

**Wiesław Danielak, Dariusz Sobotkiewicz**

Uniwersytet Zielonogórski

e-mails: w.danielak@wez.uz.zgora.pl; d.sobotkiewicz@wez.uz.zgora.pl

---

## WYBRANE CZYNNIKI WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE W KSZTAŁTOWANIU MODELU BIZNESU

---

## SELECTED INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS IN SHAPING OF THE BUSINESS MODEL

---

DOI: 10.15611/pn.2017.496.02

JEL Classification: L14, L20, L26

**Streszczenie:** Celem artykułu jest ukazanie wybranych wewnętrznych i zewnętrznych czynników wpływających na kształtowanie modelu biznesu przedsiębiorstwa. W odniesieniu do czynników wewnętrznych skupiono uwagę na znaczeniu kapitału ludzkiego, jako składowej kapitału intelektualnego, w tworzeniu wartości dla przedsiębiorstwa i klientów. W ramach uwarunkowań zewnętrznych wskazano zaś na zmienność otoczenia w powiązaniu ze wzrostem znaczenia generowanych wewnątrz organizacji dynamicznych zdolności menedżerskich oraz zdolności relacyjnych w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych. W opracowaniu wykorzystano metodę analizy literatury, a w odniesieniu do empirycznych rozważań przedstawiono obserwacje praktycznych doświadczeń dotyczące kształtowania modelu biznesu.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, kapitał intelektualny, dynamiczne zdolności menedżerskie, zdolności relacyjne.

**Summary:** The purpose of this article is to show selected internal and external factors influencing the shaping of the business model company. With regard to internal factors, attention was focused on the importance of human capital as a component of intellectual capital in creating value for the enterprise and customers. In the context of external conditions, the variability of the environment was indicated along with the increase in the importance of managerial capabilities generated within the organization as well as relative skills in shaping the inter-organizational relations. The method of analyzing literature is used in the study and in relation to empirical considerations, the observations of practical experience regarding shaping the business model are presented.

**Keywords:** business model, intellectual capital, dynamic managerial capabilities, relational capabilities.

## 1. Wstęp

Model biznesu to względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny, który opisuje prowadzenie biznesu poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo [Falencikowski 2013, s. 37]. Model biznesu przedsiębiorstwa odnosi się do sposobu, w jaki wykorzystuje ono możliwości biznesowe, uwzględniając zwłaszcza dostępne zasoby, procesy, kompetencje i zdolności sprzyjające tworzeniu wartości dla przedsiębiorstwa i interesariuszy.

Według Alexandra Osterwaldera i Yves'a Pigneura [2010, s. 14] model biznesu to narzędzie kierownicze generowane przez możliwości menedżerów, które firma wykorzystuje do tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości. Model biznesu Alexandra Osterwaldera i Yves'a Pigneura jest zbudowany jako unikatowa kombinacja zasobów (materialnych i niematerialnych) i czynności wykorzystywana w tworzeniu wartości dla klienta i przedsiębiorstwa. To właśnie wokół propozycji wartości dla konkretnego klienta budowana jest część przychodowa i część kosztowa biznesu, które uporządkowane zostały wokół kilku kluczowych elementów, takich jak: sposoby budowania relacji, kanały dystrybucji i komunikacji, kluczowe czynności, kluczowe zasoby, kluczowi partnerzy. Sposób, w jaki tworzy się wartość, determinowany jest przez takie czynniki, jak podstawowa filozofia firmy, system założeń, otoczenie kognitywne wpływające na decyzje menedżerskie oraz kompetencje, które pozwalają na tworzenie wartości z zasobów [Ujwary-Gil 2017, s. 379].

Celem artykułu jest ukazanie wybranych wewnętrznych i zewnętrznych czynników wpływających na kształtowanie modelu biznesu przedsiębiorstwa. W odniesieniu do czynników wewnętrznych skupiono uwagę na znaczeniu kapitału ludzkiego, jako składowej kapitału intelektualnego, w tworzeniu wartości dla przedsiębiorstwa i klientów. W ramach uwarunkowań zewnętrznych wskazano zaś na zmienność otoczenia w powiązaniu ze wzrostem znaczenia generowanych wewnątrz organizacji dynamicznych zdolności menedżerskich oraz zdolności relacyjnych w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych.

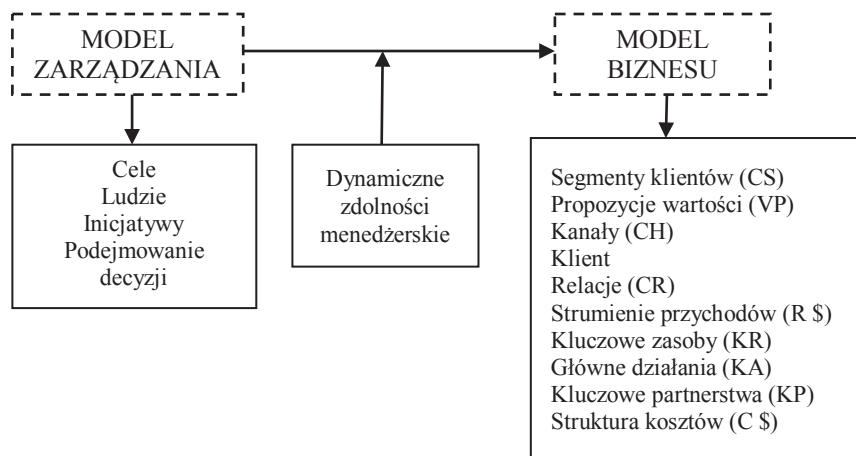
W opracowaniu wykorzystano metodę analizy literatury, a w odniesieniu do empirycznych rozważań przedstawiono obserwacje praktycznych doświadczeń dotyczące kształtowania modelu biznesu.

## 2. Wybrane czynniki wewnętrzne wpływające na kształtowanie modelu biznesu

Każde przedsiębiorstwo jako odrębny podmiot gospodarczy kształtuje swój własny model biznesu, wykorzystując do tego zasoby, kompetencje i zdolności, po to by w ramach różnych form współpracy z podmiotami w otoczeniu tworzyć wartość dla powiązanych relacjami podmiotów. W odpowiednio zbudowanym modelu biznesu upatruje się możliwości efektywnego i dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa.

Model biznesu może być uruchomiony na dwa sposoby: przy tworzeniu nowej firmy (lub jednostki biznesowej) oraz podczas reorganizacji istniejącej firmy [Rumble, Mangematin 2015, s. 101].

Proces budowania modelu biznesu łączy się z dynamicznymi zdolnościami menedżerskimi, otwartością firmy na proces zarządzania innowacjami oraz z możliwościami rekonfiguracji zasobów i kompetencji, które znajdują się w wielu obszarach tworzenia wartości [Basile, Faraci 2015, s. 51-52], (rys. 1). Proces kształtowania modelu biznesu jest z reguły skomplikowany i wielopłaszczyznowy oraz niepowtarzalny dla danego przedsiębiorstwa z uwagi na wiele zmiennych natury ekonomicznej, technicznej, informacyjnej, prawnej, społecznej czy organizacyjnej. Niejednokrotnie jest trudny do naśladowania z powodu niepowtarzalnej kombinacji zasobów i możliwości. Pożądany kształt modelu biznesu z jednej strony pozwala na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa i uzyskiwanie wartości, a z drugiej umożliwia wyróżnianie się i kształtowanie cech unikatowych, które odzwierciedlają nowe zasoby, kompetencje i wartości.



**Rys. 1.** Dopasowanie modelu zarządzania do modelu biznesu

Źródło: [Basile, Faraci 2015, s. 53].

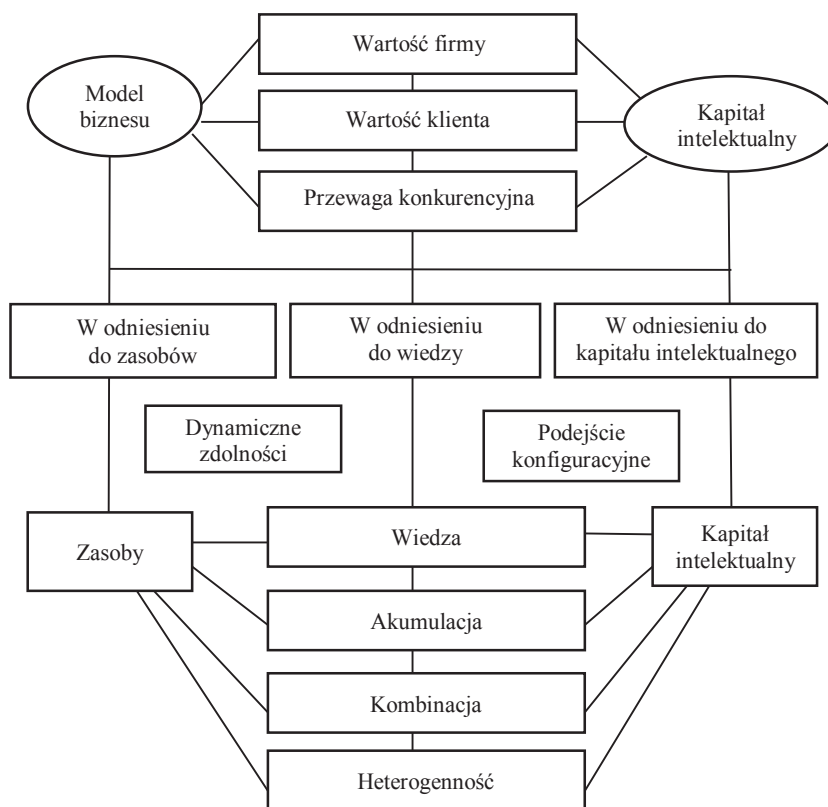
Potencjał organizacji zawiera w sobie kapitał intelektualny, który stanowi podstawę kształtowania modelu biznesu. Ukazuje on możliwości, jakie dają szczególnie zdolności, kompetencje, sprawności zawarte w posiadanych zasobach, a także umiejętności korzystania z zasobów istniejących w otoczeniu.

Kluczową rolę w kształtowaniu modelu biznesu odgrywa kapitał ludzki, a szczególnie umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników, którzy nie tylko inicjują przedsięwzięcia innowacyjne, ale współpracują z otoczeniem. Kapitał ludzki poprzez takie cechy, jak: wiedza, talenty, umiejętności, wytrwałość, odwaga i pomysły-

wość, wpływa na pozostałe rodzaje kapitałów, tj. kapitał intelektualny (obejmujący kapitał ludzki, społeczny, strukturalny i relacyjny), kapitał technologiczny, kulturowy i finansowy [Skawińska, Zalewski 2016, s. 22]. Od zdolności pracowników do szybkiego uczenia się, lokalizowania zasobów (wewnątrz i na zewnątrz) oraz ich pozyskania i wykorzystania stosownie do nowych wymagań rynku zależy sukces przedsiębiorstwa.

Z uwagi na to, iż każde przedsiębiorstwo charakteryzuje się unikatowym połączeniem zasobów i eksploatuje je jako całość w tym samym czasie w specyficzny sposób, osiągnięcie konkretnych efektów wymaga doboru i konfiguracji oraz współgrania odpowiednich składowych kapitału intelektualnego.

Anna Ujwary-Gil [2017, s. 378] analizuje koncepcję modelu biznesu poprzez pryzmat silnych związków z kapitałem intelektualnym. Opracowała ona spójny model ilustrujący kompleksowe podejście do analizy modelu biznesu i kapitału intelektualnego (rys. 2). Ukazała zasoby (głównie niematerialne), które określają kształt



**Rys. 2.** Kompleksowe ujęcie modelu biznesu i kapitału intelektualnego

Źródło: [Ujwary-Gil 2017, s. 379].

modelu biznesu i tworzą jego elementy konstrukcyjne. Uchwyciła dynamiczne zdolności sprzyjające tworzeniu wartości dla przedsiębiorstwa oraz źródła przewag konkurencyjnych.

Można przyjąć stwierdzenie, że przedsiębiorstwo, które chce istnieć i rozwijać się w zmiennym otoczeniu, powinno podejmować działania ukierunkowane na ciągłe doskonalenie swojego modelu biznesu, który ma współgrać z innymi modelami, tj. modelem zarządzania i modelem kapitału intelektualnego.

Kapitał intelektualny i model biznesu tworzą wartość tylko wtedy, gdyż występuje synergia i kombinacja innych zasobów [Ujwary-Gil 2017, s. 378].

Odpowiednia konfiguracja elementów kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego pozwala tworzyć wartość dla przedsiębiorstwa i jego interesariuszy zewnętrznych. Model biznesu pozwala wykorzystać poszczególne kapitały na rzecz tworzenia wartości, szczególnie dla klientów. Przy udziale kapitału ludzkiego i relacyjnego dokonuje się transfer wiedzy, a za pośrednictwem relacji następuje pozyskanie, utrzymywanie i odnawianie zasobów, niezbędnych do tworzenia kapitału strukturalnego.

### **3. Zmienność otoczenia w powiązaniu ze wzrostem znaczenia generowanych wewnątrz organizacji dynamicznych zdolności menedżerskich oraz zdolności relacyjnych**

W warunkach dynamicznych zmian otoczenia gwarantem sukcesu jest odpowiednio skonstruowany model biznesu. A postrzeganie tego modelu jako trwałego konstruktu wydaje się mało realne z uwagi na zmienność, nieprzewidywalność, niepewność otoczenia. Według Benoîta Demila i Xaviera Lecocq [2010, s. 224] modele biznesu zawsze zmieniają się, a menedżerowie muszą monitorować spójność w celu zapewnienia trwałych wyników. Słuszny zatem jest postulat, by w warunkach dynamicznego otoczenia przedsiębiorstwo dysponowało takim modelem biznesu, który nie tylko zapewnia mu sprawne funkcjonowanie i rozwój, ale daje możliwości wyróżnienia się i osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Dlatego model biznesu wymaga stopniowego i ciągłego udoskonalania w celu stworzenia spójności wewnętrznej i dostosowania go do otoczenia [Demil, Lecocq 2010].

Zmienność otoczenia wpływa na wzrost znaczenia generowanych wewnątrz organizacji dynamicznych zdolności menedżerskich oraz zdolności relacyjnych w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych.

W kształtowaniu modelu biznesu znaczenia nabierają niepowtarzalne i trudne do naśladowania dynamiczne zdolności menedżerskie, które zapewniają skuteczność operacyjną menedżerów poprzez: zdolność diagnostyczną, czyli zdolność organizacji do rozpoznania genezy problemu lub możliwości; zdolność menedżerów do eksperymentowania i modelowania prototypów zarządzania i modeli biznesu oraz zdolność wdrożeniową, obejmującą zdolność radzenia sobie z przejściem z dotychczasowej do nowej sytuacji [Basile, Faraci 2015, s. 48].

Natomiast w odniesieniu do dynamicznych zdolności organizacji wskazuje się, iż pozwalają one odpowiadać na wyzwania rynku poprzez „nowe sposoby obserwacji i analizy rynku, inne relacje z klientami, wprowadzanie nowych, innowacyjnych produktów, racjonalny dobór i wykorzystanie zasobów, a także aplikację odmiennych niż dotychczas procesów oraz systemów zarządzania” [Brzóska 2009, s. 6]. W dynamicznych zdolnościach menedżerskich upatruje się nie tylko możliwości efektywnego i dynamicznego rozwoju, ale także bycia konkurencyjnym.

Model biznesu, który nie dostarcza wartości klientom, a w konsekwencji również przedsiębiorstwu, powinien zostać zmieniony czy udoskonalony. Zmiany mogą dotyczyć wybranych modułów w ramach modelu, mogą one mieć charakter naprawczy czy innowacyjny. Zarówno zmiany kosmetyczne, jak i radykalne zmierzają do tego, by wszystkie komponenty modelu harmonijnie ze sobą współgrały i sprzyjały realizacji celów przedsiębiorstwa.

Samo doskonalenie istniejącego modelu biznesu może być niewystarczające, gdy chcemy dostarczyć nową wartość klientowi. Wiązać się to może z całkowitą reorganizacją dotychczasowego modelu biznesu, a niekiedy z koniecznością opracowania nowego modelu na podstawie już istniejącego bądź poprzez jego całkowitą likwidację.

Zmiany w otoczeniu mogą stanowić impuls do opracowania nowego modelu. Przykładem są badania Sarah Philipson [2016, s. 141], zgodnie z którymi przedsiębiorstwo chcąc oferować wyższą jakość po niskich kosztach, zbudowało nowy kapitał strukturalny w formie nowych systemów i procedur. Ponadto aby utrzymać wiedzę ukrytą w firmie, opracowano programy lojalnościowe dla pracowników. Innym rozwiązaniem może być zaproponowany przez Henry’ego Chesbrougha [2012] otwartego modelu biznesu wspierającego innowacje technologiczne. Dzięki niemu firma może być bardziej skuteczna w tworzeniu i zdobywaniu wartości.

W otwartym modelu biznesowym korzysta się z zewnętrznych źródeł innowacji lub zewnętrznych ścieżek ich komercjalizacji. Zmiany technologiczne stwarzają wiele okazji, aby firmy rozważały nowe modele biznesu [Mezger 2014]. Przykładem jest wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych do prowadzenia e-biznesu. Dostęp konkurencyjnych firm do tych samych technologii pozwala na przejęcie niektórych modeli biznesu [Rumble, Mangematin 2015, s. 99]. Innowacyjne modele biznesu wykorzystujące Internet wychodzą poza granice organizacji, dając perspektywę dostępu do nieograniczonego rynku. Rozwój nowych technologii wymaga nowych umiejętności i zasobów oraz stanowi podstawę tworzenia sieciowego modelu biznesu, w którym działa wiele podmiotów. Dostarczanie wartości odbywa się za pośrednictwem interakcji partnerów współpracujących w otwartej sieci.

Modele biznesu powinny być odpowiednio dostosowane do konkretnych strategii, struktur, kultury i przywództwa organizacyjnego. Dlatego Krzysztof Obłój [2002, s. 98] definiuje model biznesu „jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej, jako budowa łańcucha wartości

pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności”. Zauważalne jest również tworzenie innowacyjnych modeli biznesu jako regulatora odnowy i wzrostu przedsiębiorstwa. W grupie nowych modeli biznesu Jan Macias [2012, s. 14] wyodrębnia między innymi: kreowanie wartości w sieciach rynkowych, budowanie sieci strategicznych między przedsiębiorstwami, jak również zewnętrznej współpracy, w partnerstwie i współuczestnictwie, wspólnych wartości i technologii licencyjnych.

Przykładem współpracy w ramach sieci międzynarodowych mogą być modele biznesu funkcjonujące na podstawie umowy franchisingu, gdzie franczyzobiorca zachowując swoją niezależność, korzysta z już istniejących rozwiązań franczyzodawcy w postaci renomy, łatwo rozpoznawalnego na rynku znaku firmowego, utrwalonej tożsamości, określonej oferty produktów, rozwiązań organizacyjnych, procedur wypracowanych w ramach danej sieci czy know-how.

Źródłem inspiracji w tworzeniu i doskonaleniu modelu biznesu zdaniem Rafała Śliwińskiego [2011, s. 242-243] poszukiwać należy zarówno w specjalistycznej wiedzy produktowej i/lub branżowej, analizie informacji rynkowych, w identyfikacji realnych potrzeb rynku, modyfikacji istniejącego modelu, innowacjach produktowych, procesowych, technologicznych, intuicji rynkowej, jak i w wizjonerstwie czy przełomach rynkowych.

Model biznesu angażuje różne zainteresowane podmioty, dlatego kluczowe znaczenie ma zarządzanie relacjami z interesariuszami [Hossain 2017, s. 352]. Model ten pokazuje umiejscowienie przedsiębiorstwa na rynku oraz obrazuje, w jaki sposób organizuje ono swoje relacje z dostawcami, klientami i partnerami w celu generowania wartości [Cosenz 2017, s. 57].

Obecnie istotne w kształtowaniu modelu biznesu stają się niepowtarzalne i trudne do naśladowania relacje, ukształtowane w ramach kontaktów z klientami. Kluczowe znaczenie mają posiadane przez pracowników zdolności relacyjne obejmujące interpersonalne umiejętności budowania relacji z obecnymi i potencjalnymi klientami oraz nadawania im charakteru długoterminowego. Zdolności relacyjne stanowią składową procesu zarządzania relacjami ukierunkowanego na budowanie trwałych więzi pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami i partnerami.

Źródłem przewagi konkurencyjnej stają się odpowiednio ukształtowane relacje współdziałania w ramach sieci międzyorganizacyjnej. Dają one korzyści w postaci: dostępu do zasobów, większej elastyczności działania, zmniejszenia kosztów transakcyjnych, lepszej koordynacji działań czy wzrostu innowacyjności [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 86]. Na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa wpływ mają zarówno te procesy i zasoby, których przedsiębiorstwo jest właścicielem, jak i te, do których ma dostęp i z których korzysta w ramach współpracy międzyorganizacyjnej. Ponadto współpracujące ze sobą organizacje wzmacniają przewagę konkurencyjną również poprzez: zinternalizowanie umiejętności i zasobów partnera, uczenie się od partnerów, dzielenie się i tworzenie wiedzy, wzrost organizacji i większy udział w rynku, dzielenie ryzyka i kosztów w sferze B+R, zabezpieczenie przed radykal-

nymi innowacjami, zwiększanie barier wejścia oraz tworzenie ekonomii skali [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 87].

#### 4. Zakończenie

Wzrost zainteresowania problematyką modeli biznesu w warunkach zmian otoczenia następuje z uwagi na ich kluczową rolę w tworzeniu wartości dla samego przedsiębiorstwa jak powiązanych z nim podmiotów. Dzieje się tak również z powodu wzrostu natężenia konkurencji i możliwości kreowania przewag konkurencyjnych czy wpływu innowacji i technologii informacyjnych na kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych. Każde przedsiębiorstwo jako odrębny podmiot gospodarczy kształtuje swój własny model biznesu, wykorzystując do tego zasoby materialne i niematerialne, po to by w ramach różnych form współpracy z podmiotami w otoczeniu tworzyć wartość.

Model biznesu rozszerza koncepcję łańcucha wartości poza granice przedsiębiorstwa i integruje czynniki zewnętrzne (klientów, konkurentów, dostawców itd.) oraz procesy, które umożliwiają transakcje i wpływają na wyniki przedsiębiorstwa [Bini, Dainelli, Giunta 2016, s. 87].

Model biznesu, jako konstrukt wyższego rzędu, powstaje z wielu decyzji strukturalnych i strategicznych, które ostatecznie prowadzą do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej [Purkayastha, Sharma 2016, s. 138]. Obecnie źródeł przewag konkurencyjnych poszukiwać należy we współdziałaniu, personalizacji relacji z klientem, tworzeniu wartości na podstawie relacji międzyorganizacyjnych oraz sieci.

Kadry zarządzające, chcąc rozwijać swój model biznesu, muszą brać pod uwagę bardzo wiele czynników istniejących wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu. Model biznesowy nie jest już skuteczny, gdy jego produkty/usługi nie odpowiadają potrzebom klientów i powodują słabe wyniki, a także wówczas, gdy pojawia się groźba starzenia się modelu [Cavalcante, Kesting, Ulhøi 2011, s. 1333].

Menedżerowie powinni dysponować umiejętnościami w zakresie planowania odpowiednich działań i kształtowania procesów biznesowych, sprzyjających doskonaleniu modelu biznesu w odniesieniu do źródeł przewag konkurencyjnych, które dotyczą produktów i rynków, zasobów i kompetencji oraz generowanej wartości. Dynamiczny model biznesowy może i powinien być zdolny do zachowania właściwości statycznych (w celu zapewnienia sprawnego funkcjonowania istniejących działań) oraz posiadać elastyczne cechy, aby być podatnym na zmiany w otoczeniu [Cavalcante, Kesting, Ulhøi 2011, s. 1338]. Dynamiczna perspektywa podkreśla silną zdolność do rozwijania świadomości strategicznej oraz ciągłego kwestionowania i ponownego konfigurowania modeli biznesu jako warunku trwałej efektywności [Haggège, Gauthier, Rüling 2017, s. 12].

Dzięki nowoczesnym modelom biznesu następuje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa i generowana jest wartość dająca satysfakcję wszystkim zaangażowanym podmiotom.



## Literatura

- Basile A., Faraci R., 2015, *Aligning management model and business model in the management innovation perspective: The role of managerial dynamic capabilities in the organizational change*, „Journal of Organizational Change Management”, vol. 28, no. 1, s. 43-58, <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2013-0199>.
- Battagello F.M., Grimaldi M., Cricelli L. 2015, *A rational approach to identify and cluster intangible assets. A relational perspective of the strategic capital*, „Journal of Intellectual Capital”, vol. 16, no. 4, s. 809-834.
- Bini L., Dainelli F., Giunta F., 2016, *Business model disclosure in the Strategic Report: Entangling intellectual capital in value creation process*, „Journal of Intellectual Capital”, vol. 17, no. 1, s. 83-102, <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2015-0076>.
- Brzóska J., 2009, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2 (6), s. 5-23.
- Cavalcante S., Kesting P., Ulhøi J., 2011, *Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages*, „Management Decision”, vol. 49, no. 8, s. 1327-1342, <https://doi.org/10.1108/00251741111163142>.
- Chesbrough H., 2012, *Why companies should have open business models*, „MIT Sloan Management Review”, vol. 48, no. 2, s. 21-28.
- Cosenz F., 2017, *Supporting start-up business model design through system dynamics modelling*, „Management Decision”, vol. 55, no. 1, s. 57-80, <https://doi.org/10.1108/MD-06-2016-0395>.
- Demil B., Lecocq X., 2010, *Business model evolution: in search of dynamic consistency*, „Long Range Planning”, vol. 43, no. 4, s. 227-246.
- Falencikowski T., 2013, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu.PL, Warszawa.
- Haggège M., Gauthier C., Rüling Ch., 2017, *Business model performance: five key drivers*, „Journal of Business Strategy”, vol. 38, no. 2, s. 6-15, <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2016-0093>.
- Hossain M. 2017, *Business model innovation: past research, current debates, and future directions*, „Journal of Strategy and Management”, vol. 10, no. 3, s. 342-359, <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2016-0002>.
- Macias J. 2012, *Istota i rozwój nowych modeli biznesu*, „Przegląd Organizacji” nr 9.
- Mezger F., 2014, *Toward a capability – based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study*, R&D Management, vol. 44 no. 5, s. 429-449.
- Oblój K. 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, *Business Model Generation*, Wiley, Hoboken, New Jersey.
- Purkayastha A., Sharma S., 2016, *Gaining competitive advantage through the right business model: analysis based on case studies*, „Journal of Strategy and Management”, vol. 9, no. 2, s. 138-155, <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2014-0060>.
- Philipson S., 2016, *Radical innovation of a business model: Is business modelling a key to understand the essence of doing business?*, „Competitiveness Review”, vol. 26, no. 2, s. 132-146, <https://doi.org/10.1108/CR-06-2015-0061>.
- Rumble R., Mangematin V., 2015, *Business Model Implementation: The Antecedents of Multi-Sidedness, Business Models and Modelling*, „Advances in Strategic Management”, t. 33, s. 97-131, <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033021>.
- Skawińska E. Zalewski R.I., 2016, *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 16-25.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Śliwiński R., 2011, *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Ujwary-Gil A., 2017, *The business model and intellectual capital in the value creation of firms: A literature review*, „Baltic Journal of Management”, vol. 12, no. 3, s. 368-386, <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2016-0224>.