

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wprowadzenie | 9 |
| <u>Rozdział 1</u> | |
| Charakterystyka modelu biznesu w świetle teorii oraz praktyki zarządzania | 21 |
| 1.1. Istota oraz cechy charakterystyczne modelu biznesu | 21 |
| 1.1.1. Problemy i dylematy związane z koncepcją modelu biznesu..... | 30 |
| 1.1.2. Dominujące kierunki badań nad modelami biznesu..... | 35 |
| 1.2. Model biznesu jako narzędzie zarządzania..... | 38 |
| 1.2.1. Przesłanki wykorzystania modelu biznesu w zarządzaniu: kontekst sytuacyjny | 38 |
| 1.2.2. Charakterystyka narzędzia <i>Business Model Canvas</i> | 44 |
| 1.2.3. Uzasadnienie przyjęcia perspektywy <i>Business Model Canvas</i> w prowadzonych badaniach | 55 |
| 1.2.4. Wartość w modelu biznesu | 61 |
| 1.2.5. Zmienność modelu biznesu: koncepcja i pomiar..... | 70 |
| <u>Rozdział 2</u> | |
| Outsourcing jako koncepcja oraz metoda zarządzania: jego ewolucja oraz kluczowe charakterystyki | 80 |
| 2.1. Granice pojęcia outsourcingu | 80 |
| 2.2. Ewolucja outsourcingu: kontekst teorii i praktyki zarządzania..... | 102 |
| 2.2.1. Ewolucja outsourcingu w świetle teorii ekonomii i zarządzania... | 104 |
| 2.2.2. Ewolucja outsourcingu w praktyce działalności przedsiębiorstw | 114 |
| 2.2.3. Ryzyka outsourcingu | 121 |
| 2.3. Przebieg procesu outsourcingu | 125 |
| 2.4. Postulowana struktura kontraktu outsourcingowego oraz typy kontraktów outsourcingowych..... | 132 |
| 2.5. Zakres oraz dojrzałość jako kluczowe charakterystyki outsourcingu | 139 |
| 2.5.1. Zakres outsourcingu..... | 140 |
| 2.5.2. Dojrzałość outsourcingu | 142 |

Rozdział 3

| | |
|--|-----|
| Identyfikacja oraz charakterystyka modelu badawczego | 165 |
| 3.1. Wpływ znaczenia przesłanek zmian granic organizacji na kształt modelu biznesu | 166 |
| 3.2. Związki koncepcji modelu biznesu i outsourcingu | 174 |
| 3.2.1. Outsourcing a architektura oraz typy modeli biznesu | 174 |
| 3.2.2. Outsourcing transformacyjny jako metoda modyfikacji modelu biznesu..... | 183 |
| 3.2.3. Outsourcing a realizacja procesów: tworzenia, dostarczania oraz przechwytywania wartości w modelu biznesu | 190 |
| 3.3. Identyfikacja kryteriów oceny poziomu dojrzałości outsourcingu..... | 203 |

Rozdział 4

| | |
|--|-----|
| Metodyka badań oraz charakterystyka próby badawczej | 213 |
| 4.1. Założenia metodyczne zrealizowanych badań..... | 213 |
| 4.2. Identyfikacja hipotez badawczych..... | 216 |
| 4.3. Charakterystyka etapów postępowania badawczego..... | 218 |
| 4.4. Operacjonalizacja problemu oraz pytań badawczych..... | 221 |
| 4.5. Charakterystyka wykorzystanych narzędzi badawczych..... | 239 |
| 4.6. Charakterystyka próby badawczej..... | 244 |

Rozdział 5

| | |
|--|-----|
| Weryfikacja modelu badawczego i hipotez badawczych. Szczegółowe wyniki badań | 250 |
| 5.1. Ocena poziomu badanych zmiennych | 251 |
| 5.2. Weryfikacja modelu badawczego oraz hipotez badawczych..... | 266 |
| 5.3. Szczegółowe wyniki badań dotyczące zależności między badanymi zjawiskami..... | 270 |
| 5.3.1. Znaczenie przesłanek zmian granic organizacji a zakres i dojrzałość wykorzystania outsourcingu | 271 |
| 5.3.2. Dojrzałość outsourcingu a jego skuteczność | 277 |
| 5.3.3. Wpływ skuteczności realizowanego outsourcingu na zmiany w modelu biznesu | 280 |
| 5.4. Charakterystyka przykładowych scenariuszy wykorzystania outsourcingu w kontekście zmiany modelu biznesu | 286 |
| Podsumowanie | 303 |
| Załącznik: Wzór kwestionariusza ankiety wykorzystanego w badaniach | 317 |
| Spis literatury | 328 |
| Spis rysunków..... | 343 |
| Spis tabel..... | 344 |
| Summary..... | 346 |

Wprowadzenie

Główną inspiracją do wyboru tematyki niniejszej monografii było występowanie wielu trendów oraz zjawisk istotnych dla działalności współczesnych przedsiębiorstw. Zjawiska te, wskazane oraz omówione w dalszej części wprowadzenia, nie tylko skutkują koniecznością modyfikacji praktyk zarządzania, postrzeganych między innymi przez pryzmat podejść oraz narzędzi wykorzystywanych w jego procesach, ale uzasadniają również znaczenie podejmowanych prób naukowego ujęcia problemów charakterystycznych dla podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w XXI wieku. Rola nauki o zarządzaniu powinna w tym kontekście zarówno polegać na naukowym (a zatem między innymi obiektywnym oraz realizowanym z wykorzystaniem odpowiedniego aparatu pojęciowego) opisie rzeczywistości, jak i stanowić źródło koncepcji oraz modeli ułatwiających skuteczne i efektywne podejmowanie decyzji dzięki odpowiedniej redukcji wysokiej złożoności towarzyszącej współczesnym przedsiębiorstwom. Efektem wspomnianych zmian przeobrażających zarządzanie było wiele obiektywnych **przesłanek wyboru zagadnień** składających się na główny wątek monografii.

Jako pierwszą z nich wskazać należy rosnącą popularność modeli biznesu¹ w praktyce gospodarczej² i w literaturze³ poświęconej zarządzaniu [DaSilva, Trkman 2014; Haaker i in. 2018]. W sytuacji coraz częstszych i bardziej gwałtownych zmian – zarówno po stronie klienta (zmiana jego potrzeb, skracanie cykli życia produktów,

¹ W literaturze publikowanej w języku polskim spotkać można często określenie „model biznesowy” używane jako synonim pojęcia „model biznesu”. Biorąc pod uwagę zarówno składnię języka polskiego, jak i źródłosłów tego pojęcia (*business model*), autor za poprawne uznał określenie „model biznesu”, które wykorzystywane będzie dalej w monografii.

² Pojęcie „model biznesu” jest równie często używane przez menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw – na przykład już w 2001 roku aż 27% firm z listy „Fortune 500” użyło tego pojęcia w swoich rocznych sprawozdaniach [Shafer i in. 2005, s. 200].

³ Przyjmuje się, iż termin „model biznesu” został po raz pierwszy użyty w literaturze w roku 1957 przez R. Bellmana i C. Clarka [Bellman i in. 1957], za: [Gołębiowski i in. 2008, s. 15]. Po raz pierwszy zaś określenie to zostało wykorzystane w artykule naukowym autorstwa G.M. Jonesa opublikowanym w 1960 roku ([Jones 1960], za: [Nenonen, Storbacka 2010, s. 46]; por. również [Forrester 1958]). Jednocześnie część autorów wskazuje, iż główne elementy modelu biznesu zostały opisane przez P. Druckera już w 1954 roku ([Drucker 1954], zob. np.: [Fjeldstad, Snow 2018, s. 33]). Z kolei badania nad istotą modelu biznesu prowadzone są przez przedstawicieli nauki o zarządzaniu od co najmniej drugiej połowy lat 90. ubiegłego wieku [Falencikowski 2015a, s. 107].

rosnący udział wartości produktów wirtualnych w gospodarce itp.), jak i dotyczących struktury oraz granic sektorów – pojawia się konieczność wprowadzenia nowych narzędzi, które umożliwiłyby osiągnięcie podstawowych celów organizacji. Wymaga to rozbudowania zestawu narzędzi zarządzania strategicznego o dodatkowe metody i techniki umożliwiające między innymi: weryfikację skutków podjętych decyzji dla wnętrza organizacji, jak również analizę mechanizmów występujących na styku organizacji i jej otoczenia. Jednym z takich narzędzi jest model biznesu, który uwzględniając elementy zaliczane tradycyjnie do otoczenia organizacji, jak partnerzy i klienci, podkreśla znaczenie tych podmiotów dla sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. W szerszym ujęciu zaś model biznesu stwarza możliwość bardziej precyzyjnego dopasowania poszczególnych elementów organizacji do struktury sieci, w której coraz częściej tworzona jest wartość.

Znaczenie kształtu modelu biznesu dla zagadnienia budowania przewagi konkurencyjnej oraz sukcesu organizacji⁴ [Falencikowski 2013; M. Jabłoński 2017; Teece 2018] nie ulega wątpliwości, podkreślić należy jednak odmienne (a niekiedy sprzeczne) ujęcia modelu biznesu w odniesieniu do jego: definicji, konstrukcji (architektury) oraz ewolucji (zmiany) [Falencikowski 2013, s. 23–26; Gołębiowski i in. 2008, s. 20–28; M. Jabłoński 2013, s. 47–53; Wirtz i in. 2016, s. 7–9]. Różnice zdań dotyczące powyższych aspektów są przyczyną rozmycia tej interesującej oraz użytecznej koncepcji zarówno w literaturze, jak i – przede wszystkim – praktyce zarządzania. Postulat użyteczności nauki o zarządzaniu wymaga więc doprecyzowania wielu wspomnianych zagadnień dotyczących modeli biznesu. Niniejsza monografia powinna w tym kontekście uwzględnić zatem również to zagadnienie.

Kolejną przesłanką wyboru tematyki monografii jest powszechność [Grant 2016, s. 454–455; Szmigiel 2013, s. 76–77; Vitasek i in. 2011, s. 40] oraz ewolucja [Corbett 2004; Drzewiecki 2008; Jarka 2011; Wodecka-Hyjek 2008] outsourcingu, zwłaszcza traktowanego jako metoda transformacji organizacji. Postępujące usieciowienie przedsiębiorstw, wyrażające się m.in. wzrostem znaczenia działań realizowanych przez partnerów biznesowych dla powodzenia danego przedsięwzięcia, jak również coraz bardziej istotny udział klienta w procesie projektowania produktu czy mnogość zróżnicowanych form relacji z konkurentami (np. kooperacja) powodują,

⁴ „Aż 11 z 27 powstałych w ostatnim ćwierćwieczu firm, które dostały się na listę Fortune 500 w ostatnich 10 latach, awansowało w ten sposób dzięki innowacyjnym modelom biznesu. (...) Badanie przeprowadzone przez *American Management Association* wykazało, że zaledwie 10% inwestycji w innowacje w spółkach globalnych koncentruje się na opracowaniu nowych modeli biznesu. Tymczasem jest to kwestia, o której mówią wszyscy. Badanie *Economist Intelligence Unit* z 2005 roku pokazało, że ponad 50% menedżerów jest zdania, iż innowacje w zakresie modelu biznesu będą miały większe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu niż tworzenie nowych produktów lub usług. Ankieta IBM z 2008 roku, przeprowadzona wśród prezesów firm, potwierdziła te wyniki. Prawie wszyscy respondenci odnotowali konieczność dostosowania modeli biznesu do bieżącej sytuacji, a ponad dwie trzecie przyznało, że ich firmy wymagają zmian zakrojonych na szeroką skalę” [Johnson i in. 2013, s. 34].

iz wartość dla klienta tworzona jest dzisiaj coraz częściej w sieci powiązań między niezależnymi, co najmniej pod względem formalnoprawnym, podmiotami. W długim okresie skutkuje to koniecznością świadomego dostosowania granic organizacji do zmian zachodzących w jej otoczeniu, co z kolei wywiera wpływ na realizowane przez nią procesy i działania.

Również wzrost możliwości generowania wartości dodanej przez udział partnerów biznesowych przedsiębiorstwa, wynikający m.in. z coraz większej dostępności wyspecjalizowanych podmiotów, powoduje istotne zmiany dotyczące kształtu łańcucha wartości. Dla dużych, klasycznie zintegrowanych przedsiębiorstw, zjawisko to stwarza możliwość uzyskania wzrostu efektywności – nie tylko przez outsourcing tych procesów oraz działań, które w mniejszym stopniu przyczyniają się do tworzenia wartości, ale również przez identyfikację potencjalnych efektów synergicznych wynikających m.in. z umiejętnego dopasowania i wykorzystania kompetencji partnera w tym procesie. Dla niezdywersyfikowanych, małych podmiotów dodatkowe możliwości wykorzystania współpracy z partnerem skutkują z kolei wyższym prawdopodobieństwem pozyskania kluczowych zasobów, co przekłada się często na wzrost i rozwój w długim okresie. Jedną z form takiej współpracy jest właśnie outsourcing, który coraz częściej wykracza poza działalność mającą na celu wyłącznie redukcję kosztów, przyczyniając się – a niekiedy będąc warunkiem *sine qua non* – do realizacji procesów: tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości. Co więcej, specyficzne cechy outsourcingu jako metody zarządzania, takie jak: elastyczność, różnorodność form, możliwości jego wykorzystania jako narzędzia służącego osiągnięciu wielu celów organizacji, również strategicznych, znajdujące odzwierciedlenie w postrzeganiu outsourcingu z różnych perspektyw [Niemczyk 2006, s. 175–177], skłaniają do zadania pytania dotyczącego aktualnego znaczenia oraz potencjału outsourcingu, między innymi w kontekście zagadnień dotyczących modelu biznesu. Również istotny odsetek nieudanych przedsięwzięć outsourcingowych [Lacity, Willcocks 2012] uzasadnia konieczność dokładnego przyjrzenia się uwarunkowaniom oraz przebiegowi outsourcingu realizowanego pod koniec drugiej dekady XXI wieku, wskazując na potrzebę uzupełnienia dotychczasowej wiedzy w tym obszarze.

Kolejną przesłanką podjęcia wyzwania określonego w monografii będzie zatem wysoce prawdopodobne występowanie zależności między modelem biznesu a outsourcingiem, na co wskazują m.in. elementy modelu biznesu związane z infrastrukturą, siecią dostawców i kooperantów [Teece 2010, s. 174]. Zgodnie z paradygmatem zasobowym⁵ decyzje dotyczące: rodzaju, liczby (ilości) i jakości zasobów dostępnych w określonym czasie, jak również sposób ich połączenia oraz

⁵ W tym miejscu należy podkreślić znaczenie paradygmatu zasobowego dla rozważań przedstawionych w monografii, gdyż jak wspomniano wcześniej, zagadnienie zasobów jest kluczowe zarówno dla koncepcji modelu biznesu, jak i dla outsourcingu (co wyraża się między innymi w przyjętych definicjach kluczowych dla pracy pojęć). Jednocześnie podjęte zostały również wątki dotyczące innych perspektyw, głównie sieciowej oraz systemowej.

wykorzystania, determinują konkurencyjność organizacji, wyznaczając tym samym możliwość realizacji jej podstawowych celów. Wspomniana wcześniej wartość, definiowana i analizowana w modelu biznesu przede wszystkim z perspektywy klienta (segmentów klientów), wymagać będzie zatem odpowiedniego wykorzystania oraz prawidłowego skonfigurowania zasobów. W kontekście podejścia zasobowego model biznesu postrzegać można tym samym jako specyficzną (bo określoną dla danej organizacji czy w nieco węższym ujęciu – danego przedsięwzięcia biznesowego) wiązkę zasobów oraz kompetencji, przede wszystkim tych, które przyczyniają się do urealnienia określonej propozycji wartości. W takim podejściu do zagadnienia modelu biznesu kluczową funkcją outsourcingu będzie umożliwienie dostępu do zasobów partnerów, szczególnie tych, które mają znaczenie dla realizacji danej propozycji wartości w praktyce.

Wydaje się zatem, iż nie tylko sama decyzja dotycząca zakresu wykorzystania outsourcingu może mieć istotne znaczenie dla możliwości realizacji danego modelu biznesu w praktyce. Również sposób, w jaki realizowany będzie outsourcing, wpłynie na skuteczność i efektywność procesu zmiany modelu biznesu. Ta zależność, wyrażana przez postrzeganie outsourcingu jako narzędzia modyfikacji modelu biznesu, jest uprawdopodobniana przez zmiany dotyczące sposobu, w jaki budowana jest wartość we współczesnych organizacjach (powszechność produktów wirtualnych, spadek znaczenia zasobów fizycznych na rzecz wiedzy oraz jej elementów składowych: danych, informacji itp.), wymuszając jednocześnie konieczność zmian w podejściu do tematyki wydzieleń. **To właśnie zagadnienie stanowi pierwszy główny wątek poruszany w monografii.**

Wątek drugi rozpatrywany w monografii dotyczy czynników mających wpływ na kształt modelu biznesu. W obranym w monografii wzorcu konceptualnym jako wyjaśnienie mechanizmu kształtowania zmian w modelu biznesu przyjęto koncepcję przesłanek zmian granic organizacji. To założenie podyktowane zostało potwierdzonym empirycznie, dużym znaczeniem koncepcji granic organizacji dla zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zagadnień dotyczących outsourcingu oraz modelu biznesu [Cyfert 2012; Cyfert, Krzakiewicz 2009], co jest rezultatem między innymi tak istotnych zjawisk i trendów, jak: zmiany na rynku pracy, rozwój nowoczesnych technologii czy industrializacja usług. Właściwe zarządzanie kształtem granic organizacji jest bowiem warunkiem dostosowania organizacji do otoczenia, a występowanie określonych przesłanek zmian granic, jak zostanie wykazane w dalszej części pracy, ma kluczowe znaczenie dla przebiegu tego procesu. W kontekście wcześniejszych rozważań zmiany granic organizacji będą skutkować między innymi potrzebą modyfikacji jej modelu biznesu. Postrzegając ten problem z perspektywy podejścia zasobowego, należy stwierdzić, że występowanie określonych przesłanek zmian granic organizacji może skutkować koniecznością modyfikacji zarówno charakteru zasobów, jak i ich konfiguracji – w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym.

Wreszcie **trzeci główny wątek** podejmowany w monografii dotyczy skuteczności outsourcingu, która określana jest tutaj w kontekście możliwości jego wyko-

rzystania jako narzędzia modyfikacji modelu biznesu, między innymi w odpowiedzi na wspomniane wcześniej przesłanki zmian granic organizacji. W tym ujęciu outsourcing istotnie wykracza poza tradycyjnie postrzeganą jego główną funkcję, polegającą na optymalizacji kosztów (czy w nieco szerszym ujęciu – restrukturyzacji przedsiębiorstwa), umożliwiając między innymi skuteczny i efektywny dostęp do zasobów oraz dokładniejsze dopasowanie modelu biznesu do wymogów klienta. W kontekście otoczenia zaś w zależności od przyjętego przez organizację podejścia outsourcing powinien nie tylko umożliwić organizacji lepsze dostosowanie do wymogów otoczenia, ale również stworzyć dodatkowe szanse aktywnego oddziaływania organizacji na środowisko, w którym funkcjonuje.

Połączenie trzech powyższych wątków wskazuje na **prawdopodobne występowanie zależności** pomiędzy:

- wystąpieniem przesłanek zmian granic organizacji,
- sposobem wykorzystania outsourcingu (określonym w pracy przez dwie kluczowe charakterystyki: zakres oraz dojrzałość outsourcingu),
- skutecznością outsourcingu w kontekście realizacji przesłanek zmian granic organizacji i modyfikacji modelu biznesu oraz
- poziomem zmian w modelu biznesu.

Na tej podstawie sformułowano **główny problem badawczy, który dotyczy ewentualnego występowania zależności między wskazanymi powyżej zagadnieniami, jak również siły tych zależności**. Problem ten istotny jest zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania, i to z kilku przyczyn. Pierwsza z nich związana jest ze specyfiką oraz ewolucją outsourcingu – zarówno jako koncepcji, jak i metody zarządzania. Jego powszechność, w powiązaniu z wysokim odsetkiem projektów outsourcingowych zakończonych niepowodzeniem, każe zadać pytanie dotyczące aktualności percepcji tej metody (zarówno w nauce, jak i praktyce zarządzania), m.in. w wymiarze jej celów, jak również przebiegu procesu implementacji wyrażanego określonymi rozwiązaniami dotyczącymi: formy kontraktu, przebiegu procesu, relacji z partnerem itp. To zagadnienie staje się szczególnie istotne w sytuacji nie tylko rosnącej zmienności granic organizacji, ale również wzrostu znaczenia ich kształtu dla organizacji. Ponieważ wykorzystanie outsourcingu może skutkować przesunięciem granic organizacji, fakt ten wskazuje na przesłanki zmian granic jako zagadnienie ściśle związane z decyzjami dotyczącymi outsourcingu. W kontekście modelu biznesu z kolei wskazać należy na outsourcing jako potencjalne narzędzie zmiany modelu biznesu, umożliwiające, z jednej strony, jego dostosowanie do granic organizacji (w tym – celów wynikających z przesłanek zmian granic organizacji), z drugiej – urealnienie propozycji wartości w określonym kształcie.

Aby skonkretyzować problem badawczy, jak również uwypuklić jego znaczenie dla nauki i praktyki zarządzania, postawiono w monografii **trzy główne pytania badawcze**. Pierwsze z nich dotyczy wspomnianego zagadnienia znaczenia outsourcingu w kontekście zmian dokonywanych w modelu biznesu i brzmi: **czy i w jaki sposób wykorzystanie outsourcingu wpływa na poziom zmian w mode-**

lu biznesu? W celu odpowiedzi na nie w pierwszej kolejności wprowadzono **dwie kluczowe charakterystyki outsourcingu**. Jako pierwszą wskazać należy jego zakres, wyrażany poziomem wydzielanych czynności w ramach obszarów działalności przedsiębiorstwa. Druga charakterystyka, określana jako dojrzałość outsourcingu, koncentruje się na przebiegu procesu jego implementacji oraz sposobie zarządzania outsourcingiem.

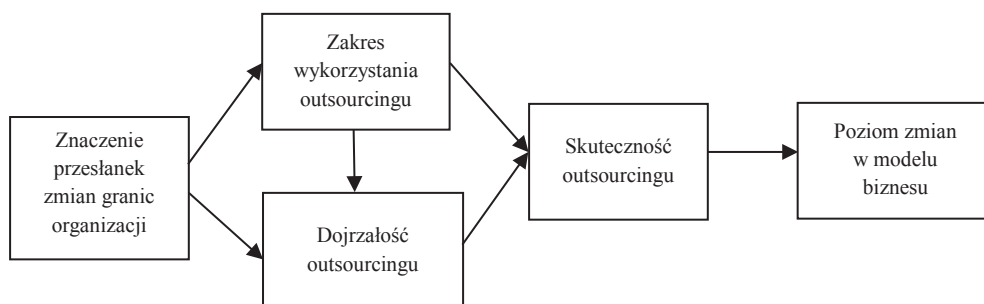
W kontekście powyższych rozważań postawić należy drugie pytanie: **jaka jest zależność między występowaniem wskazanych charakterystyk outsourcingu a jego skutecznością?** Przy czym jako kryteria skuteczności uwzględniono w postępowaniu badawczym zagadnienia zarówno wynikające z przesłanek zmian granic organizacji, jak i dotyczące zmian wprowadzanych w modelu biznesu przedsiębiorstwa stosującego outsourcing. Ewentualna pozytywna odpowiedź na pytania pierwsze i drugie nie tylko pozwoli na wskazanie outsourcingu jako metody zarządzania istotnej w kontekście zmiany modelu biznesu, lecz wyznaczy również obszary decyzyjne dotyczące kluczowych charakterystyk outsourcingu, tak by ułatwić wykorzystanie outsourcingu jako narzędzia transformacji modelu biznesu.

Trzecie i ostatnie kluczowe dla monografii pytanie badawcze dotyczy znaczenia przesłanek zmian granic organizacji. Brzmi ono następująco: **Czy i w jaki sposób występowanie przesłanek zmian granic organizacji wpływa na poziom dwóch kluczowych charakterystyk outsourcingu?** Ewentualne potwierdzenie tak określonej zależności wskaże nie tylko na wysokie znaczenie zagadnienia granic organizacji dla decyzji dotyczących outsourcingu. W powiązaniu z odpowiedziami na pytania pierwsze i drugie pozwoli również na identyfikację pośredniego charakteru wpływu przesłanek zmian granic organizacji na kształt modelu biznesu przedsiębiorstwa stosującego outsourcing – traktowany jako metoda dostosowania modelu biznesu do granic organizacji.

Po określeniu głównych przesłanek oraz problemów badawczych zidentyfikowano **lukę badawczą**, wynikającą przede wszystkim z niewielkiej liczby szczegółowych badań, opracowań oraz rekomendacji dotyczących sposobów organizacji procesu outsourcingu i zarządzania outsourcingiem postrzeganym jako metoda zmiany modelu biznesu, co skutkuje:

- brakiem spójnego modelu łączącego zagadnienia: przesłanek zmian granic organizacji, zakresu i sposobu wykorzystania outsourcingu oraz jego skuteczności, szczególnie w kontekście zmian w modelu biznesu przedsiębiorstwa stosującego outsourcing,
- luką w zasobie wiedzy dotyczącej możliwości oraz sposobu wykorzystania outsourcingu jako narzędzia zmiany modelu biznesu, czego rezultatem jest między innymi brak narzędzia umożliwiającego kompleksową ocenę sposobu wykorzystania outsourcingu oraz jego charakterystyk jako metody zmiany modelu biznesu,
- potrzebą stworzenia możliwie uniwersalnego narzędzia umożliwiającego badanie zmienności modelu biznesu.

Opierając się na przedstawionych przesłankach wyboru obszaru badawczego oraz zaprezentowanych powyżej wnioskach wynikających z luki badawczej, **główny cel monografii** określono jako **identyfikację wzorca konceptualnego⁶ oraz jego empiryczną weryfikację w postaci modelu badawczego ukazującego zależności w układzie: znaczenie przesłanek zmian granic organizacji – zakres i dojrzałość outsourcingu – skuteczność outsourcingu – poziom zmian w modelu biznesu** (rys. 1).



Rys. 1. Wzorek konceptualny zależności między badanymi zjawiskami

Źródło: opracowanie własne.

Poza celem głównym przed pracą postawiono cele szczegółowe stanowiące jego rozwinięcie, które to można podzielić na cztery podstawowe kategorie: **teoretyczne**, **empiryczne**, **metodyczne** oraz **praktyczne**.

Jako główne **cele teoretyczne** wskazać należy:

- propozycję koncepcji dotyczącej zależności między kluczowymi dla pracy zagadnieniami – outsourcingiem oraz modelem biznesu – w kontekście przesłanek zmian granic organizacji,
- ujednoczenie wiedzy dotyczącej: modelu biznesu (w odniesieniu zarówno do koncepcji, jak i modelu biznesu postrzeganego jako narzędzie zarządzania) oraz outsourcingu (przede wszystkim: jego odrębności względem wybranych metod i form organizacyjno-zarządczych, przesłanek, ryzyka, procesu implementacji outsourcingu, jak również postulowanej struktury kontraktu outsourcingowego),
- identyfikację kluczowych charakterystyk outsourcingu w kontekście jego zastosowania w procesie zmiany modelu biznesu,
- konceptualizację pomiaru zmienności modelu biznesu oraz dojrzałości outsourcingu.

⁶ Wykorzystywane w monografii pojęcie „wzorek konceptualny” jest bezpośrednim tłumaczeniem określenia *conceptual framework* i odnosi się do wstępnej – sformułowanej na podstawie badań literaturowych oraz obserwacji organizacji i jej otoczenia – teoretycznej propozycji dotyczącej zależności między badanymi zjawiskami. W dalszej części pracy wzorek konceptualny przedstawiony we wstępie zostanie doprecyzowany (m.in. poprzez identyfikację zmiennych badawczych) i przybierze formę modelu badawczego poddanego weryfikacji.

Za **cel metodyczny** monografii przyjęto operacjonalizację narzędzi umożliwiających pomiar: dojrzałości outsourcingu oraz poziomu zmian dokonywanych w modelach biznesu.

Wśród wielu **celów empirycznych** postępowania badawczego stanowiącego podstawę dla monografii wyróżnić należy:

- pomiar poziomu: zakresu, dojrzałości oraz skuteczności outsourcingu w badanych przedsiębiorstwach, jak również zmian dokonywanych w modelach biznesu badanych przedsiębiorstw,
- identyfikację czynników dojrzałości outsourcingu mających wpływ na jego skuteczność w kontekście przesłanek zmian granic organizacji oraz jako metody modyfikacji modelu biznesu,
- identyfikację oraz weryfikację modelu badawczego zależności między badanymi zjawiskami w jego ostatecznym kształcie,
- identyfikację oraz charakterystykę podstawowych scenariuszy wykorzystania outsourcingu jako metody modyfikacji modelu biznesu.

Wreszcie za dwa najistotniejsze **cele praktyczne** monografii uznać należy:

- dostarczenie menedżerom wskazówek do podejmowania decyzji dotyczących kształtu projektu outsourcingowego oraz
- propozycję dotyczącą narzędzi umożliwiających określenie zmienności modelu biznesu oraz specyfiki projektu outsourcingowego w kontekście jego dwóch kluczowych charakterystyk zaproponowanych w pracy.

Zarówno charakter, jak i różnorodność tak sformułowanych celów skutkowały podjęciem decyzji o triangulacji metod badawczych. Dla osiągnięcia celów teoretycznych najistotniejsze okazały się obserwacja oraz przegląd literatury⁷. Ich wykorzystanie umożliwiło przede wszystkim: określenie luki badawczej, doprecyzowanie kluczowych dla monografii pojęć, conceptualizację pomiaru zakresu zmian w modelu biznesu oraz dojrzałości outsourcingu, jak również identyfikację pytań badawczych, modelu badawczego oraz hipotez badawczych. Metody statystyczne posłużyły w postępowaniu badawczym przede wszystkim do osiągnięcia celów empirycznych: weryfikacji modelu badawczego oraz hipotez badawczych. W kontekście celów empirycznych użyteczne okazały się również: wywiad oraz analiza dokumentacji, które umożliwiły dokonanie egzemplifikacji zależności przyczynowo-skutkowych wynikających ze zweryfikowanego modelu badawczego i wyrażonych w formie scenariuszy opisanych w monografii.

W postępowaniu badawczym wykorzystano zatem zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe, czego efektem były zgromadzone dane o charakterze ilościowym oraz jakościowym. Zróżnicowanie pozyskanych danych względem ich rodzaju, jak również przyjęcie strategii sekwencyjnych metod mieszanych w trakcie postępowania badawczego nie tylko umożliwiło osiągnięcie wskazanych celów empirycznych, ale przyczyniło się również do skuteczniejszej realizacji celów praktycznych.

⁷ Przegląd literatury obejmuje również przegląd źródeł internetowych zasobów wiedzy.

Aby rozwiązać wskazany problem badawczy (między innymi uzyskując odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz dokonując weryfikacji skonstruowanego modelu), w dalszej kolejności dokonano identyfikacji **siedmiu hipotez badawczych**. Dotyczyły one zależności między badanymi zjawiskami, a ich treść wynikała z kształtu modelu badawczego⁸ stanowiącego uszczegółowienie przedstawionego na rys. 1 wzorca konceptualnego. Jak wynika z jego kształtu, punktem wyjścia do implementacji outsourcingu jest wystąpienie przesłanek zmian granic organizacji. Zgodnie bowiem z przyjętymi założeniami wzrost ich znaczenia stanowi dla organizacji bodziec do wyboru outsourcingu jako metody zarządzania umożliwiającej osiągnięcie celów wynikających z przesłanek zmian granic. Pierwsze dwie postawione w pracy hipotezy (H1 oraz H2) miały zatem na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu znaczenia przesłanek zmian granic organizacji na poziom dwóch kluczowych charakterystyk outsourcingu: jego zakresu oraz dojrzałości.

H1: Wzrost znaczenia przesłanek zmian granic organizacji wpływa dodatnio na zakres wykorzystania outsourcingu⁹.

H2: Wzrost znaczenia przesłanek zmian granic organizacji powoduje wzrost poziomu dojrzałości outsourcingu.

Kolejna hipoteza (H3) dotyczyła występowania ewentualnego wpływu zakresu outsourcingu na jego dojrzałość. Brzmiała ona następująco:

H3: Wzrost zakresu wykorzystania outsourcingu powoduje wzrost poziomu jego dojrzałości.

Zgodnie z proponowanym wzorcem konceptualnym wzrost poziomu dwóch kluczowych charakterystyk outsourcingu powinien skutkować wzrostem jego skuteczności; tej zależności dotyczyły dwie kolejne hipotezy (H4 oraz H5):

H4: Wzrost poziomu dojrzałości outsourcingu powoduje wzrost jego skuteczności.

H5: Wzrost zakresu wykorzystania outsourcingu powoduje wzrost jego skuteczności.

Wreszcie dwie ostatnie hipotezy (H6 oraz H7) dotyczyły ostatniej części wzorca konceptualnego uwzględniającej wpływ skuteczności outsourcingu na poziom zmian¹⁰ w modelu biznesu badanych przedsiębiorstw:

H6: Wzrost skuteczności outsourcingu wpływa dodatnio na poziom zmian ilościowych dokonywanych w modelu biznesu.

⁸ Identyfikacji oraz charakterystyce modelu badawczego poświęcono rozdział 3 monografii.

⁹ Mierzony za pomocą tzw. syntetycznego wskaźnika outsourcingu; jego definicja oraz konstrukcja przedstawione zostaną w rozdziale 4.

¹⁰ Proponowana w monografii koncepcja zmienności modelu biznesu zakłada identyfikację dwóch podstawowych rodzajów zmian: ilościowych oraz jakościowych, zob. podrozdział 1.2.5.

H7: Wzrost skuteczności outsourcingu wpływa dodatnio na poziom zmian jakościowych w modelu biznesu.

Weryfikacja powyższych hipotez, uzupełniona szczegółowymi wynikami badań, miała umożliwić nie tylko weryfikację modelu badawczego, lecz również osiągnięcie wskazanych wcześniej celów empirycznych monografii.

Aby osiągnąć cel główny pracy oraz towarzyszące mu cele szczegółowe, sformułowane w czterech wskazanych obszarach, przyjęto określoną strukturę pracy. Mianowicie główna część monografii składa się z: wprowadzenia, pięciu rozdziałów oraz podsumowania. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoriopoznawczy oraz teoriiotwórczy i służą przede wszystkim omówieniu podstawowych dla problematyki pracy pojęć: modelu biznesu oraz outsourcingu, jak również systematyzacji związanych z nimi zagadnień istotnych w kontekście przeprowadzonych badań. Rozdział trzeci, obok przedstawienia treści teoriotwórczych, nawiązuje do wskazanego celu metodycznego pracy, które to zagadnienie zostanie rozwinięte w rozdziale czwartym. Ostatnie dwa rozdziały mają ściśle empiryczny charakter i koncentrują się na omówieniu metodyki oraz prezentacji wyników przeprowadzonych badań.

Rozdział pierwszy, poświęcony zagadnieniom dotyczącym modelu biznesu, podzielono na dwa podrozdziały. Pierwszy z nich (1.1) zawiera omówienie istoty modelu biznesu oraz identyfikację jego cech charakterystycznych jako koncepcji zarządzania. Wskazano w tej części również na kluczowe problemy i dylematy towarzyszące tej koncepcji, jak również dokonano identyfikacji dominujących kierunków badań nad modelami biznesu. Podrozdział 1.2 poświęcony został z kolei modelowi biznesu postrzeganemu jako narzędzie zarządzania. W pierwszej kolejności wskazano na przesłanki jego wykorzystania, by przejść następnie do omówienia narzędzia *Business Model Canvas*: jego charakterystyki (1.2.2) oraz uzasadnienia przyjęcia tego właśnie podejścia w trakcie realizacji procedury badawczej (1.2.3). Kolejna część (1.2.4) poświęcona została zagadnieniu wartości jako kluczowego pojęcia dla zagadnień związanych z modelem biznesu. Rozdział pierwszy zamyka omówienie przyjętej w pracy koncepcji zmienności modelu biznesu (1.1.5), w nawiązaniu między innymi do przesłanek zmian granic organizacji jako mechanizmu jego kształtowania.

Rozdział drugi poświęcono outsourcingowi jako koncepcji i metodzie zarządzania. Ten rozdział otwierają rozważania dotyczące granic pojęcia outsourcingu, jego specyfiki oraz elementów składowych (2.1). Dokonano tutaj również porównania outsourcingu z innymi, wybranymi metodami oraz formami organizacyjno-zarządczymi. W dalszej kolejności (2.2) skierowano uwagę Czytelnika na zagadnienie ewolucji outsourcingu w kontekście teorii oraz praktyki zarządzania, omawiając między innymi znaczenie wybranych teorii ekonomicznych, jak również dominujących dla tego zagadnienia podejść w zarządzaniu. Dokonano również charakterystyki procesu ewolucji outsourcingu jako metody zarządzania w praktyce działalności współczesnych przedsiębiorstw. Ponadto wskazano także na: podstawowe przesłan-

ki oraz rodzaje ryzyka związane ze stosowaniem outsourcingu. W dalszej części rozdziału (2.3) przedstawiono pokrótce przebieg procesu jego implementacji, następnie (2.4) skoncentrowano się na zagadnieniu kontraktu outsourcingowego jako elementu istotnego dla kształtu relacji między klientem i partnerem oraz mającego istotny wpływ na ostatnie zagadnienie poruszane w tym rozdziale – przesłanki dojrzałości outsourcingu, będącej jedną z dwóch (obok zakresu) kluczowych charakterystyk outsourcingu (podrozdział 2.5 pracy).

W **rozdziale trzecim** dokonano identyfikacji i charakterystyki modelu badawczego oraz hipotez badawczych. Mianowicie jako pierwsze (podrozdział 3.1) omówione zostało zagadnienie znaczenia przesłanek zmian granic organizacji dla zmiany modelu biznesu. W dalszej kolejności (3.2) wskazano na związki modelu biznesu oraz outsourcingu wynikające z teorii zarządzania. Poszukując zależności między tymi pojęciami i zjawiskami, skoncentrowano się na: zagadnieniu architektury modeli biznesu, outsourcingu jako metodzie zmiany modelu biznesu, omówiono outsourcing transformacyjny oraz powiązano z outsourcingiem procesy: tworzenia, dostarczania oraz przechwytywania wartości. Rozdział zamyka szczegółowa identyfikacja kryteriów oceny poziomu dojrzałości outsourcingu wraz z ich merytorycznym uzasadnieniem (podrozdział 3.3).

Rozdział czwarty zawiera omówienie metodyki zrealizowanych badań empirycznych. W pierwszej kolejności (4.1) wskazano na założenia metodyczne przeprowadzonych badań, czemu towarzyszyła identyfikacja wykorzystanych metod badawczych. Podrozdział 4.2 zawiera omówienie hipotez badawczych, wynikających ze wskazanego w rozdziale 3 modelu badawczego. Następnie (4.3) dokonano szczegółowej charakterystyki etapów postępowania badawczego, by dalej (4.4) przejść do zagadnienia operacjonalizacji problemu oraz pytań badawczych. W podrozdziale 4.5 omówiono narzędzia badawcze wykorzystane w trakcie badań właściwych (zarówno ilościowych, jak i jakościowych). Rozdział czwarty zamyka charakterystyka próby badawczej (4.6) w przekroju wybranych cech jakościowych.

W ostatnim – **piątym** – **rozdziale** monografii zaprezentowano i szczegółowo omówiono rezultaty przeprowadzonych badań. Podrozdział 5.1 poświęcono identyfikacji poziomu badanych zmiennych, tak by móc ocenić badane przedsiębiorstwa względem mierzonych charakterystyk, jak również wyciągnąć wstępne wnioski dotyczące ewentualnych zależności między badanymi zjawiskami. Tego zagadnienia dotyczy podrozdział 5.2 zawierający weryfikację modelu badawczego oraz hipotez badawczych. W podrozdziale 5.3 zaprezentowano z kolei szczegółowe wyniki badań, umożliwiające doprecyzowanie wniosków wynikających z przyjętych hipotez. Wreszcie w podrozdziale 5.4 dokonano charakterystyki przykładowych scenariuszy wykorzystania outsourcingu w kontekście zmiany modelu biznesu – stanowią one egzemplifikację zależności wynikających z modelu badawczego oraz są rezultatem przeprowadzonych badań jakościowych.

Pracę zamyka **podsumowanie**, w którym przedstawiono główne wnioski płynące z realizacji procedury badawczej opisanej w monografii. Wskazano również

ograniczenia przeprowadzonych badań oraz potencjalne kierunki dalszych analiz będących rozwinięciem zaprezentowanych konkluzji.

W załączniku zawarto wzór kwestionariusza ankiety wykorzystanego w badaniach. Merytorycznej zawartości monografii towarzyszą spisy: tabel, rysunków oraz literatury. Po nich załączono streszczenie pracy w języku angielskim.