów/usług	6,4	23,5	39,5	23,1	5,7	1,8
	doskonalenie usług posprzedażnych świadczonych przez firmę	24,9	23,1	27,8	20,3	3,6	0,4
	doskonalenie umiejętności rozwiązywania problemów klienta	6,8	22,8	37,4	22,8	8,5	1,8

1	2	3	4	5	6	7	8
Kanały	doskonalenie sposobów dostarczania produktu/usługi klientowi (kanałów dystrybucji)	18,9	20,6	31,3	23,1	5,0	1,1
	doskonalenie sposobu oraz kanałów obsługi posprzedażnej	25,6	28,5	21,7	19,6	4,6	0,0
Relacje z klientami	doskonalenie sposobu obsługi klienta	9,3	20,3	23,8	29,2	14,9	2,5
	optymalizacja, doskonalenie narzędzi marketingowych	15,3	20,3	18,1	31,7	12,5	2,1
	zmiana sposobów budowania oraz utrzymywania relacji z klientami	17,4	17,1	28,5	23,5	12,5	1,1
Kluczowe zasoby	pozyskanie pracowników o nowych, niespotykanych wcześniej w przedsiębiorstwie, kompetencjach	23,1	26,3	28,8	14,9	6,0	0,7
	pozyskanie pracowników o kompetencjach rzadko spotykanych na rynku pracy	28,5	23,1	30,6	11,0	6,4	0,4
	pozyskanie nowej technologii	24,9	17,1	21,7	21,0	12,5	2,8
Kluczowe działania	wprowadzanie działań kluczowych dla procesu tworzenia wartości, które nie były dotychczas realizowane w przedsiębiorstwie	24,9	26,7	30,2	13,9	3,9	0,4
	doskonalenie sposobu realizacji procesów/funkcji	15,7	28,8	28,5	20,3	4,3	2,5
Kluczowi partnerzy	zmiana kryteriów oceny kluczowego partnera	31,7	27,0	28,5	9,3	3,2	0,4
	zmiana rodzaju zasobów pozyskiwanych od kluczowego partnera	30,2	28,8	29,9	7,1	3,2	0,7
Struktura kosztów	działania zmierzające do optymalizacji kosztów	4,6	23,5	28,1	27,8	11,4	4,6

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w powyższej tabeli czynniki zmian jakościowych zostały w dalszej kolejności zagregowane tak, by uzyskać odpowiedź na pytanie dotyczące zmian poszczególnych elementów modelu biznesowego. Efekt tej agregacji ukazuje tabela 5.

Do najczęściej modyfikowanych elementów modelu biznesu zaliczyć należy: relacje z klientem, koszty oraz propozycję wartości. Wyniki badań wskazują na świadomość znaczenia wśród menedżerów centralnego elementu modelu biznesu w koncepcji A. Osterwaldera, jakim jest propozycja wartości. Wykorzystanie przez badane przedsiębiorstwa outsourcingu tłumaczy również nastawienie na działania zmierzające do ograniczania kosztów. Choć badanym przedsiębiorstwom w większości nie udało się zmniejszyć liczby pozycji kosztów (patrz punkt 3), stosunkowo często podejmowały one działania zmierzające do ich optymalizacji. Badane przedsiębiorstwa kładły również nacisk na budowanie relacji z klientem, co, ponownie,

Tabela 5. Częstotliwość zmian jakościowych elementów modelu biznesowego badanych przedsiębiorstw

Zakres wskazań	Segmenty klientów	Propozycja wartości	Kanały	Relacje z klientem	Kluczowe zasoby	Kluczowe działania	Kluczowi partnerzy	Koszty
<0;1)	22,8%	13,2%	23,8%	16,7%	28,5%	22,8%	34,2%	4,6%
<1;2)	34,5%	35,2%	28,8%	23,5%	25,6%	29,2%	28,8%	23,5%
<2;3)	33,5%	31,7%	29,5%	26,7%	29,9%	34,2%	27,4%	28,1%
<3;4)	8,2%	17,8%	14,2%	24,6%	12,8%	11,0%	6,8%	27,8%
<4;5>	1,1%	2,1%	3,6%	8,5%	3,2%	2,8%	2,8%	16,0%

Źródło: opracowanie własne.

zgodne jest z założeniem modelu biznesowego wg koncepcji autorstwa A. Osterwaldera (relacje z klientem postrzegane jako kluczowy element dostarczania na rynek propozycji wartości przedsiębiorstwa).

Trzy najrzadziej modyfikowane elementy modeli biznesu badanych przedsiębiorstw to: segmenty klientów, kluczowe zasoby oraz kluczowi partnerzy. Obecność w pierwszej trójce elementu pierwszego wyniku zapewne ze stosunkowo niskiego stopnia dywersyfikacji badanych podmiotów gospodarczych (patrz tab. 1). Stwierdzona wcześniej tendencja do częstszej modyfikacji propozycji wartości nie pociąga za sobą zatem istotnych zmian w obszarze segmentów klientów; potwierdzają to również odpowiedzi na pytanie dotyczące zmian ilościowych w tym obszarze. Badane przedsiębiorstwa rzadko wprowadzały zmiany w obszarze kluczowych zasobów oraz partnerów, co może wynikać ze sposobu, w jaki stosują one outsourcing (długotrwała współpraca z partnerami outsourcingu, bazowanie na ich doświadczeniu, wykorzystanie ekonomii skali partnerów itp.).

Jak wspomniano wcześniej, pytaniu dotyczącemu częstotliwości zmian jakościowych towarzyszyło pytanie o zakres tych zmian. Odpowiedzi na to pytanie zebrano w tabeli 6.

Analogicznie również dla pytania dotyczącego zakresu zmian czynników jakościowych dokonano agregacji, tak by uzyskać dane na temat zmienności elementów modeli biznesowych badanych przedsiębiorstw (tab. 7).

Lektura wyników zebranych w tabeli 7 pozwala na stwierdzenie zbieżności odpowiedzi na pytanie dotyczące zakresu zmian jakościowych z pytaniem odnoszącym się do ich częstotliwości. Analogicznie, elementami modyfikowanymi w największym stopniu są: relacje z klientem, propozycja wartości oraz koszty. Również elementy modelu biznesowego, które były modyfikowane najrzadziej, były modyfikowane w najmniejszym stopniu⁶. Badane przedsiębiorstwa unikały jednocześnie zmian radykalnych, o charakterze rewolucyjnym, o czym świadczy niski odsetek

⁶ Brak w artykule analizy i opisu korelacji między zmiennymi wynika z ograniczenia objętości niniejszego opracowania.

Tabela 6. Zakres zmian jakościowych w modelach biznesu badanych przedsiębiorstw

Element modelu biznesu	Czynnik zmiany jakościowej modelu biznesu	Zakres zmiany – odsetek wskazań (%)					
		0	1	2	3	4	5
Segmenty klientów	zmiany mające na celu dotarcie do większej liczby klientów w ramach obecnie obsługiwanego segmentu (segmentów) klientów	9,3	20,3	38,1	18,5	12,1	1,8
	zmiana sposobu definiowania kluczowego klienta	31,0	27,8	28,1	10,7	2,5	0,0
	działania zmierzające do ograniczenia liczby najmniej rentownych klientów	26,0	28,5	31,3	10,3	2,8	1,1
Propozycja wartości	doskonalenie istniejących produktów/usług	7,1	26,3	39,5	21,0	4,6	1,4
	doskonalenie usług posprzedażnych świadczonych przez firmę	23,1	24,9	25,3	19,9	4,3	2,5
	doskonalenie umiejętności rozwiązywania problemów klienta	7,8	26,7	28,5	29,2	6,8	1,1
Kanały	doskonalenie sposobów dostarczania produktu/usługi klientowi (kanałów dystrybucji)	16,7	21,4	30,6	25,3	5,3	0,7
	doskonalenie sposobu oraz kanałów obsługi posprzedażnej	27,0	28,1	21,0	19,2	3,9	0,7
Relacje z klientami	doskonalenie sposobu obsługi klienta	8,9	23,5	21,7	29,9	13,5	2,5
	optymalizacja, doskonalenie narzędzi marketingowych	19,9	14,2	18,5	31,7	13,5	2,1
	zmiana sposobów budowania oraz utrzymywania relacji z klientami	18,9	14,9	28,5	24,9	8,5	4,3
Kluczowe zasoby	pozyskanie pracowników o nowych, niespotykanych wcześniej w przedsiębiorstwie, kompetencjach	24,6	24,9	30,2	13,5	6,0	0,7
	pozyskanie pracowników o kompetencjach rzadko spotykanych na rynku pracy	30,2	19,6	30,2	13,9	5,3	0,7
	pozyskanie nowej technologii	24,6	17,4	21,7	23,8	10,0	2,5
Kluczowe działania	wprowadzanie działań kluczowych dla procesu tworzenia wartości, które nie były dotychczas realizowane w przedsiębiorstwie	24,9	29,2	27,8	14,9	2,1	1,1
	doskonalenie sposobu realizacji procesów/funkcji	17,8	26,0	33,5	17,8	3,2	1,8
Kluczowi partnerzy	zmiana kryteriów oceny kluczowego partnera	33,8	24,6	30,2	7,8	2,8	0,7
	zmiana rodzaju zasobów pozyskiwanych od kluczowego partnera	29,5	24,9	35,6	7,1	2,1	0,7
Struktura kosztów	działania zmierzające do optymalizacji kosztów	5,3	21,4	33,5	26,3	10,0	3,6

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Zakres zmian jakościowych poszczególnych elementów modelu biznesowego badanych przedsiębiorstw

Zakres wskazań	Segmenty klientów	Propozycja wartości	Kanały	Relacje z klientem	Kluczowe zasoby	Kluczowe działania	Kluczowi partnerzy	Koszty
<0;1)	21,0%	14,9%	21,7%	21,7%	27,8%	21,0%	32,7%	5,3%
<1;2)	36,7%	30,6%	29,2%	16,0%	26,7%	34,2%	30,2%	21,4%
<2;3)	34,9%	36,3%	31,3%	28,5%	29,9%	32,0%	28,8%	33,5%
<3;4)	6,0%	16,0%	15,3%	24,9%	11,7%	10,7%	5,7%	26,3%
<4;5>	1,4%	2,1%	2,5%	8,9%	3,9%	2,1%	2,5%	13,5%

Źródło: opracowanie własne.

wskazań mieszczących się w przedziale od 4 do 5; tylko w przypadku kosztów odsetek ten przekroczył 10% (13,5%). Świadczyć to może, podobnie jak w przypadku częstotliwości zmian jakościowych, o sposobie, w jaki wykorzystywany jest w badanych przedsiębiorstwach outsourcing.

5. Zakończenie

Analiza wyników badań opisanych w niniejszym opracowaniu pozwala na wyciągnięcie kilku interesujących wniosków. Po pierwsze, stosowanie outsourcingu nie skutkowało ograniczaniem ilościowym w obszarze poszczególnych elementów modelu biznesowego; wręcz przeciwnie, w przypadku wszystkich czynników zmiany ilościowej dominowała tendencja do ich rozbudowywania, choć wzrost ten miał charakter umiarkowany. Po drugie, występował ścisły związek pomiędzy częstotliwością zmiany danego elementu a zakresem tejże. Jednocześnie zakres zmian jakościowych był stosunkowo niewielki, co świadczy o jej ewolucyjnym charakterze. Wreszcie, wyniki badań potwierdziły znaczenie propozycji wartości jako głównego (w ujęciu A. Osterwaldera – centralnego) elementu oraz świadomości jego znaczenia dla działalności przedsiębiorstwa wśród zarządzających badanymi przedsiębiorstwami.

Opisane wyniki badań wskazują na konieczność dokładniejszej analizy związków między kształtem modelu biznesowego przedsiębiorstwa stosującego outsourcing a sposobem, w jaki ta metoda zarządzania jest stosowana przez polskie przedsiębiorstwa. Takie, a nie inne, zmiany w modelu biznesu powinny znaleźć bowiem odzwierciedlenie w częstotliwości, z jaką stosowany jest outsourcing, jak również sposobem jego wykorzystania (formą) w danym przypadku. Interesujące wydaje się także zbadanie, jakich modyfikacji w modelach biznesu dokonują polskie przedsiębiorstwa, które nie stosują outsourcingu.

Literatura

- Drzewiecki J., 2013, *Relations between outsourcing decisions, business model and organizational boundaries: theoretical framework*, Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, nr 4(24), s. 43-56
- Drzewiecki J., 2014, *Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesu*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 317-324.
- Drzewiecki J., 2015, *Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu (w trakcie publikacji – artykuł przyjęty na konferencję „Zmiana warunkiem sukcesu”).
- Kłos M., 2009, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa.
- Nogalski B., Waśniewski J., Kalicki S., 2012, *Outsourcing a kooperacja w aliansach strategicznych w polskim sektorze ochrony zdrowia*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Wybrane problemy kooperacji w rozwoju współczesnych organizacji*, Wydawnictwo PTE Oddział w Łodzi, Łódź, s. 113-128.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., 2005, *Clarifying business models: Origins, present and future of the concept*, Communications of AIS, vol. 15, s. 1-28.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2013, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.