

Jakub Drzewiecki

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

Anna Równicka

Electrolux Poland Sp. z o.o.
e-mail: anna.rownicka@electrolux.com

**MODEL BIZNESU JAKO NARZĘDZIE PLANOWANIA
I OPISU PROJEKTU NA PRZYKŁADZIE
ELECTROLUX POLAND SP. Z O.O.**

**BUSINESS MODEL AS A TOOL OF PLANNING
AND DESCRIBING THE PROJECT –
CASE OF ELECTROLUX POLAND LTD.**

DOI: 10.15611/noz.2015.3.06

JEL Classification: L14, L24

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja koncepcji modelu biznesu (w ujęciu A. Osterwaldera) jako narzędzia planowania oraz opisu projektu na przykładzie projektu outsourcingowego realizowanego w Electrolux Poland Sp. z o.o. Tekst otwiera syntetyczne omówienie propozycji modelu biznesu według A. Osterwaldera oraz uzasadnienie jej wyboru jako narzędzia planowania i opisu projektu. W dalszej części artykułu omówiono projekt realizowany w przedsiębiorstwie. Artykuł zamyka opis szablonu modelu biznesowego jako narzędzia wykorzystywanego w zarządzaniu projektami w Electrolux Poland Sp. z o.o. Wskazane w opracowaniu zastosowanie modelu biznesu i szablonu modelu biznesowego (*business model canvas*) ukazuje potencjał tej koncepcji w zarządzaniu nie tylko przedsiębiorstwem jako całością (poziom strategii właścicielskich oraz zarządu), lecz także projektami w organizacji. Opisany przypadek dowodzi, iż koncepcja ta może być bardzo przydatna, w szczególności na etapie planowania projektu, służy również lepszemu (bardziej zrozumiałemu, spójnemu) jego opisowi.

Słowa kluczowe: model biznesu, model biznesowy, Osterwalder, *business model canvas*, zarządzanie projektem, outsourcing.

Summary: The aim of the article is to present the concept of business model (based on A. Osterwalder's business model framework) as an outsourcing project planning and description tool in Electrolux Poland Ltd. The article opens with a synthetic overview of the business model proposed by A. Osterwalder as well as justification for the selection of this particular concept as a tool for project planning and description. Next, the company's outsourcing projects are briefly presented. The paper closes the description of the business

model as a tool of the project management in Electrolux Poland Ltd. The case shows the potential of this Business Model Canvas in the management of not only the company as a whole (level of ownership and board of directors), but also project management within the organization. It proves that the concept can be very useful in particular in the planning stage of the project; it also serves more precise (more understandable, coherent) project description.

Keywords: business model, Osterwalder, *Business Model Canvas*, project management, outsourcing.

1. Wstęp

Koncepcja modelu biznesu jest coraz częściej głównym tematem opracowań naukowych [Wirtz i in. 2015], znajduje również duże zastosowanie we współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstwach [IBM 2006], na różnym etapie ich życia. Zgodnie z ideą modelu biznesowego ukazuje on obraz organizacji niejako „z lotu ptaka”, umożliwiając opis oraz analizę takich jej elementów, jak propozycja wartości, segmenty klientów czy strumienie przychodów. Nie znaczy to jednak, że nie można wykorzystać tej idei na niższych szczeblach organizacji; niniejsze opracowanie zawiera opis takiego właśnie zastosowania modelu biznesowego.

Wśród wielu ujęć modelu biznesu, które można znaleźć w literaturze, szczególne miejsce zajmuje koncepcja autorstwa Alexandra Osterwaldera. Badacz ten nie tylko zaproponował własną definicję i konstrukcję modelu biznesowego, ale również przedstawił narzędzie niezwykle pomocne w tworzeniu, opisie oraz analizie¹ zmian modelu biznesowego przedsiębiorstwa, określane mianem szablonu modelu biznesowego (*business model canvas*). Szablon ten, przez logiczne zestawienie poszczególnych elementów modelu biznesu, umożliwia uzyskanie jego szczegółowego obrazu, jak również łatwiejsze planowanie i ocenę dokonywanych w nim zmian.

Celem artykułu jest prezentacja szablonu modelu biznesowego (w ujęciu A. Osterwaldera) jako narzędzia planowania projektu outsourcingowego w przedsiębiorstwie Electrolux Poland Sp. z o.o. Celowi opracowania odpowiada jego struktura. Artykuł otwiera syntetyczne omówienie modelu biznesu według A. Osterwaldera oraz uzasadnienie wyboru tej właśnie koncepcji jako narzędzia planowania i opisu projektu. W dalszej części pokrótce omówiono specyfikę projektów outsourcingowych realizowanych w przedsiębiorstwie Electrolux Poland Sp. z o.o. Artykuł zamyka prezentacja szablonu modelu biznesowego jako narzędzia wdrażania projektu w opisywanym przedsiębiorstwie.

¹ Zagadnienie dotyczące zastosowania modelu biznesowego w zarządzaniu strategicznym w: [Drzewiecki 2013a].

2. Model biznesowy w ujęciu A. Osterwaldera: istota, konstrukcja, zastosowanie

Jak wspomniano, za punkt wyjścia do planowania i opisu projektu outsourcingowego przyjęto w opisywanym przypadku koncepcję modelu biznesowego autorstwa A. Osterwaldera². Model biznesu w tym ujęciu składa się z dziewięciu elementów przedstawionych w tab. 1.

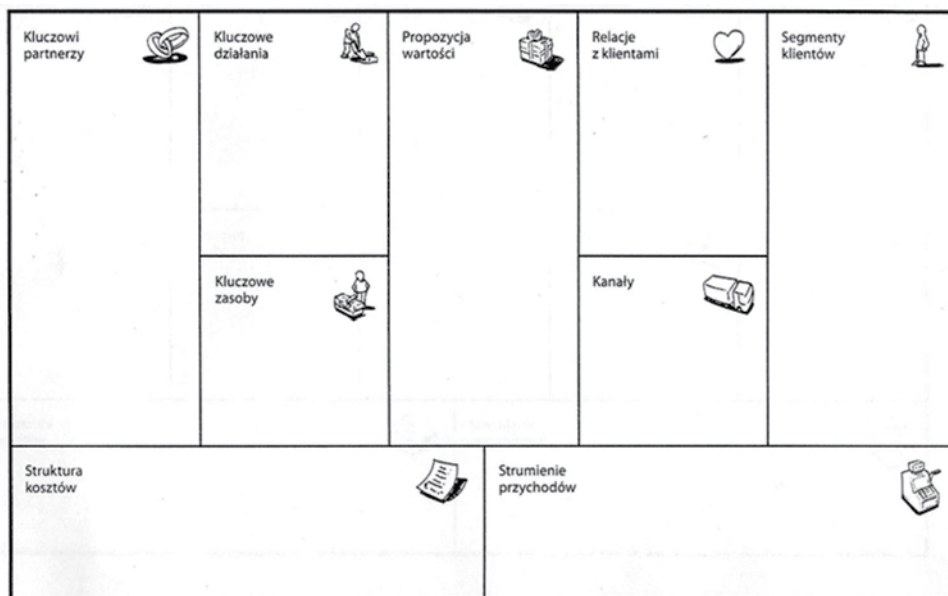
Tabela 1. Elementy modelu biznesowego według A. Osterwaldera

Główne obszary modelu	Elementy konstytuujące model biznesu	Opis poszczególnych elementów
Produkt	Propozycja wartości	Daje ogólny pogląd na wiązkę korzyści oferowanych klientom
Klient	Segmenty klientów (grupa docelowa)	Opisuje segment(y) klientów, któremu firma chce oferować wypracowane wartości
	Kanały dystrybucji	Opisuje kanały oferowania, komunikacji i punkty styku z klientem
	Komunikacja z klientami (relacje z klientami)	Tłumaczy sposób, w jaki firma buduje i utrzymuje relacje z klientami
Zarządzanie infrastrukturą	Kluczowe czynności (konfiguracja czynności)	Opisuje układ aktywności, które firma podejmuje dla dostarczenia wartości
	Kluczowe kompetencje (zasoby)	Identyfikuje kluczowe umiejętności niezbędne do stosowania określonego modelu biznesu
	Sieć partnerów	Przedstawia sieć powiązań kooperacyjnych niezbędnych do stworzenia i dostarczenia wartości na rynek
Aspekty finansowe	Struktura kosztów	Określa finansowe konsekwencje prowadzenia modelu biznesu w oparciu o dany model
	Strumienie przychodów	Określa źródła przychodów, dzięki którym firma zarabia pieniądze

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Osterwalder i in. 2005, s. 18; Osterwalder, Pigneur 2013, s. 20-45].

Dziewięć elementów konstytuujących model biznesowy A. Osterwalder przedstawił w formie tzw. szablonu modelu biznesowego (*business model canvas*) ukazanego na rys. 1.

² Proponowana przez A. Osterwaldera definicja modelu biznesu brzmi następująco: „model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości” [Osterwalder, Pigneur 2013, s. 18].



Rys. 1. Struktura modelu biznesowego według A. Osterwaldera

Źródło: [Osterwalder, Pigneur 2013, s. 48].

W dalszej części tekstu przedstawiono cztery najistotniejsze argumenty przemawiające za wyborem tej właśnie koncepcji modelu biznesu jako narzędzia wspomagającego zarządzanie projektem³:

- **Uwzględnianie aspektów finansowych** realizowanego projektu. Zawarcie w szablonie modelu biznesowego strumieni przychodów oraz pozycji kosztów umożliwia osobie planującej projekt dokonanie oceny wpływu jego realizacji na sytuację finansową przedsiębiorstwa, w którym projekt jest wdrażany. Kwestia ta jest szczególnie istotna w przypadku projektu outsourcingowego (przypadek opisywany w artykule), którego celem często jest obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa.
- **Uwzględnianie aspektów strukturalnych**, co jest widoczne przede wszystkim w lewej części szablonu modelu biznesowego (trzy najistotniejsze w tym kontekście elementy to: kluczowi partnerzy, zasoby oraz działania). Dzięki temu w koncepcji autorstwa A. Osterwaldera zostały pośrednio uwzględnione takie kwestie, jak integracja pionowa oraz pozioma, wykorzystywanie outsourcingu⁴,

³ Więcej o argumentach stojących za wyborem koncepcji A. Osterwaldera jako narzędzia zarządzania strategicznego w: [Drzewiecki 2015].

⁴ Więcej o związkach zagadnienia modeli biznesowych z outsourcingiem w: [Drzewiecki 2013b; Drzewiecki 2014].

układów outsourcingowych⁵ czy – szerzej – zagadnienie stosowanych w przedsiębiorstwie form współpracy międzyorganizacyjnej⁶.

- **Optymalna szczegółowość.** W literaturze opisano wiele pomysłów dotyczących liczby elementów modelu biznesowego – począwszy od trzejelementowej koncepcji autorstwa K. Obłója [Obłój 2002], na koncepcjach zawierających kilkanaście elementów skończywszy (zob. np.: [Bossidy, Charan 2010, s. 92; Shafer i in. 2005]). Kwestia optymalnej liczby elementów modelu biznesu jest naturalnie przedmiotem dyskusji; zwiększanie ich liczby prowadzi do uzyskania większej szczegółowości, jednak kosztem nadmiernego skomplikowania obrazu modelu⁷. Prezentowana koncepcja modelu dziewięcioelementowego została uznana przez osobę odpowiedzialną za wdrażanie projektu za optymalną pod kątem szczegółowości opisu projektu.
- **Możliwość weryfikacji spójności realizowanego projektu.** W omawianej koncepcji osiągnąć jest to przez zestawienie prawej strony modelu, dotyczącej głównie kreatywnych sposobów nawiązania relacji z klientem (w opisywanym przypadku – wewnętrznym) oraz sposobu dostarczenia produktu/usługi itp., z jego lewą stroną dotyczącą struktury zasobów, relacji międzyorganizacyjnych, kluczowych kompetencji. W tym sensie model biznesowy staje się próbą znalezienia równowagi między tym, co organizacja jest w stanie zrobić w ramach określonego projektu (samodzielnie lub poprzez współpracę z kluczowymi partnerami), a tym, co musi zrobić (by dostarczyć propozycję wartości klientowi wewnętrznemu w taki sposób, który umożliwi rozwiązanie jego problemu itp.) [Drzewiecki 2015].

3. Syntetyczny opis projektów outsourcingowych realizowanych w Electrolux Sp. z o.o.

Potrzeba wdrażania projektów outsourcingowych wynika z głównych celów stawianych przed działem zakupów, w tym optymalizacji kosztów komponentów. Na ich ostateczną cenę składa się wiele czynników; jako podstawowe wskazać można:

- cenę surowca,
- koszty wytworzenia,
- koszt opakowania,
- koszt transportu,
- zysk producenta części.

Role działu zakupów jest analiza poszczególnych kosztów składowych i utrzymywanie ich na optymalnym poziomie. „Optymalny” w tym przypadku oznacza najniższy koszt komponentu przy możliwie najwyższym poziomie jakości

⁵ Więcej o układach outsourcingowych w: [Niemczyk 2006].

⁶ Wspomniane są aktualnie bardzo istotne w każdej praktycznie branży przemysłu, dlatego elementy mieszczące się po lewej stronie rysunku powinny być uwzględnione w modelu biznesowym [Teece 2010, s. 189].

⁷ Zwraca na to uwagę m.in. T. Falencikowski [Falencikowski 2013, s. 37-38].

i gwarancji ciągłości dostaw (dostępności części). Przyjęcie tej definicji potwierdza spójność celów organizacji i wyznacza wspólny kierunek działań dla wszystkich zespołów organizacji.

Mierzalny cel określany jest na poziomie naczelnego kierownictwa, natomiast metoda osiągnięcia celu zależy w dużej mierze od:

- kreatywności pracowników działu zakupów,
- znajomości procesu produkcji części,
- doświadczenia,
- zaangażowania,
- motywacji.

Przykładowe metody optymalizacji kosztów stosowane w Electrolux Poland Sp. z o.o. przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Przykładowe metody optymalizacji kosztów stosowane w Electrolux Poland Sp. z o.o.

Pozycja kosztów	Przykładowa metoda optymalizacji kosztów
Cena surowca	negocjacja ceny surowca z producentem
Koszty wytworzenia	weryfikacja kosztów godziny pracy maszyny u innych dostawców, właściwy dobór wielkości maszyny, zmiana dostawcy – transfer produkcji
Opakowanie	weryfikacja możliwości wprowadzenia opakowania zwrotnego zamiast jednorazowego
Transport	zmiana warunków dostaw (<i>Incoterms</i>), transport łączony
Wartość dodana producenta części	porównanie z podobnym komponentem produkowanym przez innego dostawcę, negocjacje

Źródło: opracowanie własne.

Każda ze wskazanych metod może stanowić osobny projekt; to, która z nich zostanie wybrana i ostatecznie wdrożona, zależy od skali korzyści płynących z jej zastosowania. Pracownik działu wybiera najkorzystniejszą metodę i przedstawia ją do akceptacji przełożonego. W opisywanym projekcie do prezentacji jego konkretnej propozycji został wykorzystany szablon modelu biznesowego.

4. Model biznesowy w ujęciu A. Osterwaldera jako narzędzie planowania projektu

Podstawą stworzenia modelu biznesowego jest propozycja wartości. Jak wspomniano, w przypadku modelu biznesu przedsiębiorstwa powinna ona określać, jakie korzyści dla klienta wynikają z oferty rynkowej. W tym sensie jest ona ściśle powiązana z wyborem dotyczącym obsługiwanych segmentów klientów. Ze względu na nieco odmienne zastosowanie szablonu modelu biznesowego w opisywanym przypadku (poziom projektu, nie organizacji) wartość określono tutaj dla klienta wewnętrznego jako zaspokajanie jego określonych potrzeb lub rozwiązywanie jego problemów.

W omawianym projekcie wartością dla kierownika zakupów jest zakup komponentów po niższej cenie.

Elementy modelu biznesowego projektu w omawianym przypadku przedstawiono w tab. 3

Tabela 3. Model biznesowy projektu transferu produkcji

KLUCZOWI PARTNERZY	KLUCZOWE DZIAŁANIA	PROPOZYCJA WARTOŚCI	RELACJE Z KLIENTAMI	SEGMENTY KLIENTÓW
<ul style="list-style-type: none"> • Dostawca 1 (obecny dostawca) • Dostawca 2 (nowy dostawca) • konstruktor (B+R) • metrolog • specjalista ds. jakości • logistyk • operator systemu 	<ul style="list-style-type: none"> • zapytanie ofertowe • wybór nowego dostawcy (dostawca 2) • przygotowanie do transferu • homologacja • uruchomienie dostaw u nowego dostawcy (dostawca 2) 	<ul style="list-style-type: none"> • redukcja kosztów (zakup komponentu po niższej cenie) • dostępność komponentów (poprawa elastyczności dostaw) • poprawa jakości 	<ul style="list-style-type: none"> • bezpośredni kontakt/wstępna analiza kosztowa • raportowanie postępów • potwierdzenie wdrożenia projektu/przedstawienie analizy końcowej 	<ul style="list-style-type: none"> • bezpośredni przełożony – kierownik zakupów • kierownik logistyki • kierownik jakości
	<p>KLUCZOWE ZASOBY</p> <ul style="list-style-type: none"> • lider projektu (specjalista ds. zakupów) • urządzenia biurowe (komputer, dostęp do Internetu – mail, telefon) • budżet 		<p>KANAŁY</p> <ul style="list-style-type: none"> • bezpośredni kontakt – spotkanie inicjujące • mail • telefon • <i>follow up</i> projektu 	
<p>STRUKTURA KOSZTÓW</p> <ul style="list-style-type: none"> • transport formy od dostawcy 1 do dostawcy 2 • adaptacja formy do narzędzia (wtryskarki) u dostawcy 2 • przegląd formy 		<p>STRUMIENIE PRZYCHODÓW (korzyści)</p> <ul style="list-style-type: none"> • zakup komponentu po niższej cenie EBIT • pełne wykorzystanie linii montażowej/brak przestojów w związku z niedostarczeniem komponentów od dostawcy 1 		

Źródło: opracowanie własne.

Warunkiem koniecznym do realizacji projektu jest przedstawienie wstępnej analizy kosztowej potwierdzającej finansowe korzyści z tytułu alokacji produkcji u nowego dostawcy (określonego w tab. 3 jako dostawca 2).

W zapytaniu ofertowym biorą udział dostawcy, którzy w rocznej ocenie uzyskali najlepsze wyniki. Brane pod uwagę są dwie podstawowe grupy kryteriów,

określane jako: jakościowe oraz logistyczne. Ocena jakościowa dokonywana jest na podstawie raportów dostarczonych przez dział jakości. Weryfikowany jest poziom realizacji celów zdefiniowanych przez organizację w stosunku do faktycznych wyników uzyskanych przez dostawców⁸. Ocenie logistycznej zostają poddane terminowość i elastyczność dostaw (szybkość reakcji na zmiany planu).

Właściwy dobór dostawców w zapytaniu ofertowym pozwala zatem sformułować korzyść dodatkowo dla:

- kierownika jakości – jest nim poprawa jakości komponentów (na podstawie dotychczasowej wysokiej oceny jakościowej uzyskanej przez dostawcę),
- kierownika działu logistyki – celem jest poprawa elastyczności i terminowości dostaw (na podstawie dotychczasowej wysokiej oceny logistycznej).

Te dwie osoby również zaliczono do klientów opisanego w artykule projektu.

Kluczowe działania obejmują wybór nowego dostawcy, przygotowania do transferu, homologację – potwierdzenie spełnienia wymagań, oraz uruchomienie seryjnej produkcji u nowego dostawcy. W celu przeprowadzenia kluczowych działań niezbędne jest wsparcie specjalistów z innych działów oraz zaangażowanie samych dostawców.

W gronie kluczowych partnerów wyszczególniono zarówno specjalistów z obszaru organizacji, jak i partnerów zewnętrznych. Przydzielone zadania przedstawiono w tab. 4.

Tabela 4. Główne zadania uczestników opisywanego projektu

Kluczowi partnerzy	Podstawowe zadania podczas realizacji projektu
Dostawca 1 (aktualny dostawca)	budowa zapasu bezpieczeństwa, przygotowanie formy do transferu
Dostawca 2 (nowy dostawca)	przeгляд formy, dostawa próbek i raportów, dostawy seryjne
Konstruktor (B+R)	homologacja części
Metrolog	pomiary próbek
Specjalista ds. jakości	potwierdzenie wymagań jakościowych, ustalenie planu kontroli
Logistyk	transport formy, weryfikacja poziomu zapasu
Operator systemu	przeprowadzenie próby montażowej

Źródło: opracowanie własne.

Kanały, podobnie jak relacje, opierają się głównie na bezpośrednim kontakcie, rozmowie lub wymianie plików za pośrednictwem poczty elektronicznej. W przypadku uruchomienia każdego nowego projektu odbywa się spotkanie inicjujące, na którym omawiany jest zakres zmian oraz ustalany jest harmonogram projektu. W razie konieczności odbywa się *follow up* projektu w połowie realizacji (sprawdze-

⁸ Stosowana miara jakości określana jest przez poziom wskaźnika PPM (*Parts Per Milion*), który wyraża liczbę komponentów niezgodnych ze wzorcem przypadających na milion sztuk. Oczywiście, im niższa jest wartość tego wskaźnika, tym wyższy jest poziom jakościowy dostawcy.

nie postępów w projekcie w formie spotkania) ze wszystkimi uczestnikami projektu oraz z bezpośrednim przełożonym.

Podstawowy zasób, jakim dysponuje leader, to budżet niezbędny do wdrażania projektu, któremu towarzyszą urządzenia biurowe niezbędne do wykonania pracy na stanowisku. W celu sprawnego przeprowadzenia projektu leader musi zapewnić zasoby z innych działów organizacji – przede wszystkim dostępność logistyka, pracownika działu jakości, konstruktora, metrologa, operatora systemu. Członkowie zespołu z innych komórek organizacji zostali zakwalifikowani do grupy kluczowych partnerów.

Główny koszt w realizacji projektu związany jest z transportem formy niezbędnej do produkcji komponentów przez nowego dostawcę. Należy również uwzględnić koszty związane ze zgodnością istniejącej formy (będącej własnością Electrolux) z wtryskarką (stanowiącą własność dostawcy 2). Niejednokrotnie, mimo regularnie przeprowadzanych przeglądów i napraw, konieczna jest regeneracja formy przed uruchomieniem produkcji.

Odpowiednikiem strumienia przychodów w prezentowanym projekcie jest korzyść w postaci obniżonych kosztów wytworzenia finalnego wyrobu bez zmiany marży na wyrobie gotowym. Ostatecznie, realizacja projektu ma wpływ na EBIT firmy. Na rysunku 2 przedstawiono przykładową kalkulację prezentowaną klientowi wewnętrznemu. Analiza finansowa jest niezbędna do uzyskania zgody na realizację projektu outsourcingu produkcji.

STEADY 2014				ex. Rate						
qty	actual supplier			new supplier						
total 2014	name	EXW Eur	DDU Eur	TO DDU Eur	name	EXW Eur	DDU Eur	TO DDU Eur	saving /Eur	
172 660	A	1,2665311	1,287344	222 273	B	1,145734	1,18	203 866	-18 407	-8,28%
					C	1,12176	1,16	199 726	-22 547	-10,14%
					D	1,292488	1,323589	228 531	6 258	2,82%
					E	1,138018	1,170218	202 050	-20 223	-9,10%
FISCAL 2014, SOP SEP/2014										
qty	actual supplier			new supplier						
total 2014	name	EXW Eur	DDU Eur	TO DDU Eur	name	EXW Eur	DDU Eur	TO DDU Eur	saving /Eur	
172 660	A	1,2665311	1,287344	83 904	B	1,145734	1,18	76 956	-6 948	
					C	1,12176	1,16	75 393	-8 511	
					D	1,292488	1,323589	86 266	2 362	
					E	1,138018	1,170218	76 270	-7 634	
SEP-DEC										
65 176										

Rys. 2. Propozycja wartości dla klienta wewnętrznego – analiza finansowa*

* W celu ochrony danych nazwa aktualnego dostawcy oraz nazwy potencjalnych dostawców biorących udział w zapytaniu ofertowym zostały zakodowane (A-E).

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji wewnętrznej firmy Electrolux.

Wynikiem przeprowadzonych aktywności jest ulokowanie produkcji u dostawcy C. Uzyskana cena jest o 10% niższa od obecnej. W skali roku oznacza to oszczędność ponad 22 000 euro (*saving STEADY*). Biorąc pod uwagę złożoność projektu i czas potrzebny na jego przeprowadzenie, uzgodniono termin zakończenia na wrzesień 2014 r. Pozwoliło to na zaraportowanie oszczędności od momentu wejścia do końca roku 2014 r. na poziomie 8500 euro (*saving FISCAL*).

5. Podsumowanie

Jak wskazano w artykule, model biznesowy w ujęciu A. Osterwaldera może mieć szersze zastosowanie, niż wynika to z jego pierwotnej koncepcji. Szablon modelu biznesowego może być skutecznym narzędziem wykorzystywanym m.in. w komunikacji wewnątrz organizacji (klient wewnętrzny jako klient w przypadku opisywanego projektu outsourcingu produkcji). Główną zaletą prezentowanej koncepcji jest jej prostota i przejrzystość – szczególnie doceniana przez kierownictwo wyższego szczebla⁹. Oczywiście, zaznaczyć w tym miejscu należy, iż sam model biznesu nie jest narzędziem pozwalającym w pełni zarządzać projektem; w zależności od stopnia skomplikowania i celu projektu należy przedstawić dodatkowo analizy w formie załącznika do modelu (np. analizy finansowe, dotyczące oceny potencjalnych partnerów outsourcingu itp.) – tak jak miało to miejsce w opisywanym przypadku.

Podsumowując, należy stwierdzić, że szablon modelu biznesowego według A. Osterwaldera można wykorzystać nie tylko jako narzędzie planowania projektu (w celu weryfikacji jego spójności, kompletności, efektów finansowych itp.), lecz również jego opisu (celem prezentacji bezpośredniemu przełożonemu, zarządowi przedsiębiorstwa itp.). Takie zastosowanie omawianej koncepcji powinno niejednokrotnie umożliwić osobom odpowiedzialnym za wdrażanie projektu w organizacji przekonanie osób podejmujących decyzje strategiczne o słuszności określonych pomysłów służących rozwiązaniu problemów organizacji czy zwiększeniu jej innowacyjności.

Literatura

- Bossidy L., Charan L., *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą. Tworzenie wykonalnych planów i modeli biznesowych*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Drzewiecki J., *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie. Modele biznesowe”, tom XIV, zeszyt 13, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013a.
- Drzewiecki J., *Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesu*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.

⁹ Jak wynika z doświadczeń współautorki pracy, im wyższe miejsce w strukturze organizacyjnej zajmuje osoba decyzyjna, tym bardziej ceni syntetyczne przedstawienie informacji na temat projektu.

- Drzewiecki J., *Relations between outsourcing decisions, business model and organizational boundaries: theoretical framework*, Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie” 2013b, nr 4(24), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Drzewiecki J., *Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław (w trakcie publikacji), 2015.
- Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- IBM, *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study*, 2006, <http://www935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ceostudy.pdf>.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., *Clarifying business models: Origins, present and future of the concept*, “Communications of AIS” 2005, vol. 15.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2013.
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., *The Power of Business Models*, Indiana University, “Business Horizons” 2005, vol. 48.
- Wirtz B.W., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V., *Business models: Origin, development and future research perspectives*, “Long Range Planning” 2015 (w trakcie publikacji).