

Ewa BOJAR
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką
e.bojar@pollub.pl,

Bogdan WIT
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania
b.wit@pollub.pl

TRIPLE BOTTOM LINE W SZABLONIE MODELU BIZNESU A. OSTERWALDERA i Y. PIGNEURA W PERSPEKTYWIE INTERESARIUSZY

Streszczenie. Zaprezentowany w artykule aspekt naukowy i poznawczy dotyczy zrównoważonego rozwoju modeli biznesu i teorii interesariuszy w trzech wymiarach: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym (*Triple Bottom Line*). Przedstawiono rozwiązanie koncepcyjne zawierające implementację zrównoważonego rozwoju w trzech wymiarach w szablonie modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura (BMC) z opisem szablonu z perspektywy interesariuszy. Wynikiem procesu analitycznego jest szablon modelu zrównoważonego biznesu, który jest narzędziem umożliwiającym opracowanie schematów modeli zrównoważonych biznesów organizacji lub spektrum różnych przedsięwzięć gospodarczych, społecznych oraz środowiskowych.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, *Triple Bottom Line*, szablon modelu biznesu, teoria interesariuszy

THE TRIPLE BOTTOM LINE IN THE BUSINESS MODEL CANVAS PROPOSED BY A. OSTERWALDER AND Y. PIGNEUR IN THE PERSPECTIVE OF STAKEHOLDERS

Abstract. Scientific and cognitive facets presented in this paper relate to the following three issues: sustainable development in the economic, social, and environmental dimensions (*Triple Bottom Line*), business models, and stakeholders

theories. The paper discusses a conceptual solution which includes the implementation of sustainable development in three dimensions employing the business model canvas proposed by A. Osterwalder and Y. Pigneur (BMC), and describes the proposed solution from the stakeholders' perspective. The result of the analytical process presented in this paper is a template of the sustainable business development model which is a tool enabling working-out patterns of sustainable business models concerning organizations, as well as a wide spectrum of other business, social, and environmental ventures.

Keywords: sustainable development, Triple Bottom Line, Business Model Canvas, stakeholder theory

1. Wprowadzenie

Ludzie, cele, technika, technologia, struktura to główne składniki każdej organizacji, które są powiązane i wzajemnie na siebie wpływają. Ludzie stanowią nie tylko podstawę każdej organizacji, ale sami są jej twórczym i sensem jej istnienia. Zachowanie ludzi w organizacji powinno charakteryzować się celowością działań, w których sprawnie i skutecznie wykorzystuje się zasoby do jej rozwoju z równoczesną odpowiedzialnością wobec samej siebie oraz otoczenia. Ocenę kosztów i korzyści funkcjonowania organizacji można dokonać przez pryzmat budowy modelu systemu, który najczęściej jest nazywany „modelem działalności” lub „modelem biznesu”. Termin „model biznesu” jest używany w szerokim zakresie nieformalnych (nieujednoliconych) i formalnych opisów do przedstawienia całokształtu związków działalności wielu lub pojedynczych organizacji, ich części lub funkcji. Dotyczy uchwycenia najważniejszych zasobów, procesów biznesowych, niezbędnych elementów przyczyniających się do tworzenia, przedstawiania i dostarczania oferty wartości dla odbiorców oraz sposobów przechwytywania korzyści z wymiany wartości. Istotnym problemem w tworzeniu modelu biznesu jest nie tylko jego przedstawienie, ale również uchwycenie funkcjonowania organizacji według koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Celem artykułu jest zaprezentowanie narzędzia analitycznego w postaci szablonu zrównoważonego modelu biznesu, w którym zawarto odpowiedzialność organizacji w trzech obszarach (wymiarach) zrównoważonego rozwoju: ekonomicznym, społecznym, środowiskowym. Wkomponowanie obszarów zrównoważonego rozwoju do modelu biznesu zostanie zaprezentowane na podstawie szablonu modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura¹, z uwzględnieniem perspektywy interesariuszy. Aspekt naukowy i poznawczy dotyczy trzech zagadnień: zrównoważonego rozwoju, modelu biznesu Business Model Canvas (BMC) autorstwa A. Osterwaldera i Y. Pigneura oraz teorii interesariuszy². Kluczowe pytanie

¹ Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. OnePress, 2011.

² Freeman R.E.: Strategic management: A stakeholder approach. Pitman Publishing, Boston 1984.

badawcze, na które starano się uzyskać odpowiedź, zostało sformułowane następująco: *Jak uwzględnić zasadę zrównoważonego rozwoju w modelach biznesów z perspektywy interesariuszy organizacji i otoczenia?*

2. Zrównoważony rozwój

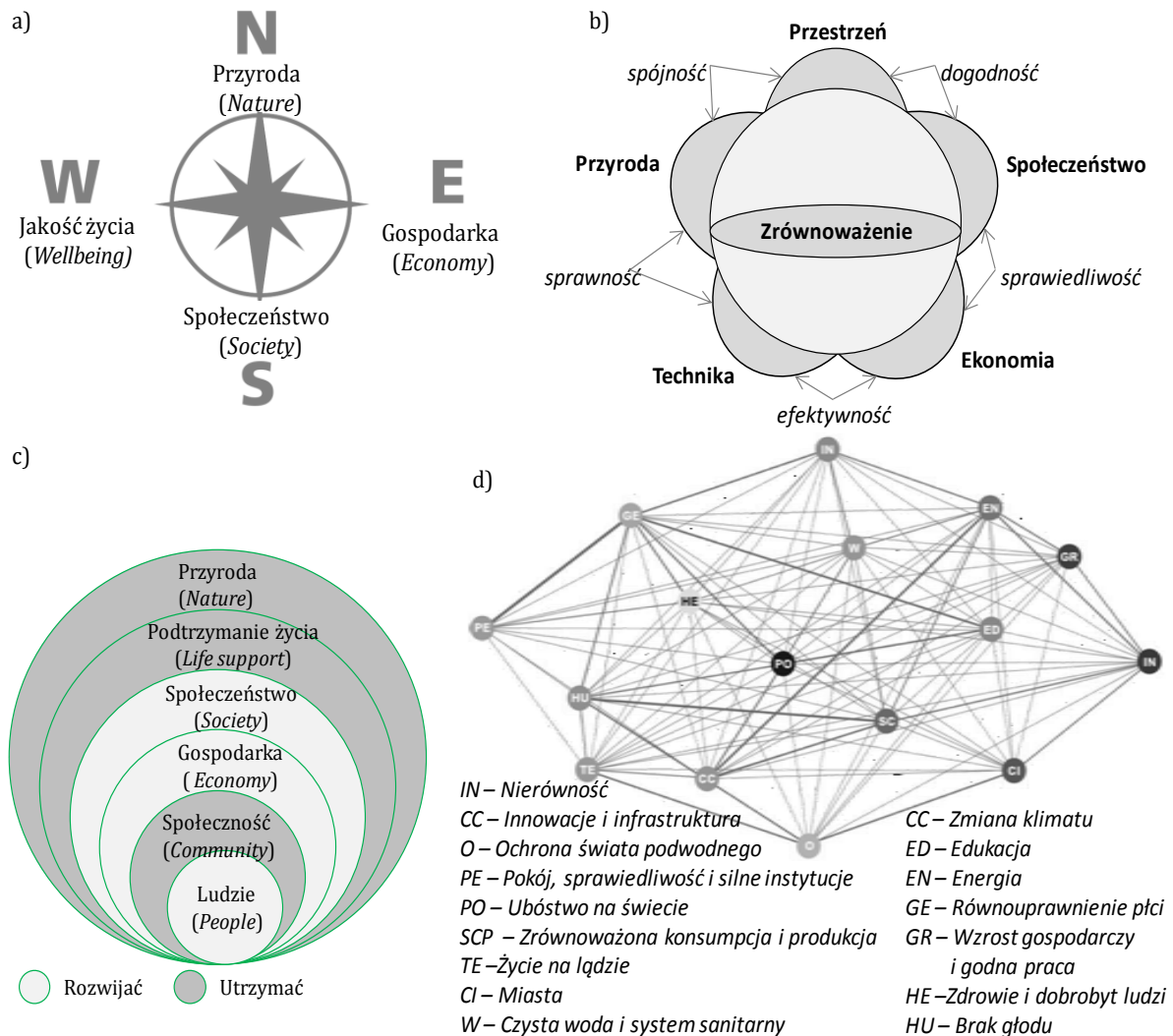
Termin „zrównoważony rozwój” (*sustainable development*) w sferze publicznej na poziomie globalnym, ponadregionalnym, regionalnym, lokalnym, sieci powiązań gospodarczych i organizacji należy zakwalifikować do koncepcji zarządzania rozwojem. Jest on wyznacznikiem działań i ukierunkowuje poczynania obywateli we wszystkich przedsięwzięciach inwestycyjnych, produkcyjnych, usługowych realizowanych w środowisku i wpływających na osiągnięcie celów gospodarczych, społecznych i związanych z ochroną środowiska. W 2010 roku UE zaplanowała wprowadzić w życie dziesięcioletnią strategię „Europa 2020” dotyczącą inteligentnego, zrównoważonego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu³. Jej założenia wiążą się m.in. z inteligentnym i zrównoważonym rozwojem dla włączenia społecznego czy określenia kierunku rozwoju społeczeństw. W ujęciu metodycznym zrównoważony rozwój to całościowe spojrzenie na rozwój cywilizacyjny i dotyczy szerokiego spektrum odpowiedzialności ludzi względem obecnego i przyszłego pokolenia. W warstwie merytorycznej przełożenie koncepcji zrównoważonego rozwoju na płaszczyznę perspektyw odpowiedzialności dotyczy społecznej odpowiedzialności (*Social Responsibility*), w tym społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*) i społecznej odpowiedzialności administracji (*Government Social Responsibility*)⁴. Drugim aspektem implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju są obszary (czynniki), zasady i instrumenty umożliwiające realizację w praktyce zasad zrównoważonego rozwoju.

W pracy przyjęto założenie, że implementacja zrównoważonego rozwoju zostanie zaprezentowana w trzech obszarach odpowiedzialności (*Triple Bottom Line*, TBL): ekonomicznym, społecznym, środowiskowym. TBL jest jednym z wariantów koncepcji odpowiedzialności w wielu obszarach, tzw. *multiple bottom line*⁵ (rys. 1).

³ EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Bruksela, 03.03.2010. KOM(2010) 2020 wersja ostateczna.

⁴ Jest to niewyczerpujące wyliczenie, np. inwestorzy społecznie odpowiedzialni (*Socially Responsible Investing*).

⁵ Carroll A.B., Buchholtz A.K.: *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. South-Western College Pub., 2008, p. 71.



Rys. 1. Wieloczynnikowe modele zrównoważonego rozwoju: a) Zrównoważony kompas – czteroczynnikowy model zrównoważonego rozwoju; b) Zrównoważony rozwój w ujęciu pięciu aspektów; c) sześć obszarów zrównoważonego rozwoju; d) sieć siły powiązań 16 czynników w zrównoważonym rozwoju

Źródło: a) Atkisson A.: *The Sustainability Transformation: How to Accelerate Positive Change in Challenging Times*. Routledge, 2012, p. 142; b) Burnewicz J.: *Nowoczesna infrastruktura transportowa jako podstawowy element intensyfikacji procesów rozwojowych w projektowanych dokumentach strategicznych*. MRR, Warszawa, czerwiec 2010, s. 15; c) *Prototype global sustainable development report*. United Nations Department of Economic and Social Affairs, New York, 2014, p. 29; d) *Global Sustainable Development Report 2015 Edition Advance Unedited Version*, United Nations, 2015, p. 22.

Przedstawione wieloczynnikowe modele zrównoważonego rozwoju zostały wybrane spośród bardziej złożonych modeli np. opracowanego przez UNECE/Eurostat/OECD, który składa się z dwudziestu obszarów tematycznych, w trzech wymiarach (teraz i później, później, kiedykolwiek)⁶.

Na poziomie kraju zasada zrównoważonego rozwoju ma odzwierciedlenie w wielu dokumentach prawnych i strategicznych, a w polityce przestrzennego zagospodarowania kraju (KPZK) oznacza *taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności oraz obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń*⁷. W prawie ochrony środowiska termin „zrównoważony rozwój” to *taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń*⁸. Cytowane dwie wybrane definicje zrównoważonego rozwoju zawierają trzy filary (wymiar, obszary): społeczeństwo – gospodarka (ekonomia) – środowisko.

W literaturze trzy filary (*sustainability three pillars*) określane są terminem „potrójny bilans” (*Triple Bottom Line*, TBL). W polskiej literaturze stosowana jest oryginalna pisownia⁹ lub nazwy, takie jak: „potrójna linia przewodnia”¹⁰, „potrójny fundament”¹¹, „trojkie podejście”¹², „potrójna *bottom line*”¹³. Wymienione trzy obszary zrównoważonego rozwoju mogą być w różny sposób zależne (rys. 2). Termin TBL w literaturze określane jest również

⁶ Framework and suggested indicators to measure sustainable development. UNECE/Eurostat/OECD Task Force on Measuring Sustainable Development, 27.05.2013, p. 10-98.

⁷ Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030. Uchwała nr 239 Rady Ministrów w dniu 13.12.2011 r., s. 71.

⁸ Art. 3, ust. 50 Ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska (tekst jednolity: Dz.U. 2013, poz. 1232).

⁹ Szerzej w pozycji Gabrusewicz T.: Zdolność systemu rachunkowości w zakresie zaspokojenia potrzeb informacyjnych w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju, [w:] Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju. Gospodarka – Etyka – Środowisko. Prace Naukowe, nr 329. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2014, s. 109-116.

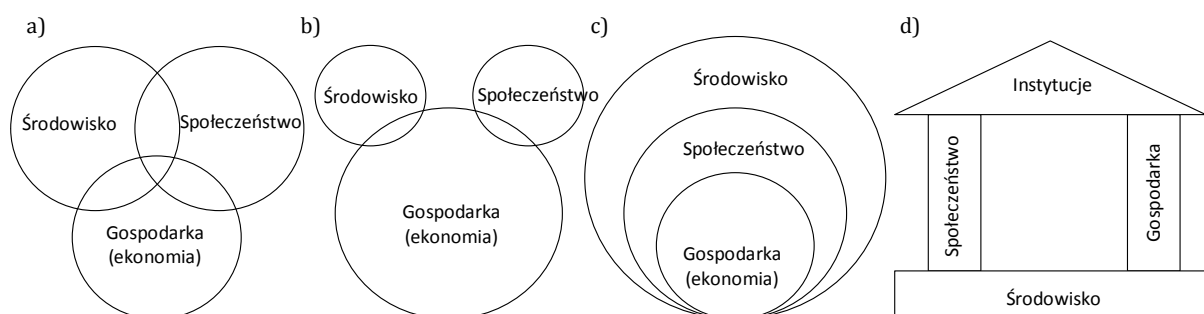
¹⁰ Lewicka-Strzałęcka A.: W poszukiwaniu nowych instrumentów społecznej legitymizacji firmy, [w:] Garbarski L. (red.): Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. WSPiZ, Warszawa 2004, s. 236.

¹¹ Chodyński A.: Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza AFM, 2011, s. 126.

¹² Venkatesh G.: Triple Bottom Line Approach to Individual and Global Sustainability. Problemy Ekorozwoju – „Problems of Sustainable Development”, Vol. 5, No. 2, 2010, p. 29-37.

¹³ Zrównoważona Europa dla lepszego świata: Strategia Zrównoważonego Rozwoju Unii Europejskiej. Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela, 15.05.2001, COM(2001) 264 final, s. 9.

jako model 3P lub PPP¹⁴: ludzi, planety, zysku (*People, Planet, Profit*)¹⁵, lub terminem „trzy filary zrównoważonego rozwoju” (*People, Planet, Profit/Prosperity*) w wewnętrznych oraz zewnętrznych kosztach i korzyściach¹⁶.



Rys. 2. Trzyczynnikowe modele zrównoważonego rozwoju: a) trzy niezależne, ale pokrywające się obszary, b) diagram „Mickey Mouse” z dominacją gospodarki, c) środowiskowa dominacja, d) środowiskowe fundamenty dla filarów w obszarze społecznym i gospodarczym (model UNEP)

Źródło: Pelletier N., Maas R., Goralczyk M., Wolf M.-A.: Towards a life-cycle based european sustainability footprint framework. Theory, Concepts, Applications. Joint Research Centre Institute for Environment and Sustainability, Luxembourg, European Union, 2012, p. 14.

3. Szablon modelu biznesu Alexandra Osterwaldera i Yvesa Pigneura

W pracy przyjęto założenie, że implementacja zrównoważonego rozwoju w trzech wymiarach odpowiedzialności organizacji zostanie zaprezentowana na przykładzie szablonu modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura (*Business Model Canvas, BMC*).

BMC jest jedną z wielu technik projektowania wizualnego modelu, wśród innych można również wymienić: *Value Networks*¹⁷, *e³value*¹⁸, *Cube Business Model*^{19,20}, *Possession-*

¹⁴ Silvius G., Schipper R., Planko J., van den Brink J., Köhler A.: Sustainability in project management. Gower Publishing Limited, 2012, p. 9.

¹⁵ Rudnicka A.: CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie. Oficyna Wolters Kluwer Business, 2012, s. 47.

¹⁶ Benoît C., Mazijn B.: Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products. United Nations Environment Programme, 2009, p. 17.

¹⁷ Allee V.: Value Networks and the True Nature of Collaboration. ValueNet Works, 2011, <http://www.valuenetworksandcollaboration.com>.

¹⁸ Gordijn J., Akkermans H.: Value based requirements engineering: Exploring innovative e-commerce ideas. „Requirements Engineering Journal”, Vol. 8(2), 2003, p. 114-134, <http://e3value.few.vu.nl/docs/bibtex/pdf/Gordijn2003e3value.pdf>.

¹⁹ Lindgren P.: Models for Network-based Open Business Model Innovation. NEFFICS D4.3, Work Package WP4, 10.09.2012.

²⁰ Lindgren P., Rasmussen O.H.: The Business Model Cube. „Journal of Multi Business Model Innovation and Technology”, River Publishers, 2013, p. 135-182.

Ownership-Availability (POA)²¹, jak również inne alternatywne szablony modeli biznesu (*business model frameworks*): szablon *Lean Startup*²² (*Lean Canvas*), czteroczęłowy *Seizing the Whitespace* Marka W. Johnsona²³, pięcioelementowy Allana Afuaha²⁴ (VARIM – *Value, Adaptability, Rareness, Inimitability, Monetization*), sześćelementowy szablon w postaci koła (*Business Model Institute*)²⁵, sześcioczęłowy *Open Innovation* Henrego Williama Chesbrougha²⁶, sześćelementowy Tadeusza Falencikowskiego²⁷ oraz S. Seidenstricker, S. Scheuerle, C. Linder²⁸, siedmioblokowy Petera Lindgrena (*Value proposition, Target users and customer, Value chain, Competences, Network, Relations(s), Value formula Profit formula*)²⁹, dziesięcioelementowy szablon Olivera D. Doleskiego³⁰ (*Normative Framework, Value, Strategy, Customer, Market, Revenue, Enablers, Processes, Partners, Finance*), szesnastoelementowy model biznesu³¹, trzynastoelementowy model społecznego biznesu³².

Wybór modelu biznesu opracowanego przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura do prac analitycznych związany jest z jego przewagą nad innymi modelami blokowymi *n*-składnikowymi i wynika z następujących przesłanek:

- Model biznesu, a w zasadzie opracowany szablon modelu biznesu, zobrazowany został przez dziewięć powiązanych elementów, które odpowiednio zestawione przedstawiają logikę działalności dowolnej organizacji. Mała liczba odpowiednio nazwanych elementów oraz przedstawienie szablonu modelu w postaci graficznej w widoku 3D umożliwia jego łatwe przyswojenie, ułatwia zrozumienie budowy i bezproblemowe wykonanie schematów modeli biznesów.

²¹ Scheller C.V., Hruby P.: Modeling, Services and Intellectual Property Rights Using POA (Possession, Ownership, Availability). 5th International Workshop on Value Modeling and Business Ontologies, Gent, The Netherlands, 2011.

²² Maurya A.: Metoda Running LEAN. Iteracja od planu A do planu, który da Ci sukces. Helion, Gliwice 2013.

²³ Johnson M.W.: Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. Harvard Business Press, 2010; Johnson M.W, Christensen C.M., Kagermann H.: Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, Vol. 86, No. 12, 2008, p. 50-59.

²⁴ Afuah A.: Business Model Innovation. Concepts, Analysis and Cases. Routledge, 2014.

²⁵ Muehlhausen J.: Business Models For Dummies. John Wiley & Sons, 2013, p. 80.

²⁶ Chesbrough H.W.: Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Harvard Business Press, 2006 (<http://openinnovation.net>).

²⁷ Falencikowski T.: Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar. CeDeWu, 2013.

²⁸ Seidenstricker S., Scheuerle S., Linder C.: Business Model Prototyping – Using the Morphological Analysis to Develop New Business Models. „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, No. 148, 2014, p. 102-109.

²⁹ Lindgren P.: Business Model Innovation Leadership: How Do SME's Strategically Lead Business Model Innovation? „International Journal of Business and Management”, Vol. 7, No. 14; 2012, p. 53-66.

³⁰ Doleski O.D.: Integrated Business Model. Applying the St. Gallen Management Concept to Business Models. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2015.

³¹ Board of innovation, <http://www.boardofinnovation.com/business-model-patterns>, 12.04.2015.

³² Micheline L.: Social Innovation and New Business Models. Creating Shared Value in Low-Income Markets. Springer, 2012, p. 30.

- Modułowa budowa szablonu modelu biznesu umożliwia m.in. twórczą jego adaptację do oczekiwań osób, którzy myślą o projektowaniu nowych lub przemodelowaniu modeli istniejących.
- Szablon modelu biznesu jest wynikiem podejścia badawczego w ujęciu systemowym utworzonym według podejścia „architektura” → „system” → „model”. Podejście systemowe umożliwiło przedstawienie BMC na zasadzie „czarnej skrzynki” i pozwoliło na ukrycie złożonych zależności elementów modelu biznesu (bloków), uwidaczniając realizowane funkcje przez opis tych elementów lub w formie ikon graficznych.
- Z punktu widzenia poziomego odwzorowania modelu biznesu BMC najczęściej jest wykorzystywany do odzwierciedlenia funkcjonowania całej organizacji i koncentruje się na propozycji tworzenia wartości i jego wymianie. Jednak szablon modelu może zostać wykorzystany do przedstawienia, analiz i oceny modeli biznesów w skali makroekonomii, mezoekonomii, mikroekonomii. Istnieje również możliwość wykorzystania go do prezentacji i analizy procesów, koncepcji projektowych³³, zarządzania wiedzą³⁴, koncepcji prowadzenia biznesu³⁵, innowacji³⁶, opracowania planu biznesu, planowania działalności nowej organizacji³⁷, zdarzeń gospodarczych (targi, konkursy, festiwale, widowiska muzyczne, teatralne, kwesty, zbiórki charytatywne).
- Opublikowanie szablonu na otwartej licencji CC (Creative Commons) z szerokimi prawami publicznymi (CC-BY-SA), tj. uznanie autorstwa, możliwość modyfikacji, możliwość kopiowania, uznanie zmian i dalsze dystrybuowanie na tych samych warunkach skutkowało powstaniem bardzo dużej liczby upublicznionych schematów modeli biznesów. Dzięki temu można korzystać z baz schematów, tworzyć własne modele biznesu i rozpowszechniać je na tej samej licencji. Utworzone kolejne schematy powiększają bazę modeli biznesów, przyczyniając się zwiększenia popularności tego narzędzia.

³³ Szerzej w pozycji: Bojar E., Kłosowski G.: Metody identyfikacji i ocena wpływu megatrendów na biznes lokalny i globalny. „Przegląd Organizacji”, nr 12, 2015, s. 27-35.

³⁴ Szerzej w pozycji: Nogalski A., Szpitter A., Kreft Z.: Zarządzanie wiedzą w organizacji jako czynnik zmian modeli biznesowych. Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Seria: Studia i Materiały, nr 26, 2010, s. 117-131.

³⁵ Szerzej w pozycji: Bojar M., Machnik-Słomka J.: Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 76. Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 99-111.

³⁶ Saebi T., Foss Nicolai J.: Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. „European Management Journal”, No. 33, 2015, p. 201-213.

³⁷ Brzóska J.: Zastosowanie strategicznej karty wyników do pomiaru wartości tworzonej przez modele biznesu przedsiębiorstw energetycznych. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 89. Politechnika Śląska, Gliwice 2016, s. 68.

Oprócz istotnych zalet BMC ma też mankamenty:

- Szablon modelu biznesu nie zawiera reguł decyzyjnych (uprawnień, odpowiedzialności), tym samym brakuje również przedstawienia i relacji pomiędzy systemem zarządzającym a systemem zarządzanym.
- Przedstawienie dziewięciu elementów modelu biznesu tworzących szablon w postaci przylegających do siebie bloków nie odzwierciedla relacji i zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy elementami.
- Szablon modelu biznesu nie w pełni odzwierciedla interakcję organizacji na otoczenie i wpływu otoczenia na organizację w kontekście jej odpowiedzialności w różnych obszarach (wymiarach). Namiastką rozwiązania tego problemu jest zaproponowanie przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura szablonu modelu biznesu zawierającego dodatkowo dwa elementy dla grup organizacji nienastawionych na zysk. Pierwszy dodatkowy element modelu zawiera opis negatywnego wpływu organizacji na społeczeństwo oraz środowisko i został nazwany „Koszty społeczne i środowiskowe”. Drugi element przeciwstawny dla kosztów to „Korzyści społeczne i środowiskowe”³⁸, które wynikają z pozytywnego faktu funkcjonowania organizacji (rys. 3).

Kluczowi partnerzy KP	Kluczowe działania KD	Propozycja wartości PW	Relacje z klientami RzK	Segmenty klientów SK
	Kluczowe zasoby KZ		Kanały K	
Struktura kosztów K\$		Strumień przychodów P\$		
Koszty społeczne i środowiskowe		Korzyści społeczne i środowiskowe		

Rys. 3. Szablon modelu biznesu o potrójnym bilansie (TBL) według koncepcji autorów A. Osterwaldera i Y. Pigneura dla grupy organizacji nienastawionych na zysk

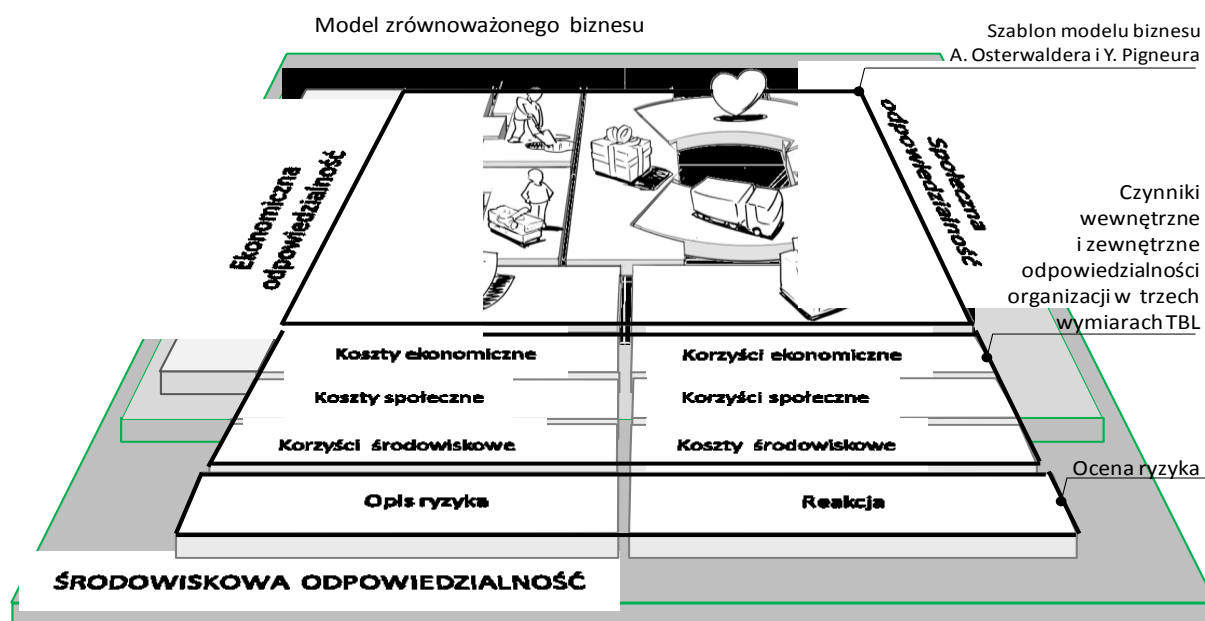
Źródło: Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. OnePress 2011, s. 269.

³⁸ Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. OnePress, 2011, s. 269.

Reasumując, szablon model biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura jest nieskomplikowanym, rozpoznawalnym i często stosowanym narzędziem umożliwiającym tworzenie schematów modeli biznesów nie tylko pojedynczych organizacji, ale również związków koncentracyjnych lub koordynacyjnych. BMC może również zostać wykorzystany do przedstawienia działalności dowolnej organizacji skoncentrowanej na zaspokojeniu potrzeb drugiej strony, przez dostarczenie wartości pożądaných dla odbiorców. Dotyczy to organizacji działających dla zysku, jak i non-profit, np. usług świadczonych w interesie ogólnym, które nie są świadczone w zamian za korzyści ekonomiczne, tzw. usługi o charakterze nie-ekonomicznym. Jednak w kontekście przedstawionego szablonu modelu zrównoważonego biznesu problematyka umiejscowienia i odzwierciedlenia koncepcji zrównoważonego rozwoju w szablonie modelu biznesu nie została należycie rozwiązana. W tym obszarze istnieje więc identyfikowalna luka naukowa i badawcza o charakterze zarówno studialnym, jak i koncepcyjnym, która powinna zostać uzupełniona, a zaprezentowane wyniki i wnioski będą przesłankami do podejmowania prac teoretycznych, koncepcyjnych, aplikacyjnych nad modelami biznesu.

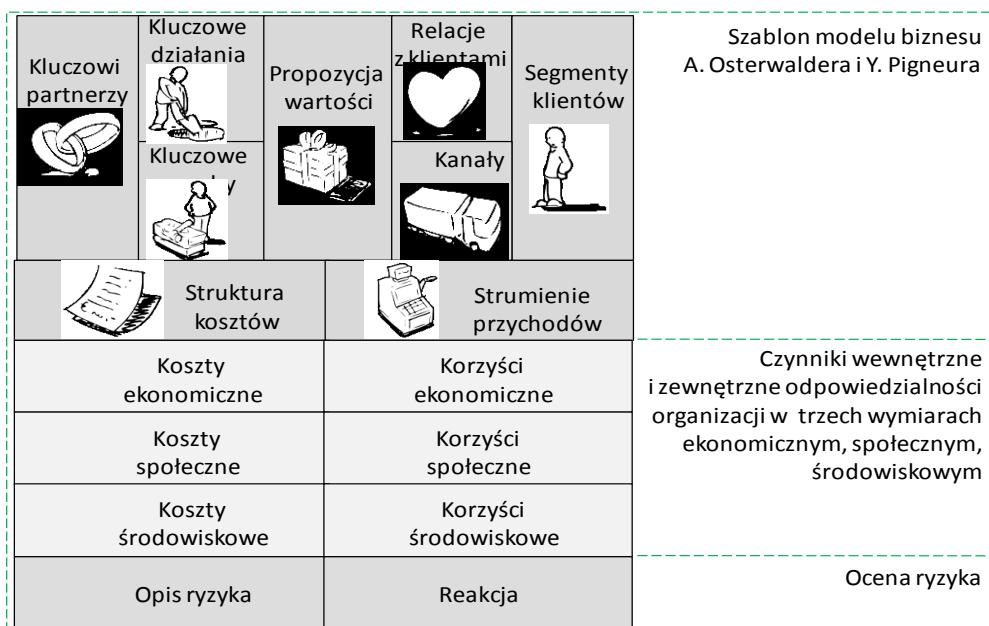
4. Szablon modelu biznesu uwzględniający odpowiedzialność organizacji w trzech wymiarach TBL

Na potrzeby prac analitycznych szablon model biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura został adaptowany, umożliwiając tym samym opracowanie szablonu modelu zrównoważonego biznesu. BMC został uzupełniony o dodatkowe elementy związane z zrównoważonym rozwojem w trzech obszarach odpowiedzialności pozostających ze sobą w interakcji, z równoczesną realizacją celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (TBL). Dodatkowo w szablonie modelu biznesu dodano elementy związane z analizą ryzyka osiągnięcia zdefiniowanych celów. W ten sposób rozszerzony szablon modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura o dodatkowe elementy stanowi „model zrównoważonego biznesu” (rys. 4, rys. 5).



Rys. 4. Szablon modelu zrównoważonego biznesu w widoku 3D uwzględniający odpowiedzialność organizacji w stosunku do działań własnych i otoczenia z oceną ryzyka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie szablonu modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura, [w:] Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. OnePress, 2011, s. 46.



Rys. 5. Szablon modelu zrównoważonego biznesu w widoku 2D uwzględniający odpowiedzialność organizacji w stosunku do działań własnych i otoczenia z oceną ryzyka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie na podstawie szablonu modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura, Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. OnePress, 2011, s. 204.

Siedemnastoelementowy szablon modelu zrównoważonego biznesu przedstawiony na rysunku 4 w widoku 3D oraz na rysunku 5 w widoku 2D jest narzędziem, które będzie umożliwiało tworzenie schematów modeli zrównoważonych biznesów. Istotą przedstawienia schematów modelu zrównoważonego biznesu na podstawie zmodyfikowanego szablonu BMC jest wizualne zobrazowanie logiki funkcjonowania systemu, jej części lub przedsięwzięć w postaci odpowiednio nazwanych, powiązanych elementów szablonu, którego uzupełnienie treścią umożliwiając logiczne zrozumienie procesu działania, przetrwania i rozwoju organizacji zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju.

Dodatkowe elementy dotyczące zrównoważonego rozwoju (koszty i korzyści TBL) zostały przedstawione w modelu jako pojedyncze niezależne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Jednak wymienione obszary należy traktować jako wzajemnie przenikające się i zależne od siebie, według modelu zrównoważonego rozwoju ze środowiskową dominacją (rys. 2c).

Odpowiedzialność organizacji w trzech obszarach TBL to odpowiedzialność interesariuszy. Interesariusze konstytuują każdą organizację, sami są jej tworzywem i sensem jej istnienia. Każdy system zarządzania powinien mieć zidentyfikowanych interesariuszy, respektować ich interesy, w tym: identyfikować interesariuszy, posiadać mechanizmy umożliwiające poznawanie ich potrzeb, przewidywać ich wpływ na organizację i otoczenie³⁹, kształtować ich oczekiwania oraz prowadzić dialog⁴⁰. Interesariuszami są strony wyodrębnione z systemu społecznego organizacji i otoczenia, jako grupy interesów osób (pojedyncze osoby, zespoły, organizacje), które można przypisać do interesariuszy organizacji (wewnętrzni) lub interesariuszy otoczenia (zewnętrzni)⁴¹. Odnosząc się do trzech obszarów TBL, należy wyartykułować poszczególne czynniki w szablonie modelu zrównoważony biznesu.

Pierwszą grupą czynników wewnętrznych i zewnętrznych odpowiedzialności organizacji wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych są **czynniki ekonomiczne** odzwierciedlające koszty, korzyści ekonomiczne i finansowe obszaru, w którym organizacja działa. Kontekst ekonomiczny (w tym finansowy) funkcjonowania organizacji i jej interakcji z otoczeniem jest o tyle interesujący, że podstawą zarządzania organizacjami są uwarunkowania ekonomiczne. Każda organizacja ma określony cel działania, o dwoistym charakterze. Po pierwsze, celem działania organizacji jest wytwarzanie wartości dla klienta, po drugie – generowanie wartości dla organizacji. Priorytet tworzenia wartości wynika z postrzegania jej jako najważniejszego celu organizacji, którego osiągnięcie daje mu przewagę konkurencyjną⁴². Dlatego szablon modelu zrównoważonego biznesu w bardzo dobry sposób odzwierciedla funkcjonowanie

³⁹ ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility, p. 12.

⁴⁰ AA1000 Zaangażowanie Interesariuszy (Account Ability Stakeholder Engagement Standard), 2011, s. 14.

⁴¹ Wit B.: Ekologistyka w systemie zarządzania odpadami niebezpiecznymi. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”. Toruń, 2016, s. 116.

⁴² Rzemieniak M.: Zarządzania niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora, Toruń, 2013, s. 63.

organizacji w aspektach ekonomicznych, w szczególności przedstawiając strumienie przychodów oraz strukturę kosztów w aspektach mikroekonomii oraz oddziaływania na otoczenie w aspekcie mezo- lub makroekonomii.

Druga grupa czynników wewnętrznych i zewnętrznych odpowiedzialności organizacji wobec interesariuszy znajduje się w **obszarze społecznym**, który nierozzerwalnie związany jest z obszarem ekonomicznym. To dzięki społeczeństwu organizacje mogą działać i rozwijać się, gdyż z jednej strony obywatele stają się pracownikami, pracodawcami, a z drugiej strony rynku stają się klientami i użytkownikami wyrobów lub usług. To również społeczeństwo ponosi koszty funkcjonowania organizacji, ale również czerpie korzyści w sposób pośredni lub bezpośredni. Koszty społeczne funkcjonowania organizacji to przede wszystkim oddziaływania bezpośrednie i pośrednie na zdrowie obywateli, środowisko, wpływ na zurbanizowanie krajobrazu, wprowadzenie ekologicznych zagrożeń i ponoszenia kosztów ewentualnego usuwania ich następstw.

Każda aktywność ludzka jest realizowana w środowisku z wykorzystaniem przestrzeni (gleby, wody, powietrza, zasobów biotycznych, rzeźby terenu i krajobrazu), przez co dokonuje się zmian, często długotrwałych i nieodwracalnych, w **obszarze środowiska**. Dlatego funkcjonowanie dowolnej organizacji wiąże się z odpowiedzialnością za korzystanie z zasobów środowiska, przez co powstają koszty środowiskowe. Koszty środowiskowe to w zasadzie koszt użytkowania komponentów środowiska oraz ich wpływ na rośliny, zwierzęta, zdrowie ludzi i wpływ na dobra kultury oraz dobra materialne zlokalizowane w środowisku. Konkludując, wymienione trzy obszary związane są ze świadomością decydentów w zakresie odpowiedzialności organizacji za wpływ na społeczeństwo, środowisko, gospodarkę oraz zapobieganie nieprzewidzianym, niezaplanowanym negatywnym skutkom działalności organizacji. Istotna jest odpowiedzialność decydentów względem własnej organizacji (niedziałania na własną szkodę, odpowiedzialność wobec interesariuszy wewnętrznych, etyczne postępowanie oparte na wartościach), odpowiedzialność względem otoczenia (respektowanie prawa i międzynarodowych regulacji) oraz interesariuszy zewnętrznych: przejrzystość działania, szacunek wobec interesariuszy.

5. Podsumowanie

Prace analityczne przedstawione w artykule dotyczyły opracowania narzędzia w postaci szablonu, który umożliwiłby sporządzanie schematów modeli zrównoważonych biznesów organizacji. Przy czym znaczenie pojęcia organizacji należy interpretować znacznie szerzej, gdyż systemem przedmiotowym modelowania dla utworzenia schematów mogą być związki koordynacyjne, koncentracyjne organizacji, pojedyncze organizacje, części organizacji,

inicjatywy, przedsięwzięcia w działalności rynkowej lub nierynkowej, również w gospodarce nieobserwowalnej, a także gałęzie w gospodarce lub określone produkty.

Przedstawiony w artykule zmodyfikowany szablon modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura umożliwił stworzenie szablonu modelu zrównoważonego biznesu zawierającego koncepcję zrównoważonego rozwoju w trzech wymiarach TBL, uwzględniającego koszty oraz korzyści wewnętrzne i zewnętrzne. W tym kontekście model zrównoważonego biznesu jest opisem tego, w jaki sposób organizacja tworzy i dostarcza wartość, korzysta z wymiany wartości, z uwzględnieniem odpowiedzialności organizacji wg kryteriów TBL w stosunku do działań własnych i otoczenia. Na podstawie tak utworzonego szablonu modelu biznesu innego znaczenia terminologicznego nabiera pojęcie budowania wartości dla interesariuszy. Budowanie wartości dla interesariuszy wymaga szerszej analizy wielu obszarów kreowania wartości, które są istotne dla wszystkich grup zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji. Ustalenie kluczowych obszarów oraz zdefiniowanie w nich czynników budowania wartości, zwanych generatorami wartości, umożliwi zorientowanie procesów zarządzania skierowanych na budowanie wartości pożądaných przez interesariuszy. Czynniki budowania wartości będą identyfikowane zarówno w sferze materialnej, jak i niematerialnej, z korzyścią i kosztami dla interesariuszy w trzech wymiarach zrównoważonego biznesu TBL.

W warstwie aplikacyjnej opracowany szablonu modelu zrównoważonego biznesu umożliwi formalne raportowanie zintegrowane lub pozafinansowe organizacji zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy i wymaganiami dyrektywy Unii Europejskiej⁴³. Ujawnianie informacji niefinansowych jest zgodne z założeniami strategii „Europa 2020” dla zarządzania rozwojem w kierunku zrównoważonej gospodarki poprzez połączenie długoterminowej rentowności ze sprawiedliwością społeczną i ochroną środowiska. Po drugie, umożliwia się zaspokojenie potrzeb informacyjnych interesariuszy, zwłaszcza kluczowych, w kwestiach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, którzy mają wpływ na zdolność organizacji w tworzeniu wartości oraz sposobów korzystania z wytworzonej wartości.

Bibliografia

1. Afuah A.: *Business Model Innovation. Concepts, Analysis and Cases*. Routledge, 2014.
2. Atkisson A.: *The Sustainability Transformation: How to Accelerate Positive Change in Challenging Times*. Routledge, 2012.
3. Benoît C., Mazijn B.: *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products*. United Nations Environment Programme, 2009.

⁴³ 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.

4. Bojar E., Kłosowski G.: Metody identyfikacji i ocena wpływu megatrendów na biznes lokalny i globalny. „Przegląd Organizacji”, nr 12, 2015.
5. Bojar M., Machnik-Słomka J.: Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 76. Politechnika Śląska, Gliwice 2014.
6. Brzóska J.: Zastosowanie strategicznej karty wyników do pomiaru wartości tworzonej przez modele biznesu przedsiębiorstw energetycznych. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 89. Politechnika Śląska, Gliwice 2016.
7. Burnewicz J.: Nowoczesna infrastruktura transportowa jako podstawowy element intensyfikacji procesów rozwojowych w projektowanych dokumentach strategicznych. MRR, Warszawa, czerwiec 2010.
8. Carroll A.B., Buchholtz A.K.: Business & society: ethics and stakeholder management. South-Western College Pub., 2008.
9. Chodyński A.: Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza AFM, 2011.
10. Doleski O.D.: Integrated Business Model. Applying the St. Gallen Management Concept to Business Models. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2015.
11. Falencikowski T.: Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar. CeDeWu, 2013.
12. Freeman R.E.: Strategic management: A stakeholder approach. Pitman Publishing, Boston 1984.
13. Gabrusewicz T.: Zdolność systemu rachunkowości w zakresie zaspokojenia potrzeb informacyjnych w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju, [w:] Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju. Gospodarka – Etyka – Środowisko. Prace Naukowe, nr 329. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2014.
14. Johnson M.W, Christensen C.M., Kagermann H.: Reinventing Your Business Model. „Harvard Business Review”, Vol. 86, No. 12, 2008.
15. Johnson M.W.: Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. Harvard Business Press, 2010.
16. Lewicka-Strzałecka A.: W poszukiwaniu nowych instrumentów społecznej legitymizacji firmy, [w:] Garbarski L. (red.): Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. WSPiZ, Warszawa 2004.
17. Lindgren P., Rasmussen O.H.: The Business Model Cube. „Journal of Multi Business Model Innovation and Technology”, River Publishers, 2013.
18. Lindgren P.: Business Model Innovation Leadership: How Do SME's Strategically Lead Business Model Innovation? „International Journal of Business and Management”, Vol. 7, No. 14, 2012.

19. Lindgren P.: Models for Network-based Open Business Model Innovation. NEFFICS D4.3, Work Package WP4, 10.09.2012.
20. Maurya A.: Metoda Running LEAN. Iteracja od planu A do planu, który da Ci sukces. Helion, Gliwice 2013.
21. Michelini L.: Social Innovation and New Business Models. Creating Shared Value in Low-Income Markets. Springer, 2012.
22. Muehlhausen J.: Business Models For Dummies. John Wiley & Sons, 2013.
23. Nogalski A., Szpitter A., Kreft Z.: Zarządzanie wiedzą w organizacji jako czynnik zmian modeli biznesowych. Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Seria: Studia i Materiały, nr 26, 2010.
24. Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. OnePress, 2011.
25. Pelletier N., Maas R., Goralczyk M., Wolf M.-A.: Towards a life-cycle based european sustainability footprint framework. Theory, Concepts, Applications. Joint Research Centre Institute for Environment and Sustainability, Luxembourg, European Union, 2012.
26. Rudnicka A.: CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie. Oficyna Wolters Kluwer Business 2012.
27. Rzemieniak M.: Zarządzania niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń, 2013.
28. Saebi T., Foss N.J.: Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. „European Management Journal”, No. 33, 2015.
29. Scheller C.V., Hruby P.: Modeling, Services and Intellectual Property Rights Using POA (Possession, Ownership, Availability). 5th International Workshop on Value Modeling and Business Ontologies, Gent, The Netherlands 2011.
30. Seidenstricker S., Scheuerle S., Linder C.: Business Model Prototyping – Using the Morphological Analysis to Develop New Business Models. „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, No. 148, 2014.
31. Silvius G., Schipper R., Planko J., van den Brink J., Köhler A.: Sustainability in project management. Gower Publishing Limited, 2012.
32. Venkatesh G.: Triple Bottom Line Approach to Individual and Global Sustainability. „Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development”, Vol. 5, No. 2, 2010.
33. Wit B.: Ekologistyka w systemie zarządzania odpadami niebezpiecznymi. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”. Toruń, 2016.
34. AA1000 Zaangażowanie Interesariuszy (Account Ability Stakeholder Engagement Standard), 2011.

35. Art. 3, ust. 50 Ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska (tekst jednolity: Dz.U. 2013, poz. 1232).
36. 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.
37. EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Bruksela 03.03.2010. KOM(2010) 2020 wersja ostateczna.
38. Framework and suggested indicators to measure sustainable development. UNECE/Eurostat/OECD Task Force on Measuring Sustainable Development, 27.05.2013.
39. Global Sustainable Development Report 2015 Edition Advance Unedited Version, United Nations, 2015.
40. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility.
41. Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030. Uchwała nr 239 Rady Ministrów w dniu 13.12.2011 r.
42. Prototype global sustainable development report. United Nations Department of Economic and Social Affairs, New York 2014.
43. Zrównoważona Europa dla lepszego świata: Strategia Zrównoważonego Rozwoju Unii Europejskiej. Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela, 15.05.2001, COM(2001) 264.
44. Allee V.: Value Networks and the True Nature of Collaboration. ValueNet Works, 2011, <http://www.valuenetworksandcollaboration.com>.
45. Board of innovation, <http://www.boardofinnovation.com/business-model-patterns>.
46. Chesbrough H.W.: Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Harvard Business Press, 2006 (<http://openinnovation.net>).
47. Gordijn, J., Akkermans H.: Value based requirements engineering: Exploring innovative e-commerce ideas. „Requirements Engineering Journal”, Vol. 8(2), 2003, <http://e3value.few.vu.nl/docs/bibtex/pdf/Gordijn2003e3value.pdf>.