

# MODEL BIZNESU Z PERSPEKTYWY INTERESARIUSZY

*Bogdan Wit<sup>1</sup>*

## **Streszczenie**

Zaprezentowany w artykule aspekt naukowy i poznawczy dotyczy dwóch zagadnień: teorii interesariuszy oraz modeli biznesu. Przedstawiono konceptualny model interesariuszy w notacji faktów, model biznesu oraz określono zależności pomiędzy interesariuszami organizacji a tworzonymi przez nich modelami biznesu. Opracowany model biznesu z czterema perspektywami interesariuszy został zaprezentowany na przykładzie modelu A. Osterwaldera i Y. Pigneura, który rozszerzono o elementy związane ze zrównoważonym rozwojem oraz oceną ryzyka. Wynikiem procesu analitycznego jest konkluzja: model biznesu jest wynikiem iteracyjnego procesu podejścia projektowego, który jest konstytuowany perspektywami interesariuszy.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, teoria interesariuszy, szablon modelu biznesu.

## **1. Wprowadzenie**

Interesariusze konstytuują każdą organizację (system<sup>2</sup>), sami są jej twórcą i sensem jej istnienia. Kształtują model biznesu, przy czym ich rola w tworzeniu (Osterwalder, 2011), skalowaniu (Jabłoński, 2015), zachowaniu spójności (Falencikowski, 2013) i odpowiedzialności interesariuszy może być różna w zależności od formalnej i emocjonalnej więzi z organizacją. Zależność pomiędzy interesariuszami organizacji a tworzonymi przez nich modelami biznesu wymaga twórczego podejścia, co jest przedmiotem rozważań w niniejszym artykule.

Celem artykułu jest identyfikacja i przedstawienie perspektyw interesariuszy oraz zaprezentowanie ich roli w kształtowaniu modelu biznesu organizacji. Realizacja perspektyw interesariuszy zostanie zaprezentowana za pomocą szablonu modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura rozszerzonym o elementy związane ze zrównoważonym rozwojem oraz z oceną ryzyka. Aspekt naukowy i poznawczy

---

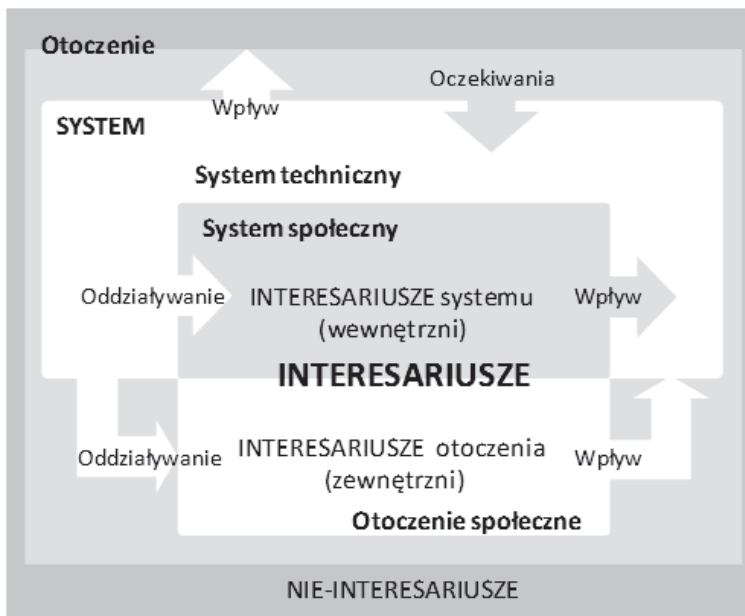
<sup>1</sup> Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania / Lublin University of Technology, Faculty of Management

<sup>2</sup> Pojęcie „organizacja” stosowane jest zamiennie z terminem „system”.

będzie dotyczył przede wszystkim dwóch zagadnień: teorii interesariuszy (Freeman, 1984) osadzonych w formalnej architekturze korporacyjnej (Sobczak, 2016) oraz szablonem modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura (Osterwalder, 2011). Kluczowe pytanie badawcze, na które starano się uzyskać odpowiedź zostało sformułowane następująco *Jak powiązać model interesariuszy z modelem biznesu z perspektywy interesariuszy organizacji i otoczenia?*

## 2. Interesariusze organizacji i otoczenia

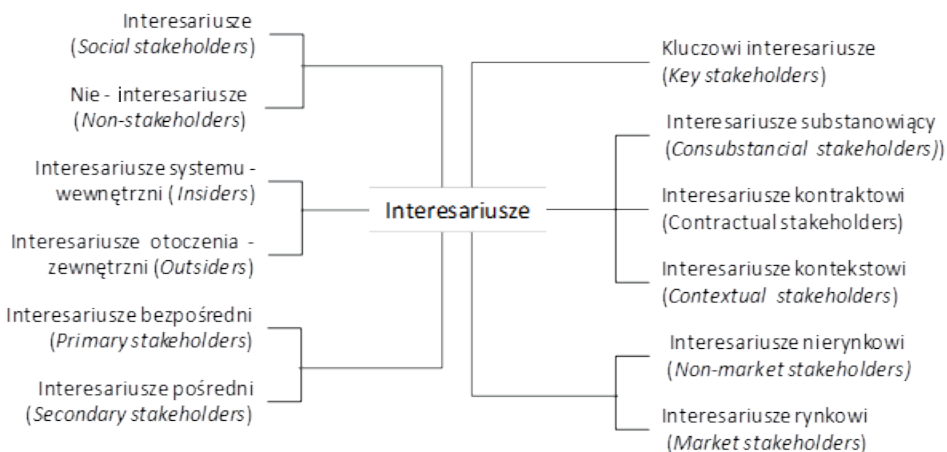
Każdy system zarządzania powinien mieć zidentyfikowanych interesariuszy, posiadać mechanizmy umożliwiające poznawanie ich potrzeb, przewidywać ich wpływ na system i otoczenie, respektować ich interesy, kształtować ich oczekiwania. Interesariuszami są wszystkie strony, które mają poglądy, punkty widzenia lub wymagania oraz mogą lub mają wpływ w sposób bezpośredni lub pośredni na cały system, część systemu lub na określone działania w systemie oraz dany system może oddziaływać w postaci sprzężenia zwrotnego na zainteresowaną stronę (Wit, 2016). Wyodrębnione strony interesariuszy z systemu społecznego organizacji i otoczenia jako grupy interesów osób (pojedyncze osoby, zespoły, organizacje) można przypisać do interesariuszy systemu (interesariusze wewnętrzni) lub interesariuszy otoczenia (zewnętrzni) (rys. 1).



**Rys. 1.** Model interesariuszy

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie (Wit, 2016)

Bardziej złożony podział na różne i niejednorodne grupy interesariuszy został przedstawiony na rysunku 2. Łączenie osób w grupy interesariuszy jest dokonywane ze względu na zbieżność potrzeb i ich oczekiwań w określonym kontekście i czasie.



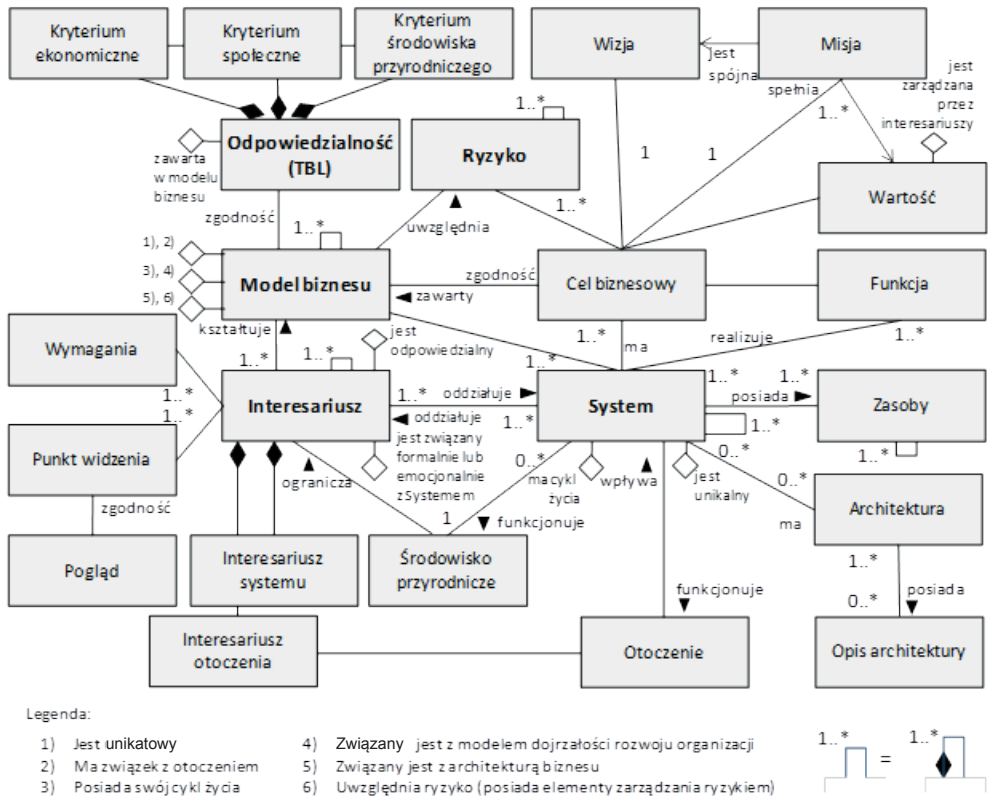
**Rys. 2.** Podział interesariuszy dla procesu ich klasyfikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł: (Hąber, 2009; Carroll, 2008; Gospodarek 2012; Lawrence, 2008)

Interesariusze są zainteresowani przede wszystkim rozwojem, kreowaniem wartości oraz wzrostem wartości systemu. Cechują się zmiennością pod względem liczebności, siły wpływu, często sprzecznymi wymaganiami. Do istotnych cech interesariuszy można zaliczyć:

- związki emocjonalne lub formalne z systemem (oddziałują lub są pod wpływem oddziaływania systemu),
- relacje interesariuszy systemu z interesariuszami otoczenia,
- odpowiedzialność za system i jego oddziaływanie na otoczenie, np. według kryteriów ekonomicznych, społecznych i dotyczących środowiska potrzeb społeczeństwa,
- zainteresowanie funkcjonowaniem i wynikami systemu (budowaniem wartości i korzystanie z wymiany wartości), mają wymagania, posiadają poglądy i punkty widzenia na temat systemu i jego otoczenia,
- kształtują modelu biznesu w cyklu jego życia i cyklu życia systemu.

Konceptualny model interesariuszy w relacji z innymi elementami (obiektami) został przedstawiony na rysunku 3. Do jego utworzenia został wykorzystany język naturalny dedykowany dla procesów biznesowych SBVR (*Semantics for Business Vocabulary and Rules*) w wersji 1.2.



**Rys. 3.** Konceptualny model interesariuszy w notacji faktów SBVR 1.2

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie źródeł: IEEE Std 1471:2000 Systems and software engineering – Recommended practice for architectural description of software-intensive systems; ISO/IEC/IEEE 42010:2011 Systems and software engineering – Architecture description; ISO/IEC 19501:2005 Information technology – Open Distributed Processing – Unified Modeling Language (UML) Version 1.4.2 oraz Semantics for Business Vocabulary and Rules (SBVR) published by the Object Management Group (OMG) ver. 1.2

Przedstawiony na rysunku 3 konceptualny model interesariuszy zawiera powiązane ze sobą najważniejsze elementy (obiekty) systemu z odpowiednimi charakterystykami: *System (organizacja)*, *Interesariusz*, *Model biznesowy*, *Odpowiedzialność*, *Ryzyko*. Jest on na tyle uniwersalny, że może przedstawiać dowolną organizację, funkcjonującą według koncepcji zrównoważonego rozwoju w trzech obszarach odpowiedzialności: ekonomicznej, społecznej i środowiskowej dla systemu i otoczenia oraz zawiera analizę ryzyka osiągniętych celów.

### 3. Modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura

Perspektywa interesariuszy organizacji i otoczenia dotycząca oceny funkcjonowania odnosi się do wyników osiągniętych przez organizację. Oceny kosztów i korzyści funkcjonowania organizacji w interakcji z otoczeniem można dokonać w sposób syntetyczny budując model organizacji, który najczęściej jest określany „modelem działalności” lub „modelem biznesu”. Proces budowy modelu biznesu jest częścią budowy i realizacji strategii biznesu osadzonej w formalnej strukturze architektonicznej systemu. Termin „model biznesu” jest używany w szerokim zakresie nieformalnych (nieujednoliconych) i formalnych opisów do przedstawienia całokształtu związków działalności wielu lub pojedynczych organizacji (Czakon, 2015), ich części lub funkcji, w tym, uchwycenia najważniejszych zasobów (Cyfert, 2011), procesów biznesowych oraz niezbędnych elementów przyczyniających się do tworzenia, przedstawiania i dostarczania oferty wartości dla odbiorców (Bridgeland, 2008) oraz sposobów wykorzystania ich z wymiany wartości (B. de Wit, 2010). Model biznesu powinien zostać powiązany z realizacją koncepcji zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*), np. według modelu potrójnej odpowiedzialności (*Tripple Bottom Line*, TBL) oraz zawierać ocenę ryzyka działalności. Rozszerzenie modelu biznesu o wymienione elementy umożliwi formalne raportowanie zintegrowane lub pozafinansowe organizacji zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy i wymaganiami dyrektywy Unii Europejskiej<sup>3</sup>. Po drugie, umożliwia się zaspokojenie potrzeb informacyjnych interesariuszy, zwłaszcza kluczowych, w kwestiach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, które wpływają na zdolność organizacji do tworzenia wartości oraz sposobów korzystania z wytworzonej wartości.

Na płaszczyźnie teoretycznej, nie została przyjęta jednolita, ogólnie uznana definicja modelu biznesu, np. w normie lub standardzie, ponieważ istnieją zróżnicowane podejścia autorów do definicji tego pojęcia, również z różnymi elementami składowymi. Dlatego w artykule do analizy perspektyw interesariuszy przyjęty został popularny i wykorzystywany na różnych płaszczyznach model biznesu opracowany przez autorów A. Osterwaldera i Y. Pigneura, określany jako szablon modelu biznesu (*Business Model Canvas*, BMC). Opracowanie modelu biznesu było wynikiem podejścia badawczego w ujęciu systemowym, a rezultat w postaci szablonu został utworzony według podejścia „model, „system”, „architektura”. Podejście systemowe umożliwiło przedstawienie modelu na zasadzie „czarnej skrzynki” i pozwoliło na ukrycie złożonych zależności w dziewięciu elementach modelu biznesu (blokach), uwidaczniając realizowane funkcje przez opis elementów lub w formie ikon graficznych. Częścią centralną modelu jest propozycja wartości, wokół której budowane są kolejne elementy, co pozwala myśleć w kategoriach strategicznych osiągnięcia celów biznesowych, w kontekście misji i wizji organizacji.

<sup>3</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.

Na potrzeby prac analitycznych model biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura został autorsko uzupełniony o dodatkowe elementy związane z koncepcją zrównoważonego rozwoju w trzech obszarach odpowiedzialności z równoczesną realizacją celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (TBL), pozostających ze sobą w interakcji. Dodatkowo w szablonie modelu biznesu dodano elementy związane z oceną ryzyka. Istotą przedstawienia schematów modelu biznesu w oparciu o szablon BMC jest wizualne zobrazowanie logiki funkcjonowania organizacji, jej części lub przedsięwzięć w postaci odpowiednio nazwanych, powiązanych elementów szablonu, które uzupełnione treścią umożliwiając logiczne zrozumienie procesu działania, przetrwania i rozwoju organizacji.

W przedstawionym konceptualnym modelu interesariuszy (rys. 3) można wyróżnić sześć najważniejszych cech modelu biznesu. Każdy model biznesu jest unikatowy, ma związek z otoczeniem, posiada swój cykl życia (*Life Cycle Models*), uzależniony jest od modelu dojrzałości rozwoju organizacji (*Process Maturity Models*) oraz osadzony jest w architekturze biznesu (*Business Architecture*), posiada elementy oceny ryzyka powiązanego z systemem zarządzania ryzykiem w organizacji. Zawarcie w modelu biznesu interakcji organizacji i otoczenia zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju tworzy model biznesu zrównoważonej działalności organizacji. Model ten określany jest terminem „model zrównoważonego biznesu” (*sustainability business model*) (Bocken, 2014; Stubbs, 2008). Utworzony autorski model zrównoważonego biznesu jest wynikiem prac analitycznych, w których obszary i instrumenty zrównoważonego rozwoju ujęto w perspektywie postrzegania i opisywania modelu biznesu (Wit, 2016).

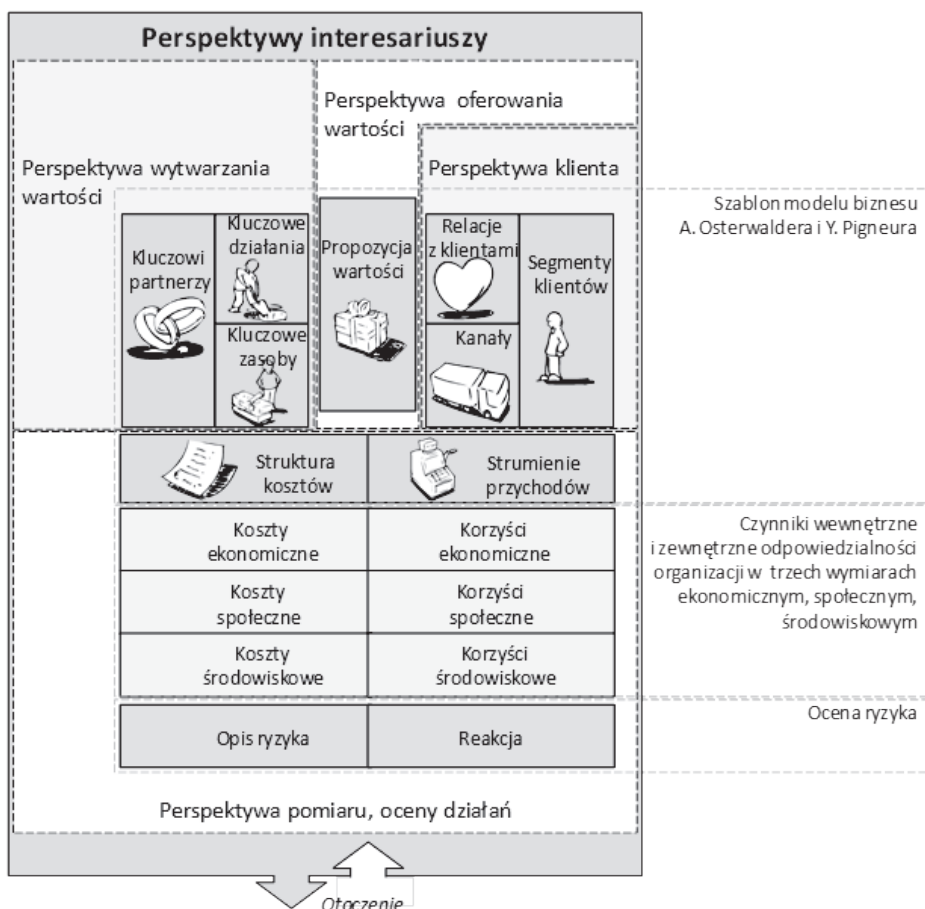
## 4. Perspektywy interesariuszy w szablonie modelu biznesu

### A. Osterwaldera i Y. Pigneura

Analiza modelu zrównoważonego biznesu z perspektywy interesariuszy w podejściu opisowym pozwoliła na wyodrębnienie czterech perspektyw (rys. 4):

1. *Perspektywa wytwarzania wartości* obejmująca trzy elementy w szablonie BMC: *Kluczowi partnerzy*, *Kluczowe działania*, *Kluczowe zasoby*.
2. *Perspektywa oferowania wartości*, która dotyczy elementu *Propozycja wartości*.
3. *Perspektywa klienta* obejmująca trzy elementy: *Relacje z klientami*, *Kanały*, *Segmenty klientów*.
4. *Perspektywa pomiaru, oceny działań* obejmująca elementy: *Struktura kosztów*, *Strumienie przychodów*, *Koszty i Korzyści* w trzech obszarach odpowiedzialności z równoczesną realizacją celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, *Opis ryzyka* i *Reakcja*. Opis zawarty w tych elementach powinien zostać określony ilościowo, i – o ile to możliwe – ujęty we wskaźniki logicznie powiązane ze specyfiką funkcjonowania organizacji na rynku.

Zrównoważony rozwój w modelu biznesu został odzwierciedlony w sześciu elementach zawierających opis czynników wewnętrznych i zewnętrznych odpowiedzialności organizacji w trzech wymiarach TBL: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Ostatnim członem modelu zrównoważonego biznesu jest przedstawienie oceny ryzyka w kluczowych obszarach. Ocena ryzyka obejmuje dwa elementy *Opis ryzyka* i *Reakcja*, które powinny zawierać analizę ryzyka w odniesieniu do zdefiniowanych celów biznesowych. Elementy opisowe procesu zarządzania ryzykiem obejmują: określenie kontekstu, identyfikację ryzyka, analizę ryzyka, ewaluację ryzyka, postępowanie z ryzykiem, monitorowanie i raportowanie ryzyka, ciągłe doskonalenie systemu zarządzania ryzykiem (Gasiński, 2011). Analiza ryzyka może być przeprowadzana zgodnie z metodyką PRINCE2® jak również z inną metodyką zarządzania ryzykiem (PN-ISO 31000, 2012).



**Rys. 4.** Szablon modelu zrównoważonego biznesu z czterema perspektywami interesariuszy  
*Źródło:* opracowanie własne na podstawie szablonu modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura (Osterwalder, 2011)



Wymienione cztery perspektywy interesariuszy wiążą się z ich świadomością w zakresie: funkcjonowania organizacji i jej interakcji z otoczeniem, odpowiedzialności organizacji za wpływ na gospodarkę (aspekty ekonomiczne), społeczeństwo, środowisko oraz zapobiegania nieprzewidzianym, niezaplanowanym, negatywnym skutkom działalności organizacji. Istotna jest odpowiedzialność decydentów względem własnej organizacji (niedziałania na własną szkodę, odpowiedzialność wobec interesariuszy systemu, etyczne postępowanie oparte na wartościach), odpowiedzialność względem otoczenia z wymiany wartości (respektowanie prawa i międzynarodowych regulacji) oraz interesariuszy otoczenia w zakresie przejrzystości działania, szacunku wobec interesariuszy. Z tego punktu widzenia, można przedstawić zestaw pytań przypisanych elementom modelu biznesu i interesariuszom (tabela 1).

**Tabela 1.** Zestaw pytań skierowanych do interesariuszy w czterech perspektywach modelu biznesu

<b>Perspektywy interesariuszy</b>	<b>Pytania</b>
<b>Perspektywa oferowania wartości</b>	
Propozycja wartości	Jak interesariusze definiują misję, wizję i wartości? Jak interesariusze określają wartość łańcucha, rynku, relacji i sieci? Jak propozycja wartości wpływa na poszczególne segmenty klientów (interesariuszy otoczenia) w aspektach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych oraz na interesariuszy systemu i otoczenia?
<b>Perspektywa wytwarzania wartości</b>	
Kluczowi partnerzy	W jaki sposób interesariusze wartościują, dobierają innych interesariuszy systemu i otoczenia? Jak interesariusze postrzegają rynek, tworzą łańcuch wartości, relacje i sieci?
Kluczowe działania	W jaki sposób interesariusze systemu podejmują działania dla pozyskania i spełniania wymagań w cyklu życia oferowanej wartości? Jak realizują procesy biznesowe?
Kluczowe zasoby	W jaki sposób interesariusze identyfikują, wykorzystują zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne, przyrody, które są niezbędne dla spełniania wymagań, wytwarzania, dostarczania i utrzymania oferowanej wartości?

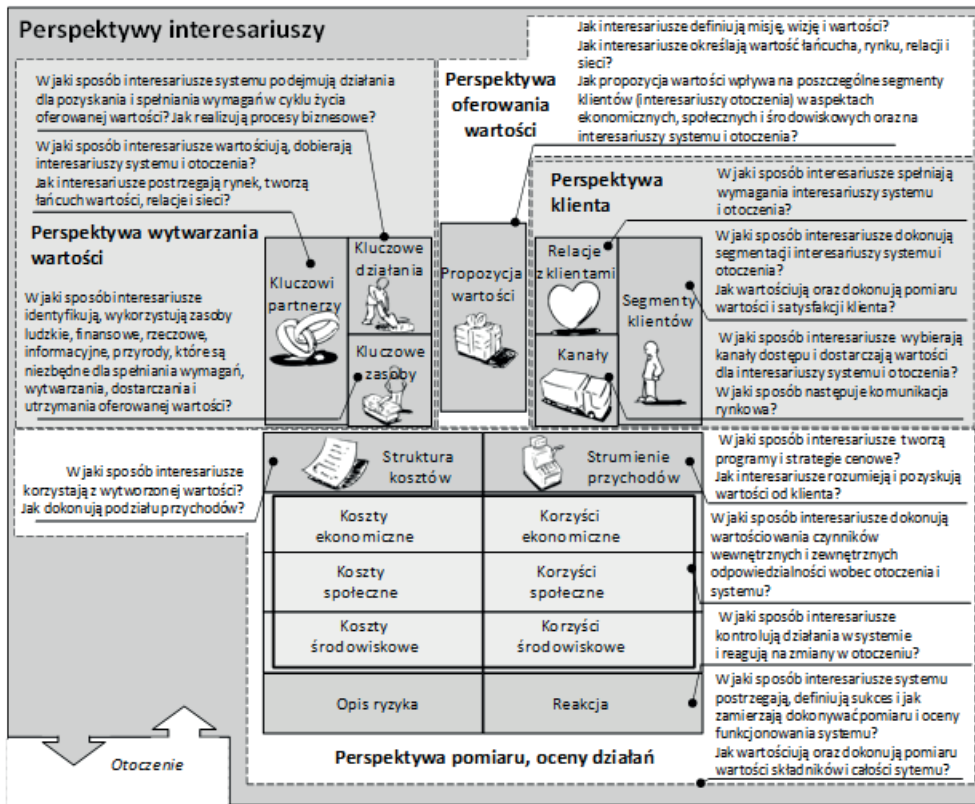


cd. tabeli 1

<b>Perspektywa klienta</b>	
Relacje z klientami	W jaki sposób interesariusze spełniają wymagania interesariuszy systemu i otoczenia?
Kanały	W jaki sposób interesariusze wybierają kanały dostępu i dostarczają wartości dla interesariuszy systemu i otoczenia? W jaki sposób następuje komunikacja rynkowa?
Segmenty klientów	W jaki sposób interesariusze dokonują segmentacji interesariuszy systemu i otoczenia? Jak wartościują oraz dokonują pomiaru wartości i satysfakcji klienta?
<b>Perspektywa pomiaru, oceny działań</b>	
W jaki sposób interesariusze systemu postrzegają, definiują sukces i jak zamierzają dokonywać pomiaru i oceny funkcjonowania systemu? Jak wartościują oraz dokonują pomiaru wartości składników i całości systemu?	
Struktura kosztów	W jaki sposób interesariusze korzystają z wytworzonej wartości? Jak dokonują podziału przychodów?
Strumienie przychodów	W jaki sposób interesariusze tworzą programy i strategie cenowe? Jak interesariusze rozumieją i pozyskują wartości od klienta?
Koszty i korzyści ekonomiczne, społeczne, środowiskowe	W jaki sposób interesariusze dokonują wartościowania czynników wewnętrznych i zewnętrznych odpowiedzialności wobec otoczenia i systemu?
Opis ryzyka i reakcja	W jaki sposób interesariusze kontrolują działania w systemie i reagują na zmiany w otoczeniu?

Źródło: Opracowanie własne

W sposób syntetyczny, szablon zrównoważonego modelu biznesu z pytaniami skierowanymi do interesariuszy został przedstawiony na rysunku 5.



Rys. 5. Szablon modelu zrównoważonego biznesu z czterema perspektywami interesariuszy i odniesionymi pytaniami

Źródło: opracowanie własne na podstawie szablonu modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura (Osterwalder, 2011)

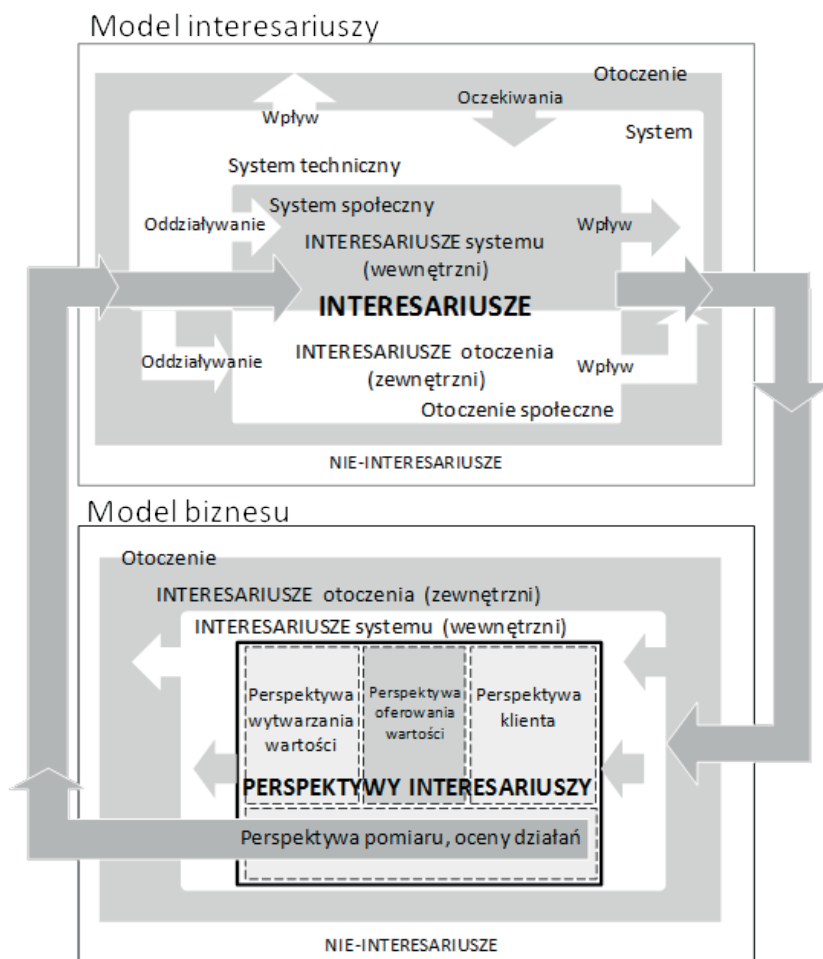
### 5. Podsumowanie

Teoria interesariuszy wypromowana przez Edwarda Freemana ma już co najmniej trzydzieści lat (Freeman, 1984). Stanowi ona funkcjonalny punkt wyjścia do wielu podejść analitycznych i badawczych. Powiązanie teorii interesariuszy w koncepcji objaśniającej ich znaczenie i rolę w modelach biznesu jako podejście metodologiczne jest użyteczne w rozwiązaniu problemów zarządzania organizacjami lub siecią organizacji. W opracowanym konceptualnym modelu interesariuszy w notacji diagramu faktów SBVR w ujęciu systemowym (rys. 3), w którym przede wszystkim uchwycono asocjację pomiędzy *Interesariuszem* a *Modelem biznesu* zawarto następujące charakterystyki:

- dla obiektu *Interesariusz*: jest odpowiedzialny, związany formalnie lub emocjonalnie z *Systemem*, kształtuje *Model biznesu*, posiada wiele *Wymagań*, *Punktów*

- widzenia, ogranicza go Środowisko przyrodnicze, jest w interakcji z co najmniej jednym Systemem. *Interesariusze* są liczni o zróżnicowanej strukturze (rys. 2);
- dla obiektu *Model biznesu*: jest obiektem złożonym, posiada wielu *Interesariuszy* (1..\*), zawiera *Odpowiedzialność* w trzech obszarach TBL, uwzględnia *Ryzyko*, jest zgodny z *Celem biznesowym*, posiada co najmniej sześć cech.

Operacjonalizacja zrównoważonego modelu biznesu została przeprowadzona na przykładzie systemu logistycznego dotyczącego usuwania odpadów niebezpiecznych ze środowiska (Wit, 2016).



**Rys. 6.** Iteracyjny proces podejścia projektowego do konstytuowania modelu biznesu z uwzględnieniem perspektyw interesariuszy

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowany w artykule: model interesariuszy (rys. 1) z klasyfikacją interesariuszy (rys. 2), konceptualny model interesariuszy (rys. 3), szablon modelu zrównoważonego biznesu z czterema perspektywami interesariuszy (rys. 4) oraz z odniesionymi pytaniami do interesariuszy (rys. 5) umożliwił osiągnięcie zdefiniowanego celu oraz uzyskanie odpowiedzi na postawione we wstępie pytanie badacze. Wnioskiem z analizy jest fakt, że model biznesu jest wynikiem iteracyjnego procesu podejścia projektowego, który jest konstytuowany perspektywami interesariuszy (rys. 6).

Przedstawiony siedemnastoelementowy szablon modelu zrównoważonego biznesu z czterema perspektywami jest egzemplifikacją myślenia, działania i odpowiedzialności grup interesariuszy systemu organizacji i otoczenia. *Perspektywa oferowania wartości* ukierunkowana jest na wytwarzanie wartości z *perspektywy klienta*. Miarą wartości perspektywy klienta jest zmiana wartości rynkowej organizacji, która implikuje kreowanie wartości dla poszczególnych grup interesariuszy. *Perspektywa pomiaru, oceny działań* pozwala na dystrybucję wytworzonej wartości nie tylko dla interesariuszy organizacji, ale na zasadzie efektu mnożnikowego, zależnych interesariuszy otoczenia: rodzin, lokalnej społeczności, społeczeństwa. Jest to perspektywa, która jest przyczynkiem do iteracyjnego procesu projektowego dostosowania modelu biznesu do wymagań, punktów widzenia i poglądów interesariuszy *perspektywy wytwarzania wartości*. W tym sensie jest to pętla sprzężenia zwrotnego zawierająca różne kategorie czynników i uwarunkowań powiązanych ze sobą złożoną siecią sprzężeń przyczynowo-skutkowych dla zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb i oczekiwań interesariuszy.

## Bibliografia

1. Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P., Evans S (2014): *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*. Journal of Cleaner Production 65, pp. 42–56.
2. Bridgeland D.M., Zahavi R. (2008): *Business Modeling: A Practical Guide to Realizing Business Value*. Morgan Kaufmann.
3. Carroll A.B., Buchholtz A.K. (2008): *Business & society: ethics and stakeholder management*. South-Western College Pub.
4. Cyfert S., Krzakiewicz K. (2011): *Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*. Prace Nauk. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
5. Czakon W. (2015): *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*. Studia Ekonomiczne. Zesz. Nauk. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 217.
6. De Wit B., Meyer R. (2010): *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage: Text and Readings*, Cengage Learning EMEA.
7. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.

8. Falencikowski T. (2013): *Spójność modeli biznesu*. Koncepcja i pomiar. CeDeWu.
9. Freeman R.E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
10. Gasiński T., Pijanowski S. (2011): *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*. Polski Instytut Dyrektorów i Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem POLRISK, Ministerstwo Gospodarki.
11. Gospodarek T. (2012): *Aspekty złożoności i filozofii nauki o zarządzaniu*. Wałbrzych: Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
12. Hąber P. (2009): *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy*. Organizacja i Zarządzanie, nr 2(6).
13. IEEE Std 1471:2000 *Systems and software engineering – Recommended practice for architectural description of software-intensive systems*.
14. ISO/IEC 19501:2005 *Information technology – Open Distributed Processing – Unified Modeling Language (UML) Version 1.4.2*.
15. ISO/IEC/IEEE 42010:2011 *Systems and software engineering – Architecture description*.
16. Jabłoński A. (2015): *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*. Warszawa: Difin.
17. Lawrence A., Weber J. (2008): *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*. McGraw-Hill/Irwin, 12<sup>th</sup> ed.
18. Osterwalder A., Pigneur Y. (2011): *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. OnePress.
19. PN-ISO 31000:2012 *Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne*, PN-EN 31010:2010 *Zarządzanie ryzykiem – Techniki oceny ryzyka*.
20. *Semantics for Business Vocabulary and Rules (SBVR)* published by the Object Management Group (OMG) ver. 1.2.
21. Sobczak A.: *Strategia, model biznesowy, architektura korporacyjna – jak to powiązać?* <http://architekturakorporacyjna.pl/strategia-model-operacyjny-architektura-korporacyjna-jak-to-powiazac/4478>. Dostęp 4.05.2016.
22. Stubbs W., Cocklin C. (2008): *Conceptualizing a “Sustainability Business Model”*. Organization & Environment, vol. 21, no. 2.
23. Wit B. (2016): *Ekologistyka w systemie zarządzania odpadami niebezpiecznymi*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.

## BUSINESS MODEL IN STAKEHOLDERS PERSPECTIVE

### Abstract

Scientific and cognitive aspect presented in the article concern two elements: the theory of stakeholders and business models. The aim of this paper is to determine the relationship between stakeholders of organization and their impact on the business model. Proposed model of sustainable business with four perspectives of stakeholders has been described on the A. Osterwalder and Y. Pigneur model case, which has been extended including sustainable development and risk assessment. The analyze brought us to the conclusion that business model is the result of an iterative design process, which is defined by stakeholders prospects.

**Key words:** business model, stakeholder theory, Business Model Canvas.