

Finanse

Problemy ekonomii i finansów na początku XXI wieku

pod redakcją
Dagmary Hajdys



Problemy ekonomii i finansów na początku XXI wieku



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Finanse

Problemy ekonomii i finansów na początku XXI wieku

pod redakcją
Dagmary Hajdys

Dagmara Hajdys – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Instytut Finansów, Katedra Bankowości Centralnej i Pośrednictwa Finansowego
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39

RECENZENCI

Krystyna Brzozowska
Krystyna Kietlińska
Henryk Gurgul

REDAKTOR INICJUJĄCY

Beata Koźniewska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Mateusz Malicki

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

AGENT PR
Anna Basista

Zdjęcie wykorzystane na okładce:

<https://pl.depositphotos.com/stock-photos/depositphotos-380247440-stock-photo-man-smartphone-illustrating-ascending-trends-jpg.html?filter=all>

© Copyright by Authors, Łódź–Kraków 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź–Kraków 2020

© Copyright for this edition by AGENT PR, Łódź–Kraków 2020

Monografia finansowana ze środków Dziekana Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.10043.20.0.K

Ark. wyd. 14,0; ark. druk. 13,0

ISBN 978-83-8220-358-5
e-ISBN 978-83-8220-359-2
ISBN AGENT PR 978-83-64462-60-3

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 665 58 63

Spis treści

Dagmara Hajdys , <i>Wstęp</i>	7
Dariusz Adrianowski , <i>Strategiczny i innowacyjny charakter modeli biznesu w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw</i>	11
Mateusz Całusiński , <i>Podnajem jako nowy element w procesie inwestowania na rynku nieruchomości</i>	29
Dariusz Jędrzejka , <i>Fintech jako źródło przemian na rynku usług finansowych</i>	43
Malwina Łańcuchowska , <i>Ryzyko cybernetyczne jako kategoria ryzyka operacyjnego w instytucjach finansowych</i>	67
Michał Majsterek , <i>Wzrost i rozwój, cykl w ujęciu teorii ekonometrii</i>	89
Małgorzata Politowska-Iwaszko , <i>Usługi ubezpieczeniowe w systemie zamówień publicznych UE</i>	119
Agnieszka Skoczylas-Tworek , <i>Determinanty raportowania niefinansowego</i>	137
Cezary Szydłowski , <i>Rola audytu wewnętrznego w ocenie dochodów wybranych gmin województwa pomorskiego</i>	157
Artur Zimny , <i>Efektywność finansowa spółek dystrybucji i przesyłu energii jako specyficznych segmentów rynku energii elektrycznej w Polsce</i>	181

Wstęp

Rozwój społeczno-gospodarczy wykazuje tendencję do zróżnicowań, których przyczyną jest heterogeniczność przestrzeni i jej różnorodne wykorzystanie w procesach rozwoju. Przemiany zachodzące we współczesnym świecie, pod wpływem procesów globalizacji i internacjonalizacji gospodarki wywierają istotny wpływ na społeczne i gospodarcze funkcjonowanie wszystkich podmiotów. W dobie nowoczesnych technologii dostęp do najświeższych informacji możliwy jest z każdego zakątka kuli ziemskiej, dając szerokie możliwości obserwowania na bieżąco występujących w gospodarce zjawisk. Ich identyfikacja nie stanowi problemu. Problematyczna może być natomiast ocena ewentualnej skali i kierunku zmian.

W ostatnich dwóch dekadach sektory publiczny i prywatny stanęły przed wyzwaniami organizacyjnymi, gospodarczymi i finansowymi wywołanymi z jednej strony dynamicznym postępem technicznym oraz innowacjami, a z drugiej zmianami społecznymi i środowiskowymi takimi jak kryzys migracyjny, czy klimatyczny. Monografia stanowi próbę zasygnalizowania aktualnych tendencji w sferze realnej gospodarki i na rynkach finansowych.

Publikacja składa się z dziewięciu rozdziałów. W pierwszym rozdziale, poświęconym modelom biznesowym, D. Adrianowski wskazuje na brak jednomyślności w podejściu do istoty modelu biznesu. Przegląd definicji modelu zestawia z takimi pojęciami jak strategia przedsiębiorstwa czy innowacje. Zdaniem Autora modele biznesu mają, w powiązaniu ze strategią i innowacjami, kluczowe znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W rozdziale drugim odniesiono się do aktualnej sytuacji na rynku finansowym, w tym dynamicznie rozwijającym się rynku nieruchomości. Rynek finansowy oferujący niskie stopy procentowe, dużą podaż pieniądza oraz brak atrakcyjnych, alternatywnych możliwości lokowania kapitału sprzyja rozwojowi rynku nieruchomości. Dodatkowo wzrastająca mobilność i migracje społeczeństwa przyczyniają się do rozwoju tego segmentu. Szczególnym zainteresowaniem zarówno osób fizycznych, jak i podmiotów gospodarczych cieszy się najem nieruchomości i w tym kontekście Autor analizuje zmianę strategii zarządzania nieruchomością z osobistej na profesjonalną.

Nadszarpięte ostatnim kryzysem finansowym zaufanie do instytucji sektora bankowego zaowocowało w ostatniej dekadzie rozwojem innowacyjnych usług

finansowych oferowanych przez podmioty sektora Fintech. W rozdziale zatytułowanym *Fintech jako źródło przemian na rynku usług finansowych* D. Jędrzejka charakteryzuje ten sektor, wskazując na rolę nowoczesnych rozwiązań technologicznych w sektorze bankowym. Mnogość obszarów, w których innowacje techniczne znajdują zastosowanie przekłada się na systematyczne poszerzanie kręgu odbiorców i zagospodarowywanie kolejnych płaszczyzn sektora bankowego. Współpraca pomiędzy instytucjami finansowymi a podmiotami Fintech w zinstytucjonalizowanym środowisku napotyka szereg wyzwań, jednocześnie wywierając istotny wpływ na rozwój każdej ze stron i całego rynku finansowego.

Rozdział czwarty kontynuuje problematykę rynku usług finansowych. M. Łańcuchowska podnosi ważny problem cyberbezpieczeństwa. Nowe technologie nie tylko przyczyniają się do podnoszenia efektywności biznesu, innowacyjności i konkurencyjności, ale otwierają także furtkę dla cyberprzestępców. Ograniczenie ryzyka cybernetycznego jest jednym z głównych priorytetów instytucji finansowych, a metody jego ograniczania na stałe wpisane są w strategię zarządzania. Autorka zwraca także uwagę na kwestie transferu ryzyka w formie cyberpolis na instytucje ubezpieczeniowe.

Kolejny rozdział opracowania to spojrzenie na takie kategorie ekonomiczne, jak wzrost i rozwój oraz cykl przez pryzmat ekonometrii. Autor poza uporządkowaniem kwestii pojęciowych wykazał rozbieżności pomiędzy stacjonarnością bezwzględną i względną odnoszoną do zastoju i marazmu oraz wzrostu gospodarczego.

W rozdziale szóstym M. Politowska-Iwaszko poruszyła kwestię zamówień publicznych na usługi ubezpieczeniowe. Autorka poza scharakteryzowaniem systemu zamówień publicznych obowiązującego w Unii Europejskiej przeprowadziła analizę w czterech grupach uwzględniając: ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej ogólnej, grupowe ubezpieczenia na życie, ubezpieczenia mienia od wszystkich ryzyk, ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej w związku z wykonywanym zawodem. Wyniki badań pozwoliły na wskazanie newralgicznych punktów w dokumentacji zamówieniowej oraz dynamiki liczby zamówień publicznych w analizowanych grupach i podmiotach przystępujących do procedury.

A. Skoczylas-Tworek w rozdziale siódmym zatytułowanym *Determinanty raportowania niefinansowego* podkreśla rolę i znaczenie informacji niefinansowych dla podmiotu gospodarczego oraz jego inwestorów. Unormowania prawnoformalne stanowią wyzwanie dla jednostek zobligowanych do raportowania danych niefinansowych, w tym odnoszących się do aspektów społecznych i środowiskowych. Zdaniem Autorki można zaobserwować dysproporcje pomiędzy zaangażowaniem czasowym i organizacyjnym jednostki a przydatnością informacyjną raportów.

Rozdział ósmy monografii poświęcony został sektorowi samorządowemu. Sektor ten, odpowiedzialny za realizację zadań publicznych, zobowiązany jest do racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi. Szczególna rola przypisana

została kontroli i nadzorowi nad gromadzonymi dochodami i dokonywanymi wydatkami. W ramach tych działań narzędziem kontroli jest audyt wewnętrzny. Zdaniem C. Szydłowskiego audyt wewnętrzny jest cennym źródłem informacji dla kierownictwa gmin o nieprawidłowościach i sposobach ich usunięcia w poszczególnych obszarach gospodarki finansowej.

W ostatnim rozdziale uwaga skoncentrowana została na zagadnieniach związanych z rynkiem energii. W dobie kryzysu klimatycznego oraz szeroko zakrojonej dyskusji związanej z walką o czyste powietrze rozważania te nabierają szczególnego znaczenia. A. Zimny analizuje rynek energii elektrycznej od strony efektywności finansowej przedsiębiorstwa energetycznego zajmującego się dystrybucją i przesyłem energii elektrycznej.

W chwili pisania niniejszego wstępu dotychczasowe zjawiska gospodarcze, społeczne i środowiskowe nabierają szczególnego znaczenia w starciu z pandemią wirusa COVID-19. W jakim świecie przyjdzie nam funkcjonować za kilka lub kilkanaście tygodni, trudno dziś powiedzieć. Jak odnajdą się w nim rynki finansowe, przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe? Jaki będzie stan finansów publicznych? Gospodarka i społeczeństwo na nowo będą odnajdywać się po epidemii i formułować prawa nim rządzące. A to jest pole do dyskusji i polemiki dla środowiska akademickiego.

Dagmara Hajdys

Strategiczny i innowacyjny charakter modeli biznesu w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Dariusz Adrianowski

Asystent

Uniwersytet Łódzki

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Instytut Finansów

Katedra Bankowości

 <https://orcid.org/0000-0003-2557-5081>

1. Wstęp

W naukach o zarządzaniu nie przyjęto wspólnej definicji modeli biznesu, jest to pojęcie interpretowane szeroko. Mimo to w literaturze przedmiotu widoczna jest rosnąca ilość publikacji poświęconych temu pojęciu. Brak zgodności odnośnie do jednoznacznego rozumienia tego terminu wynika głównie z różnego kontekstu, w jakim się go stosuje. Stąd w niektórych publikacjach z zakresu modeli biznesu podejmowane są próby stworzenia jednej syntetycznej definicji tego pojęcia. Wśród najczęstszych motywów przewodnich w definiowaniu modeli biznesu można wskazać sformułowania bliskie lub powiązane ze strategią, innowacyjnością lub przewagą konkurencyjną. W tym ostatnim elemencie można upatrywać początków modeli biznesu.

Pod koniec lat 90. XX wieku, technologie informacyjne otworzyły przed gospodarką nowe możliwości, a szybko postępująca globalizacja spowodowała zmianę w otoczeniu konkurencyjnym firm na całym świecie. Rozwój wielu nowatorskich sposobów działania, tworzenia oraz dostarczania oferty dla klienta zmusił firmy do stawienia czoła nowym wyzwaniom i budowania nowych

modeli biznesu. Obecnie koncepcja ta jest przedmiotem uwagi szczególnie ze strony praktyków a termin „model biznesu” to nadal popularne sformułowanie pojawiające się w licznych raportach i opracowaniach naukowych. Mimo iż w tematyce modeli biznesu powstało wiele publikacji naukowych, przede wszystkim w przeciągu ostatnich 10–15 lat, w literaturze nadal występują braki w szczególności w zakresie szeroko rozumianej definicji modelu biznesu, jak i jego założeń. Pojęcie modelu biznesu w naukach o zarządzaniu definiowane jest różnorodnie. Powstałe na przestrzeni ostatnich lat koncepcje badawcze opisują model biznesu z różnych perspektyw. Różnorodność i mnogość definicji wymaga ich uporządkowania. Tego typu próby podejmą w swoich publikacjach między innymi: T. Falencikowski, M. Morris, M. Schindehutte i J. Allen czy Ch. Zott, R. Amit i L. Massa. Warto jednak zauważyć, iż wśród wielu definicji i podejść można zidentyfikować wspólne kluczowe elementy, które odnoszą się przede wszystkim do sposobów kreowania wartości, budowania przewagi konkurencyjnej, strategii czy innowacji. Współczesnych modeli biznesu nie można jednak utożsamiać z metodami zarządzania. Mimo to niosą one dla organizacji wiele możliwych rozwiązań problemów i planowania bieżącej działalności¹. Początkowo termin model biznesu uważany był za synonim samego biznesplanu lub strategii, jednak dziś funkcjonuje jako odrębna koncepcja o znaczeniu zarówno teoretycznym, jak i empirycznym².

Model biznesu możemy definiować w ujęciu wąskim i szerokim. W pierwszym przypadku przez model biznesu możemy rozumieć sposób działania przedsiębiorstwa i generowania przez niego zysku. Z drugiej strony, nieco szerzej, model biznesu to proces tworzenia wartości przez zróżnicowane czynniki³. Wartość przedsiębiorstwa budowana jest w oparciu o wartości materialne i niematerialne. Modele biznesu głównie skoncentrowane są na dostarczeniu wartości dla klienta, co pozwoli na zbudowanie skutecznego modelu biznesowego, budującego przewagę rynkową⁴. W artykule skupiono się na prezentacji i przeglądzie definicji modeli biznesu, które w swoim znaczeniu blisko wiążą się ze strategią i innowacjami lub ich charakter wskazuje na strategiczny i innowacyjny wymiar w działalności przedsiębiorstwa. Przegląd tych definicji pozwala również postawić hipotezę, że ów strategiczny i innowacyjny wymiar przekłada się na budowanie

- 1 J. Drzewiecki, *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, [w:] „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 13, cz. 2, *Modele biznesowe*, s. 69.
- 2 K. Garcia Coleta, H.E. Garcia Lopes, F. Salum, *Business Models: Analysis of its Conceptual and Theoretical Development*, Publikacja konferencyjna, EnANPAD, s. 3, São Paulo 2017.
- 3 T. Falencikowski, *Od modelu biznesu przedsiębiorstwa do modelu biznesu organizacji publicznej*, [w:] „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 6, cz. 2, *Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw – modele, koncepcje i uwarunkowania*, s. 215.
- 4 J. Bagrij, *Ujęcie zasobowe tworzenia wartości w modelu biznesowym*, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 3 (24), s. 5.

przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wykorzystujących w zarządzaniu przyjęty model biznesu. W opracowaniu wykorzystano metodę analizy danych zastanych, w szczególności raportów, publikacji i artykułów poświęconych tematyce modeli biznesu, strategii i innowacji. Ponadto dokonano przeglądu krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu. Opracowanie zostało podzielone na pięć zasadniczych części. W pierwszej części przedstawiono definicję strategii przedsiębiorstwa. W kolejnej zaprezentowano różne podejścia do definiowania modelu biznesu, wpisujące się w budowanie strategii przedsiębiorstwa. Część trzecia dotyczy innowacji i jej znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W czwartej części skupiono się na definicjach modeli biznesu, które odnoszą się do działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Część ostatnia to podsumowanie, w którym podjęto próbę dowiedzenia, że zarówno strategiczny, jak i innowacyjny charakter pojęcia modelu biznesu ma przełożenie na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

2. Strategia przedsiębiorstw jako czynnik ich sukcesu

W literaturze przedmiotu trudno jest znaleźć jedną i powszechnie stosowaną definicję strategii przedsiębiorstwa. Obecnie pojęcie to jest często stosowane przez praktyków, czasami nawet nadużywane przez nich. Według Słownika Języka Polskiego pojęcie strategii pochodzi od greckiego *strategos*, czyli sztuki prowadzenia wojny i oznacza przygotowanie i prowadzenie wojny w sposób przemyślany. Bardziej współcześnie słownik definiuje strategię jako przemyślany plan działań w wybranej dziedzinie⁵. Najbardziej znaną i najczęściej stosowaną definicją strategii jest ta stworzona przez A.D. Chandlera. Autor określa strategię jako proces, w ramach którego opracowywane są cele (krótko- oraz długookresowe) i zamierzenia firmy. Co więcej, w procesie tym istotne jest obranie odpowiednich kierunków działań oraz alokacja zasobów wymaganych do osiągnięcia tych celów⁶. A.D. Chandler przez pojęcie strategii rozumie pewien schemat funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, którego sukces zależy od relacji z otoczeniem⁷. Identycznie o strategii pisze C. Hayden, która definiuje ją jako pewnego rodzaju próbę wykorzystania zasobów przez organizację, działającą w konkurencyjnym otoczeniu, w celu realizacji określonych założeń biznesowych⁸. Ch.E. Bamford i G.P. West III, podobnie do

5 <https://sjp.pwn.pl/szukaj/strategia.html> (dostęp: 20.08.2019).

6 A.D. Chandler, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge 1962, s. 13–16.

7 B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, 1989, s. 26.

8 A. Sznajder, *Strategia marketingowa na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995, s. 9.

A.D. Chandlera, strategię nazywają całościową koncepcją tego, jak przedsiębiorstwo działa oraz wykonuje zadania w celu osiągnięcia sukcesu. Ci autorzy zwracają również uwagę, że w wyniku dobrze skonstruowanej strategii przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną i generuje wysoki zwrot z kapitałów dla właścicieli⁹. Strategia to zintegrowany i skoordynowany zbiór celów i działań opracowanych tak, żeby zagospodarować kluczowe kompetencje organizacji oraz osiągnąć przewagę konkurencyjną¹⁰. Pojęcie przewagi konkurencyjnej w kontekście tworzenia i realizowania strategii przedsiębiorstwa pojawia się nader często. Przewaga konkurencyjna jest ściśle związana ze strategią, jest jej następstwem. Zatem strategia określa pożądaną w przyszłości pozycję przedsiębiorstwa względem konkurencji, również w kontekście osiągania satysfakcjonujących wyników finansowych.

Charakterystyczny dla strategii jest jej wymiar czasowy, zasięg działania oraz zbiór najistotniejszych celów długookresowych, które przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej¹¹. W przeglądzie definicji strategii należy odnieść się również do rozważań M.E. Portera oraz H.I. Ansoffa na ten temat. Pierwszy z nich przez strategię przedsiębiorstwa rozumie sformułowanie niepowtarzalnej i wartościowej pozycji za pomocą działań odmiennych od konkurentów. M.E. Porter działania te określa zestawem czynności, których odpowiedni dobór wpływa na przewagę konkurencyjną i tworzy dla rywali bariery¹². H.I. Ansoff, twórca macierzy, która wspiera menedżerów w opracowywaniu możliwych wariantów strategicznych i wyborze optymalnych rozwiązań rynkowych, opracował pojęcie „nici wiążące”, odgrywające dużą rolę w kreowaniu strategii. Jest to pewna zależność (więź) pomiędzy obecnymi i przyszłymi produktami przedsiębiorstwa a rynkami, na których ono działa. Więż ta ma prezentować długofalowy cel działania organizacji i zarządzania nią. Odnosi się ona przede wszystkim do trzech kategorii: produktów, rynków i technologii. Ich cechy charakterystyczne tworzą nici scalające organizację i budujące jej strategię¹³. Strategia to jeden z podstawowych instrumentów zarządzania, której przypisany jest wymiar jakościowy. Strategia to również koncepcja działania, której podstawą jest opracowany zbiór długookresowych celów przedsiębiorstwa, modyfikowanych w zależności od otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja oraz jej zasobów i środków potrzebnych do realizacji celów. Możliwe do wykorzystania zasoby, środki i określone metody postępowania umożliwiające

9 Ch.E. Bamford, G.P. West III, *Strategic Management: Value Creation, Sustainability and Performance*, South-Western Cengage Learning, Mason 2010, s. 9.

10 M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, *Concepts and Cases, Strategic Management, Competitiveness & Globalization*, South-Western Cengage Learning, Mason 2009, s. 4–6.

11 M. Wierziński, *Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 398 „Zarządzanie kosztami i dokonania”, s. 491.

12 M.E. Porter, *What Is Strategy*, „Harvard Business Review” 1996, no. 11–12, s. 5.

13 H.J. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965, s. 13.

optymalne ich wykorzystanie w celu reagowania na zmiany zachodzące na rynku są w stanie zagwarantować opłacalne warunki istnienia i dalszego rozwoju¹⁴.

Strategia firmy, określana strategią korporacji, jest koncepcją odnoszącą się do strategii całego przedsiębiorstwa. Na poziomie całego przedsiębiorstwa definiowane są kierunki obszary rozwoju firmy. Skupia się ona na wyborze tych segmentów działalności, które w przyszłości najsilniej powinny być rozwijane lub tworzeniu nowych perspektywicznych jednostek biznesu¹⁵. W kontekście konkretnych jednostek biznesu (jednostek strategicznych), można mówić o strategii biznesu. Czyli realizacji założonych celów całego przedsiębiorstwa w oparciu o działalność poszczególnych jednostek biznesowych. Strategie biznesu są uzależnione od strategii ogólnej przedsiębiorstwa¹⁶.

3. Model biznesu a strategia przedsiębiorstwa

Model biznesu jest elementem kształtowania strategii przedsiębiorstwa¹⁷. Określa się go również narzędziem planowania strategicznego, może on znaleźć zastosowanie na każdym etapie działalności przedsiębiorstwa¹⁸. Dlatego model biznesu ma wymiar strategiczny, a wszelkie decyzje operacyjne podejmowane w procesie zarządzania przedsiębiorstwem mają przełożenie na realizację działań strategicznych organizacji. Model biznesu podporządkowany jest zarządzaniu strategicznemu i wszystkim jego narzędziom¹⁹. Jednakże strategia i model biznesowy w naukach o zarządzaniu nie są ze sobą utożsamiane. Przyjmuje się założenie, że to model biznesu kształtuje strategię, a nie odwrotnie, co może oznaczać, że strategia przedsiębiorstwa jest jednym z elementów każdego modelu biznesu. Podejście autorów do zależności pomiędzy strategią a modelem biznesu jest jednak zróżnicowane. W. Rudny wskazuje, iż pojęcie modelu biznesu jest pojęciem bardziej ogólnym niż strategia. Zadaniem modelu biznesu jest uzasadnienie wyborów strategicznych²⁰. Model biznesu może być odpowiedzialny za wdrożenie

14 J. Penc, *Strategie zarządzania: Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, cz. I, Placet, Warszawa 1994, s. 145.

15 B. Wawrzyniak, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1995, s. 7–8.

16 P. Zwiech, *Istota strategii firmy*, [w:] *Państwo i rynek w gospodarce*, D. Kopycińska (red.), PTE, Szczecin 2003, s. 255.

17 M. Andrzejewski, *Strategia firmy jako składowa struktury modelu biznesowego*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2016, nr 22, s. 142–145.

18 J. Drzewiecki, *op. cit.*, s. 69.

19 M. Duczkowska-Piasecka, *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2012, s. 191.

20 W. Rudny, *Model biznesowy a tworzenie wartości*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 141, s. 6.