Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
ISSN 2083-8611 Nr 351 · 2018

Zarządzanie 14

Jakub Drzewiecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
jakub.drzewiecki@ue.wroc.pl

OUTSOURCING A WARTOŚĆ W MODELACH BIZNESU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ[1]

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących zależności między stopniem (szerokością i głębokością) zastosowania outsourcingu a zakresem zmian w propozycji wartości w modelach biznesu polskich przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono na próbie 281 podmiotów, jako główne narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety. W próbie głębokość outsourcingu była silniej skorelowana ze zmianami w propozycji wartości niż szerokość outsourcingu przy niskim poziomie korelacji między większością badanych zmiennych. Wyniki badań wskazują jednak na istotne różnice w znaczeniu outsourcingu dla zmian w propozycji wartości w podmiotach różnej wielkości, co może świadczyć o odmiennych: przesłankach, znaczeniu oraz sposobie wykorzystania tej metody zarządzania w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: outsourcing, model biznesu, tworzenie wartości, propozycja wartości, wyniki badań.

JEL Classification: L14, L24.

Wprowadzenie

Dynamika zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym, wzrost trudności prognozowania trendów oraz coraz częstsze problemy dotyczące identyfikacji zależności przyczynowo-skutkowych między elementami otoczenia wynikające ze wzrostu jego złożoności skłaniają właścicieli oraz menedżerów polskich

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

przedsiębiorstw do poszukiwania nowych narzędzi zarządzania strategicznego umożliwiających skuteczne i efektywne zarządzanie organizacją. Jednym z takich narzędzi jest model biznesu pełniący w organizacji wiele różnorodnych funkcji [Bossidy i Charan, 2010, s. 90-91]. Jednocześnie takie zjawiska, jak wzrost poziomu specjalizacji przedsiębiorstw czy niwelowanie barier przepływu zasobów o różnorodnym charakterze (ludzkich, finansowych, informacyjnych), powodują wzrost: powszechności występowania relacji z dostawcami oraz konkurentami, zróżnicowania charakteru tych relacji (np. zjawisko koopetycji) oraz ich znaczenia dla pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Dlatego jako główne motywy podjęcia badań, których wyniki zaprezentowano w artykule, należy wskazać:

- ewolucję outsourcingu jako metody zarządzania, głównie w kontekście jej: przesłanek, rodzajów, znaczenia i konsekwencji dla pozycji rynkowej przedsiębiorstwa (np. outsourcing strategiczny, wydzielanie kluczowych procesów, zaawansowane formy outsourcingu, takie jak współdzielenie zasobów, wymiana informacji o charakterze strategicznym itp.),
- konsekwencje modelu biznesu oraz outsourcingu dla: rezultatów osiąganych przez przedsiębiorstwo, jego przewagi konkurencyjnej itp.,
- występowanie luki badawczej w obszarze procesów: tworzenia, dostarczania oraz przechwytywania wartości w modelach biznesu polskich przedsiębiorstw, jak również zależności między zakresem, formą, sposobem stosowania outsourcingu a kształtem modelu biznesu przedsiębiorstw stosujących tę metodę zarządzania.

Opierając się na powyższych przesłankach, jako główny cel artykułu przyjęto przedstawienie wyników badań dotyczących zależności między stopniem (szerokością i głębokością) wykorzystania outsourcingu a zakresem zmian w propozycji wartości w modelach biznesu polskich przedsiębiorstw. W szczególności postępowanie badawcze opisane w niniejszym opracowaniu zakłada porównanie w tym kontekście przedsiębiorstw różnej wielkości.

1. Wartość i propozycja wartości w modelu biznesu a outsourcing – podstawy teoretyczne

Choć określenie „model biznesu" w dalszym ciągu nie doczekało się jednoznacznej definicji oraz interpretacji, analiza literatury pozwala na stwierdzenie, iż pojęcie wartości pojawia się w zdecydowanej większości definicji modelu biznesu. Najczęściej podkreśla się w tym miejscu proces kreowania wartości [de Wit i Meyer, 2007; Linder i Cantrell, 2001], jednak część autorów rozszerza definicję modelu biznesu o procesy: dostarczania oraz przechwytywania wartości

[Chesbrough, 2007; Falencikowski, 2013; Shafer, Smith, Linder, 2005; Slywotzky, Morrison, Andelman, 2000]. W niektórych ujęciach modelu biznesu występuje również pojęcie „propozycji wartości", co zdaje się podkreślać aspekt dostosowania wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo do potrzeb klienta (segmentów klientów) [Seddon i in., 2004]. Takie podejście do wartości w modelu biznesu można również znaleźć w autorskiej koncepcji A. Osterwaldera i Y. Pigneur [2013, s. 20], która posłużyła jako podstawa do określenia czynników zmienności propozycji wartości w niniejszym opracowaniu. Wartość tworzona dla klienta przekłada się w długim okresie na wartość samego przedsiębiorstwa stosującego dany model będący w tym ujęciu jednym z narzędzi kreowania przewagi konkurencyjnej.

Podkreślanie w definicjach modelu biznesu wartości jako jego kluczowego elementu pozwala również na określenie podstawowej funkcji, jaką pełni on w przedsiębiorstwie. Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego pozwala na doskonalenie konfiguracji umiejętności, kompetencji oraz zasobów w taki sposób, by skutecznie i efektywnie kreować, dostarczać oraz przechwytywać wartość. Zastosowanie modelu biznesu umożliwia zatem uzyskanie lepszego dopasowania między infrastrukturą przedsiębiorstwa a potrzebami (oczekiwaniami) klientów; jednocześnie wartość (propozycja wartości) oraz klienci są, jak wynika z badań prowadzonych w Polsce, postrzegane jako kluczowe elementy modelu biznesu [Jabłoński, 2013, s. 331]. Badania przeprowadzone przez M. Olińskiego wskazują z kolei na wysokie znaczenie relacji z dostawcami w procesach tworzenia i przechwytywania wartości w modelu biznesu [Oliński, 2016, s. 70-72].

W tym kontekście model biznesu jest punktem wyjścia decyzji dotyczących konfiguracji tych zasobów oraz umiejętności, które są niezbędne do skutecznej i efektywnej realizacji procesów kreowania, dostarczania oraz przechwytywania wartości. Stąd tak powszechne uwzględnianie w koncepcjach modelu biznesu strukturalnego aspektu organizacji, najczęściej w aspekcie konfiguracji konstrukcji łańcucha wartości przedsiębiorstwa [Schweizer, 2005; Shafer, Smith, Linder, 2005, s. 202]. Co istotne, w koncepcji modelu biznesu wspomniany aspekt strukturalny organizacji wykracza poza jej granice wskutek uwzględnienia partnerów oraz ich interesów (aspekt łańcucha wartości sektora). Tak traktowany model biznesu staje się podstawą podejmowania decyzji dotyczących działań, które mają być realizowane wewnątrz / poza granicami organizacji (dylemat *make or buy*), podziału pracy między podmiotami tworzącymi łańcuch wartości sektora oraz konfiguracji zasobów i kompetencji celem optymalizacji wspomnianych wcześniej procesów. Warto w tym miejscu podkreślić, iż sama kon-

strukcja łańcucha wartości przedsiębiorstwa jest uznawana przez niektórych autorów jako kryterium typologizacji modeli biznesu [patrz np. Obłój, 2002, s. 100-102; Schweizer, 2005, s. 43-48]. Problemy i decyzje dotyczące outsourcingu stają się szczególnie istotne w sytuacji modyfikacji modelu biznesu przedsiębiorstwa. Wzrost ilości działań tworzących wartość realizowanych przez partnerów lub we współpracy z nimi powoduje konieczność dostosowania decyzji podejmowanych przez menedżerów w obszarze outsourcingu do kształtu (obecnego, pożądanego) modelu biznesu.

Podsumowując, pojęcie wartości należy uznać za kluczowe dla modelu biznesu nie tylko w sensie ontologicznym, ale również epistemologicznym oraz aksjologicznym [Oliński, 2016, s. 70]. Istotne wydaje się również pytanie o zależności pomiędzy zakresem, formą i sposobem wykorzystania outsourcingu a zagadnieniem wartości w modelu biznesu.

2. Metodyka badań oraz charakterystyka zmiennych wykorzystanych w badaniu

Narzędziem badawczym zastosowanym w trakcie badań był kwestionariusz ankiety, do kontaktu z respondentami zostały wykorzystane cztery kanały komunikacji: poczta tradycyjna (3,6% przypadków), poczta elektroniczna (2,5%), kontakt bezpośredni (9,6%) oraz kontakt telefoniczny (84,3%) z użyciem CATI (*Computer-Assisted Telephone Interview*) jako techniki wspomagającej gromadzenie danych źródłowych.

W badaniu uwzględniono dwie grupy czynników zmienności modelu biznesu w obszarze propozycji wartości: czynniki zmian ilościowych oraz jakościowych; ich przegląd zawarto w tabeli 1[2].

Tabela 1. Badane czynniki zmienności modelu biznesu w obszarze propozycji wartości

Czynniki zmian ilościowych	Czynniki zmian jakościowych
• liczba produktów / świadczonych usług • liczba usług posprzedażnych świadczonych przez przedsiębiorstwo • obszary działalności (rynki, branże, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność) • wysokość cen produktów/usług	• doskonalenie istniejących produktów/usług • doskonalenie usług posprzedażnych świadczonych przez firmę • doskonalenie umiejętności rozwiązywania problemów klienta

Źródło: Opracowanie własne.

[2] Pełne (uwzględniające inne elementy modelu biznesu niż propozycja wartości) zestawienie czynników zmian jakościowych i ilościowych w modelu biznesu zawarto w pracy: Drzewiecki [2016b, s. 14].

W pytaniu dotyczącym czynników ilościowych respondenci mieli wskazać na poziom i kierunek zmiany każdego z powyższych czterech 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).

W odniesieniu do czynników jakościowych zadano pytanie mające na celu określenie zakresu zmian; zaznaczenie oceny „0" oznaczało „zmiany o kosmetycznym charakterze, bez istotnego wpływu na kształt modelu biznesu oraz działalność firmy", a oceny „5" – „zmiany fundamentalne, rewolucyjne dla firmy".

Aby dokonać pomiaru stopnia stosowania outsourcingu wśród podmiotów, w próbie dokonano identyfikacji piętnastu obszarów funkcjonalnych, przy czym podjęto próbę określenia, z jednej strony, uniwersalnego wzoru łańcucha wartości (dla podmiotów działających w różnych branżach, o zróżnicowanym poziomie dywersyfikacji, wielkości itp.), a z drugiej uwzględniono zarówno funkcje podstawowe, jak i pomocnicze. Zadaniem respondentów była odpowiedź na następujące pytania (w odniesieniu do każdego obszaru funkcjonalnego z osobna):

- czy dany obszar funkcjonalny wchodzi w skład łańcucha wartości firmy?
- czy w danym obszarze przedsiębiorstwo stosowało outsourcing?
- jaki odsetek czynności został wydzielony w danym obszarze funkcjonalnym (od 0 do 100%, z dokładnością do 10%)[3]?

Wreszcie do pomiaru stopnia, w jakim podmiot stosował outsourcing, wykorzystano autorskie wskaźniki głębokości oraz szerokości outsourcingu, przy czym:

- szerokość outsourcingu[4] zdefiniowano jako odsetek obszarów funkcjonalnych wchodzących w skład łańcucha wartości przedsiębiorstwa, w ramach których zastosowano outsourcing (wartość wskaźnika mieści się w przedziale <0,1>; im wyższa wartość wskaźnika, tym większa ilość funkcji objętych outsourcingiem),
- głębokość outsourcingu zdefiniowano jako średni odsetek czynności wydzielonych w ramach funkcji objętych outsourcingiem (wartość wskaźnika mieści się w granicach <0,1>; im wyższa wartość tego wskaźnika, tym wyższy przeciętny odsetek wydzielanych czynności). Dodatkowo na potrzeby niniejszego opracowania utworzono również dodatkowy wskaźnik, tzw. **Syntetyczny Wskaźnik Outsourcingu** (**SWO**), będący iloczynem omówionych wcześniej wskaźników głębokości oraz szerokości outsourcingu.

---

[3] Szczegółowe wyniki dotyczące outsourcingu stosowanego przez badane przedsiębiorstwa w ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych zawarto w: Drzewiecki [2015, s. 14-17].

[4] Badaniem zostały objęte podmioty, w których wprowadzono outsourcing w co najmniej dwóch obszarach funkcjonalnych.

3. Charakterystyka próby badawczej

Próba badawcza objęła ostatecznie 281 przypadków, przy czym – z uwagi na charakter problemu badawczego i wynikających z niego pytań badawczych − przyjęto trzy kryteria doboru próby:

- pochodzenie kapitału: badaniem objęto przedsiębiorstwa polskie[5];
- badano przedsiębiorstwa stosujące outsourcing;
- wielkość zatrudnienia: badano przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej dziesięciu pracowników.

Niemal jedną trzecią próby stanowiły spółki cywilne, po około 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 rynku rodzimym. Poziom dywersyfikacji badanych podmiotów należy uznać za niski: ponad 90% firm prowadzi działalność w jednej branży lub kilku branżach ze sobą spokrewnionych [Drzewiecki, 2016a, s. 105].

4. Stosowanie outsourcingu a zmiany w propozycji wartości – wyniki badań

Do obliczenia poziomów korelacji między zmiennymi uwzględnionymi w opracowaniu wykorzystano współczynnik R Spearmana (korelacji rang)[6]. W tabeli 2 przedstawiono wartości R dla zależności między wskaźnikami outsourcingu a czynnikami zmian w modelach biznesu w próbie objętej badaniem.

---

[5] 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.

[6] Zastosowanie współczynników R Spearmana należy uzasadnić w tym przypadku przede wszystkim rodzajem wykorzystanych w badaniu skal pomiarowych, patrz np. Stanisz [2006, s. 295-296].

Tabela 2. Wartości R[7] dla zależności między wskaźnikami outsourcingu a czynnikami zmian w modelach biznesu (w próbie)

Czynnik zmian w propozycji wartości	Głębokość outsourcingu	Szerokość outsourcingu	SWO
Czynniki zmian ilościowych w propozycji wartości			
Liczba produktów / świadczonych usług	0,165	-0,056	0,063
Liczba usług posprzedażnych	**0,194**	-0,045	0,075
Obszary działalności (rynki, branże)	**0,154**	0,021	**0,099**
Wysokość cen produktów/usług	**0,444**	**-0,180**	**0,165**
Czynniki zmian jakościowych w propozycji wartości			
Doskonalenie usług posprzedażnych	**0,139**	0,028	**0,125**
Doskonalenie umiejętności rozwiązywania problemów klienta	0,112	-0,042	0,001
Doskonalenie istniejących produktów/usług	0,109	0,045	**0,119**

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników badań przedstawionych w tabeli 2 pozwala na stwierdzenie niskiego poziomu zależności w próbie. Szerokość outsourcingu nie wykazała istotnych statystycznie korelacji z badanymi czynnikami zmian w propozycji wartości, zarówno jakościowymi, jak i ilościowymi. Wyjątkiem jest wysokość cen produktów/usług oferowanych przez badane przedsiębiorstwa, jednak tutaj wartość współczynnika (niespełna -0,2) należy uznać za niską [Aczel, 2000, s. 492][8].

Współczynnik głębokości outsourcingu był nieco silniej skorelowany z badanymi czynnikami zmian, przy czym w większości przypadków korelacje te były istotne statystycznie. Jednak podobnie jak w przypadku szerokości outsourcingu, poziom korelacji głębokości outsourcingu z badanymi czynnikami należy uznać za niski (poniżej 0,2). Wyjątek to, podobnie jak wcześniej, wysokość cen produktów/usług (R = 0,444). Interesujący jest również kierunek tej zależności. W próbie przedsiębiorstwa, które wydzielały więcej czynności w ramach obszarów funkcjonalnych objętych outsourcingiem, z reguły podnosiły ceny swoich produktów/usług. Świadczyć to może m.in. o innych przesłankach stosowania outsourcingu niż tylko obniżenie kosztów działalności.

W celu identyfikacji ewentualnych różnic między firmami różnej wielkości w kontekście zależności między badanymi zmiennymi przeprowadzono analogiczną analizę dla podmiotów według ich wielkości (tabela 3 dotyczy czynników zmian jakościowych, tabela 4 − ilościowych).

[7] W tej i w kolejnych dwóch tabelach pogrubieniem wyróżniono współczynniki korelacji istotne statystycznie ($p < 0,05$).

[8] Interpretacja wartości współczynnika R na podstawie: Aczel [2000, s. 492-494].

Tabela 3. Wartości R dla zależności między wskaźnikami outsourcingu a czynnikami zmian jakościowych w propozycji wartości (według wielkości podmiotu)

Czynnik zmian jakościowych w propozycji wartości	Głębokość outsourcingu			Szerokość outsourcingu			SWO		
	małe	średnie	duże	małe	średnie	duże	małe	średnie	duże
Doskonalenie usług posprzedażnych	**-0,292**	0,141	**0,334**	0,176	0,095	0,134	0,003	**0,221**	**0,315**
Doskonalenie umiejętności rozwiązywania problemów klienta	**-0,404**	0,163	**0,364**	0,122	-0,076	0,076	-0,174	0,029	**0,272**
Doskonalenie istniejących produktów/usług	**-0,307**	0,146	**0,369**	**0,219**	-0,060	0,098	0,038	0,127	**0,262**

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4. Wartości R dla zależności między wskaźnikami outsourcingu a czynnikami zmian ilościowych w propozycji wartości (według wielkości podmiotu)

Czynnik zmian ilościowych w propozycji wartości	Głębokość outsourcingu			Szerokość outsourcingu			SWO		
	małe	średnie	duże	małe	średnie	duże	małe	średnie	duże
Liczba produktów / świadczonych usług	**-0,241**	**0,301**	**0,316**	-0,025	-0,097	0,085	-0,170	0,149	**0,361**
Liczba usług posprzedażnych	**-0,310**	**0,331**	**0,407**	0,132	-0,073	-0,031	-0,064	0,161	**0,273**
Obszary działalności (rynki, branże)	**-0,215**	0,173	**0,388**	0,099	0,025	0,194	-0,044	0,109	**0,466**
Wysokość cen produktów/usług	0,118	**0,532**	**0,556**	0,066	**-0,277**	-0,137	0,152	0,104	**0,295**

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie analizy wyników zaprezentowanych w tabelach 3 oraz 4 należy stwierdzić istotne różnice między podmiotami różnej wielkości w kontekście badanych zależności, głównie w przypadku wskaźników głębokości outsourcingu i SWO.

W odniesieniu do zmian jakościowych w propozycji wartości, w kontekście wskaźnika głębokości outsourcingu, wystąpiły istotne statystycznie korelacje dla firm małych i dużych. Wartości wskaźników R zawierały się tutaj w przedziale od 0,3 do 0,4, przy czym na szczególną uwagę zasługują różnice w kierunku zależności między podmiotami małymi i dużymi. W przypadku dużych podmiotów stosowaniu głębszego outsourcingu towarzyszyło zwiększenie zakresu zmian o charakterze jakościowym w ich propozycjach wartości; zależność dla małych podmiotów miała jednak odwrotny charakter.

Wskaźnik głębokości outsourcingu był istotnie statystycznie skorelowany ze zmianami ilościowymi w propozycjach wartości modeli biznesu badanych przedsiębiorstw. Tutaj najwyższe wartości R stwierdzono w przypadku podmiotów średnich i dużych (przedział 0,3-0,55). Analogicznie do czynników zmian jakościowych, wspomniana zależność w przypadku małych podmiotów miała odmienny charakter: zwiększaniu głębokości outsourcingu towarzyszyło ograniczanie liczby produktów (świadczonych usług), usług posprzedażnych czy obszarów działalności. Firmy średnie i duże, wydzielając większą ilość działań w ramach funkcji objętych outsourcingiem, wykazały tendencję do jednoczesnego rozszerzania swoich propozycji wartości.

W kontekście wielkości przedsiębiorstwa interesujących wniosków dostarcza również analiza wartości współczynników R między SWO a badanymi czynnikami zmian ilościowych i jakościowych w propozycji wartości; istotne statystycznie zależności wystąpiły tutaj tylko dla dużych podmiotów (R w przedziale 0,3-0,5). Może to świadczyć o większej spójności działań dotyczących outsourcingu w dużych firmach w porównaniu do pozostałych podmiotów (a mówiąc ogólnie – o innym sposobie realizacji outsourcingu).

Podsumowanie

Interpretując wyniki zaprezentowanych badań, należy wskazać na ich trzy podstawowe ograniczenia. Pierwsze z nich jest rezultatem wysokiego poziomu ogólności opisu obszarów funkcjonalnych, co wynika głównie z szerokości próby badawczej, a tym samym konieczności możliwie uniwersalnego określenia łańcucha wartości badanych przedsiębiorstw. Drugie ograniczenie ma związek z przyjętą metodą (badano opinie respondentów, co wydaje się jednak nieuniknione w przypadku próby liczącej kilkaset przypadków). Trzecie ograniczenie wreszcie wynika z samej natury korelacji, której występowanie nie jest tożsame z istnieniem zależności przyczynowo-skutkowej. Dlatego jako najważniejsze kierunki dalszych badań należy wskazać, zdaniem autora, przede wszystkim:

- identyfikację zależności przyczynowo-skutkowych między zakresem stosowanego outsourcingu a propozycją wartości przedsiębiorstw stosujących tę metodę zarządzania (również z wykorzystaniem metod badawczych o charakterze jakościowym, a zatem badania o charakterze uczestniczącym),
- szczegółowe wyjaśnienie przyczyn zaobserwowanych i opisanych w artykule różnic między podmiotami różnej wielkości,

- identyfikację oraz analizę uwarunkowań procesów: tworzenia oraz przechwytywania wartości w modelu biznesu, przede wszystkim w odniesieniu do przedsiębiorstw w pierwszej fazie cyklu życia, startupów oraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Realizacja badań, których kierunki zostały nakreślone powyżej, powinna się przyczynić nie tylko do wzbogacenia teorii zarządzania, ale również identyfikacji praktycznych zaleceń dla menedżerów podejmujących decyzje outsourcingowe, dotyczących m.in. zakresu i sposobu realizacji outsourcingu oraz wpływu tych decyzji na kształt propozycji wartości w danym przypadku. W szerszym kontekście wyniki wskazanych badań powinny umożliwić skuteczniejsze oraz efektywniejsze zarządzanie relacjami z partnerami biznesowymi polskich przedsiębiorstw.

Literatura

Aczel A. (2000), *Statystyka w zarządzaniu*, WN PWN, Warszawa.

Bossidy L., Charan R. (2010), *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą. Tworzenie wykonalnych planów i modeli biznesowych*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.

Chesbrough H. (2007), *Why Companies Should Have Open Business Models*, "MIT Sloan Management Review", No. 48, s. 22-28.

Drzewiecki J. (2015), *Outsourcing w kontekście obszarów funkcjonalnych polskich przedsiębiorstw – wyniki badań*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka", nr 2, s. 11-18.

Drzewiecki J. (2016a), *Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing − wyniki badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Sieci Międzyorganizacyjne, Procesy i Projekty w Erze Paradoksów", nr 421, s. 102-113.

Drzewiecki J. (2016b), *Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji*, "Management Forum", No. 4, s. 11-16.

Falencikowski T.M. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.

Jabłoński M. (2013), *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

Linder J.C., Cantrell S. (2001), *What Makes a Good Business Model Anyway? Can Your Business Stand the Test of Change?* "Outlook − Point View", Accenture.

Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.

Oliński M. (2016), *Tworzenie oraz przechwytywanie wartości w modelach biznesu − ujęcie relacyjne*, „Research on Enterprise in Modern Economy", No. 19, s. 65-75.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2013), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.

Schweizer L. (2005), *Concept and Evolution of Business Model*, "Journal of General Management", No. 31, s. 37-56.

Seddon P.B., Lewis G.P., Freeman P., Shanks G. (2004), *The Case for Viewing Business Model as Abstration of Strategy*, "Communications of the Association for Information Systems", No. 13, s. 427-442.

Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. (2005), *The Power of Business Models*, "Business Horizons", No. 48, s. 199-207.

Slywotzky A.J., Morrison D., Andelman B. (2000), *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.

Stanisz A. (2006), *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, StatSoft, Kraków.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807 z późn. zm.

de Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.

OUTSOURCING AND VALUE IN BUSINESS MODELS OF POLISH COMPANIES – RESEARCH RESULTS

Summary: The aim of the article is to present the results of research on the relationship between the degree (width and depth) of outsourcing and the scope of changes in the value proposition in business models of Polish companies. The study was conducted on a sample of 281 enterprises, a survey questionnaire was used as the main research tool. In the sample, the depth of outsourcing was more strongly correlated with changes in the value proposition than the width of outsourcing, with a low level of correlation between the variables studied. However, the research results indicate significant differences in the importance of outsourcing for changes in value proposition in entities of different sizes, which may indicate a different meaning, reasons and the method of using this management method.

Keywords: outsourcing, business model, value creation, value proposition, research results.