

## Model biznesu w raportach okresowych sprawozdawczości przedsiębiorstw – intencje i wyniki

Marek Jabłoński\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest przedstawienie problematyki ujawniania charakterystyki modelu biznesu w sprawozdaniach okresowych przedsiębiorstw. Przedstawiono nowe podejście do przedstawiania potencjału firm przy pomocy opisu modelu biznesu stosowanego przez przedsiębiorstwo oraz intencji strategicznych zarządów firm. Problem opisywania modelu biznesu w sprawozdaniach okresowych jest nowym zagadnieniem i stanowi ważny obszar eksploracji naukowych, jak i poszukiwania praktycznych rozwiązań. Dotychczasowe rozwiązania światowe nie są jednoznaczne, prezentowane są różne podejścia w tym zakresie. Nie ma zgody co do ostatecznego rozwiązania, które mogłoby być uznane za pewien standard. Ważną rolę w zakresie uwzględnienia modelu biznesu w sprawozdawczości przedsiębiorstw ma tzw. Raport Zintegrowany.

*Metodologia badania* – Dokonano szerokiego przeglądu literatury przedmiotu, a także zaprezentowano wybrane interpretacje na temat miejsca i roli pojęcia modelu biznesu w raportach finansowych, w tym stanowiska prezentowane przez członków ASAF – Accounting Standards Advisory Forum. W części badawczej pracy dokonano badań jakościowych, które objęły trzy wybrane zintegrowane raporty polskich przedsiębiorstw, które oceniono z punktu widzenia identyfikacji atrybutów modelu biznesowego.

*Wyniki* – Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz badań własnych należy stwierdzić, że istnieje potrzeba zbudowania jednolitych ram definicyjnych oraz conceptualnych dla realizacji procesu przedstawiania istoty modelu biznesowego w sprawozdaniach okresowych przedsiębiorstw. Należy także zwiększać świadomość oraz wiedzę wśród przedsiębiorców na temat potrzeby, formy i jakości ujawniania modelu biznesu w sprawozdaniach okresowych.

*Oryginalność/wartość* – Zwrócić uwagi na nowy sposób raportowania okresowego przedsiębiorstw z punktu widzenia ujawniania informacji na temat modelu biznesowego. Dokonano szerokiego przeglądu literatury przedmiotu, wskazano nowe trendy i proponowane nowe rozwiązania. Badania wykazały, że istnieje problem osadzenia koncepcji modelu biznesu w sprawozdawczości finansowej. Dotychczasowe doświadczenia wskazują na szereg problemów i przypadków niezrozumienia istoty modelu biznesu oraz intencji zarządczych w kontekście informowania interesariuszy o potencjale przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, sprawozdanie finansowe, raport zintegrowany, intencje zarządcze, zdolności operacyjne

---

\* dr hab. Marek Jabłoński prof. WSB, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, e-mail: marek.jablonski@ottima-plus.com.pl

## Wprowadzenie

Model biznesu<sup>1</sup> jako pojęcie w pewnym sensie umowne i abstrakcyjne, oparte na pewnym wyobrażeniu rzeczywistości, stanowi wyzwanie dla sprawozdawczości przedsiębiorstw. W klasycznym podejściu sprawozdawczość odnosi się do uzyskiwanych osiągnięć w danym okresie. W nowoczesnym ujęciu w kontekście wyzwań wobec współczesnej sprawozdawczości mamy do czynienia nie tylko z raportowanymi wynikami, lecz z informacjami na temat zamierzeń menadżerów przedsiębiorstwa zwanymi w literaturze przedmiotu intencjami zarządczymi (*Management Intent*). Model biznesu ujęty w okresowych sprawozdaniach ma wyrażać zdolność przedsiębiorstwa do osiągania oczekiwanych wyników w przyszłości. Intencje zarządcze wskazują, w jaki sposób przedsiębiorstwo w przyszłości wytworzy wartość, a także co będzie czynnikiem stymulującym zamiary strategiczne i jakim instrumentem menadżerowie będą dysponować przy realizacji założonych celów. Model biznesu jest więc tym zagadnieniem, które wyzwala możliwości do kreowania wartości i powinno być kluczowym elementem zawartym w okresowych sprawozdaniach przedsiębiorstw. Nie tylko wyniki bowiem wskazują na atrakcyjność danego przedsiębiorstwa, lecz cechy jego modelu biznesu, które powinny być ujawnione dla zainteresowanych. Zmienia się zatem sens raportowania. W proponowanym ujęciu nie tylko wyniki świadczą o potencjale przedsiębiorstwa, lecz siła tkwiąca w jego modelu biznesu. Tutaj pojawiają się kluczowe problemy, które można wskazać poprzez zadanie kilku istotnych pytań: W jaki sposób ujawniać model biznesu? Jaką formę opisu należy przyjąć do przedstawienia modelu biznesu w okresowym sprawozdaniu? Jaki zakres opisu modelu biznesu przyjąć i w jaki sposób dokumentować istotę owego modelu biznesu? Jak szczegółowo opisywać model biznesu? W jakich rodzajach sprawozdań okresowych ujawniać cechy modelu biznesu? Czy w ogóle ujawnianie modelu biznesu jest oczekiwane przez interesariuszy? Jakie wyzwania stoją wobec twórców standardów rachunkowości, teorii i praktyki finansów oraz zarządzania w kontekście ujmowania modelu biznesu w raportach i sprawozdaniach okresowych? Postawione powyżej pytania stały się przedmiotem opisanych w niniejszym artykule badań bibliograficznych oraz studiów jakościowych wybranych raportów okresowych wiodących polskich przedsiębiorstw.

### 1. Rodzaje raportowania przedsiębiorstw – nowe podejście do przedstawiania potencjału firm

Poszukiwanie efektywnych form przedstawiania potencjału przedsiębiorstw jest zagadnieniem, które od wielu lat stanowi ciągle nierozwiązany problem i duży zakres eksploracji naukowych, ale także poszukiwania praktycznych rozwiązań. Oczywiście jest, że dynamicznie rośnie rola czynników pozafinansowych, które we współczesnej gospodarce globalnej stanowią kluczową rolę w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej, ale także

<sup>1</sup> W treści niniejszego artykułu pojęcia model biznesu i model biznesowy są traktowane tożsamo.

zapewniają przetrwanie przedsiębiorstwa. Raportowanie okresowe służy pokazaniu interesariuszom przedsiębiorstwa kluczowych informacji o aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, a w szczególności tych, które decydują o uznaniu przedsiębiorstwa za atrakcyjne z punktu widzenia ryzyka, jakie podejmuje potencjalny inwestor lub inny interesariusz zainteresowany działalnością przedsiębiorstwa. Raporty roczne obejmujące najbardziej istotny interwał czasowy z punktu widzenia zasobu informacyjnego służącego do podejmowania decyzji, jak pisze M. Marcinkowska (2004: 9), podlegają zmianom w czterech płaszczyznach:

- informacje finansowe są uzupełniane informacjami niefinansowymi,
- informacjom liczbowym towarzyszą informacje opisowe (kwalitatywne),
- spółki ujawniają nie tylko informacje wymagane prawem, lecz także dokonują tzw. ujawnień dobrowolnych,
- raport nie koncentruje się wyłącznie na historycznych wynikach, ale dostarcza również informacji pozwalających na ocenę kształtowania się sytuacji spółki w przyszłości.

W literaturze przedmiotu oraz w praktyce sprawozdawczości pojawia się wiele propozycji kształtowania struktury raportów okresowych coraz to innych i opartych na wielu różnych założeniach. Spośród wielu podejść do raportowania przedsiębiorstw wyróżnić można w szczególności:

- sprawozdania finansowe,
- sprawozdania z kapitału intelektualnego,
- sprawozdania z realizacji założeń społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym także tzw. *sustainability reports*<sup>2</sup>,
- raporty bieżące<sup>3</sup> i okresowe<sup>4</sup> w zakresie określonych informacji dotyczących emitenta i jego instrumentów finansowych w ramach obowiązków informacyjnych według wymagań określonych regulacjami giełdy papierów wartościowych,
- raporty zintegrowane.

<sup>2</sup> Raportowanie społecznej odpowiedzialności jest dynamicznie rozwijającym się trendem pośród przedsiębiorstw z całego świata, ale największą popularność zdobyło w krajach rozwiniętych. Por.: Roszkowska (2011): 82.

<sup>3</sup> W przypadku giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie emitenci, których instrumenty finansowe znajdują się w obrocie zorganizowanym, są zobowiązani do przekazywania w formie raportów bieżących informacji o wszelkich okolicznościach lub zdarzeniach, które mogą mieć istotny wpływ na ich sytuację gospodarczą, majątkową lub finansową lub w ich ocenie mogłyby w sposób znaczący wpłynąć na cenę lub wartość notowanych instrumentów finansowych. Wyszczególnienie zdarzeń bieżących podlegających obowiązkowi raportowania zawiera rozporządzenie Ministra Finansów dotyczące obowiązków informacyjnych oraz Ustawa o ofercie publicznej w zakresie informacji poufnych. Dla emitentów, których akcje są wprowadzone do obrotu w alternatywnym systemie obrotu na NewConnect lub na Catalyst, katalog obowiązków informacyjnych zawierają regulacje wewnętrzne Giełdy Papierów Wartościowych. Zdarzeniami podlegającymi obowiązkowi informacyjnym są m.in.: nabycie, zbycie lub utrata w wyniku zdarzenia losowego aktywów o znacznej wartości, zawarcie lub rozwiązanie znaczącej umowy, umorzenie akcji własnych, rejestracja przez sąd zmiany wysokości kapitału zakładowego, podjęcie decyzji o zamiarze połączenia z innym podmiotem, podział lub przekształcenie spółki, wybór biegłego rewidenta, odwołanie i powołanie członka zarządu lub rady nadzorczej, sporządzenie prognozy wyników finansowych, przyznanie lub zmiana oceny ratingowej czy wszelkie informacje dotyczące wypłaty lub zamiaru wypłaty dywidendy.

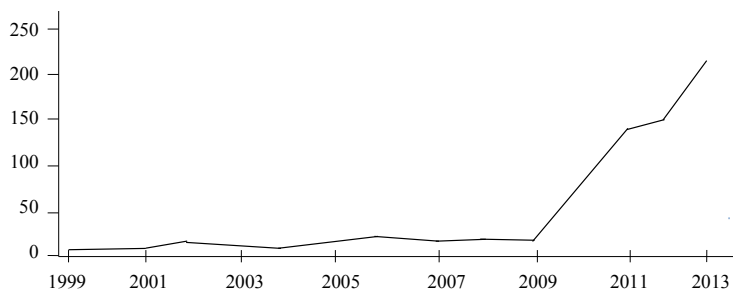
<sup>4</sup> Raport okresowy zawiera przekazywane przez emitenta informacje okresowe, ujawniające informacje dotyczące emitenta w postaci sprawozdania finansowego i innych dokumentów, sporządzony w określonej dla danego okresu formie i zakresie. Dane zawarte w raporcie pozwalają na dokonanie oceny sytuacji majątkowej i finansowej emitenta, dającej podstawę dla podejmowania decyzji inwestycyjnych. Wyróżnia się raporty kwartalne, półroczne i roczne.

W podanej kolejności propozycji raportów zauważyć można zauważalną ewolucję, która się dokonuje już od początków lat 80. ubiegłego wieku, kiedy to powstały założenia do identyfikacji atrybutów kapitału intelektualnego jako ukrytego potencjału firmy, który dotychczas nie miał odzwierciedlenia w sprawozdawczości. Nie wdając się w szczegóły dobrze rozpoznanego w nauce wspomnianego wyżej tematu, współczesny nacisk na tworzenie tzw. raportów zintegrowanych jest poszukiwaniem nowej formuły przedstawiania potencjału firm, ale nie z podziałem na aspekty finansowe i niefinansowe, lecz jako spójną całość tworzącą jednolity system ważnych dla oszacowania wartości przedsiębiorstwa zasobów informacyjnych. Stąd też koncepcja modelu biznesu łącząca aspekty wielu dziedzin stanowi rolę centralną nowej formuły raportowania osiągnięć oraz intencji zarządczych zawartych między innymi w raportach zintegrowanych.

## **2. Model biznesu a zintegrowany raport przedsiębiorstw (*Integrated Raport*)**

Model biznesu jako pojęcie holistyczne dobrze wpisuje się w koncepcję wspomnianego powyżej raportu zintegrowanego. Raportowanie zintegrowane to nowe podejście do sprawozdawczości przedsiębiorstw, mające na celu umożliwienie inwestorom dokonanie wnikliwej oceny na podstawie połączenia wielu kluczowych elementów informacji, a tym samym ułatwienie procesu inwestycyjnego (Hudson, Jeanneau, Zlotnicka 2012). Według International Integrated Reporting Framework raport zintegrowany to zwięzły przekaz informacyjny o tym, w jaki sposób organizacja realizuje swoją strategię, jaką osiąga wydajność i jakie ma perspektywy w kontekście z otoczeniem zewnętrznym oraz w jaki sposób organizacja doprowadza poprzez swoją aktywność do wytworzenia wartości w krótkim, średnim i długim okresie (The International <IR> Framework... 2013: 33). W oparciu o studia literaturowe przeprowadzone przez R.G. Ecclesa, M.P. Krzusa i M. Krzusa (2015: 15) w latach 1999 i 2009, liczba artykułów opublikowanych w kluczowych czasopismach naukowych w zakresie problematyki zintegrowanych raportów była minimalna, a wykres miał charakter płaski. Jednak rok 2010 przyniósł znaczny wzrost. Liczba ta podwoiła się w latach 2011, 2012 i 2013. W ostatnich latach ten temat przeżywa wzrastające zainteresowanie (rys. 1).

Ta nowa formuła przedstawiania potencjału przedsiębiorstw ma charakter holistyczny i eklektyczny. Zasadniczym wyróżnikiem tej koncepcji jest traktowanie informacji finansowych, jak i niefinansowych w sposób spójny jako monolit. Nie rozróżnia się, jak to było wcześniej, podziału na informacje finansowe i niefinansowe. Istotny jest całościowy kontekst. Dlatego też można zaryzykować stwierdzenie, że model biznesowy odgrywa w tym podejściu do raportowania rolę nadrzędną. Model biznesowy stanowi ogniwo łączące otoczenie zewnętrzne z otoczeniem wewnętrznym na bazie unikatowej konfiguracji zasobów i działań przedsiębiorstwa służących przechwytywaniu wartości z rynku. Model biznesowy, stanowiący zasób strategiczny, decyduje o zdolności przedsiębiorstwa do uzyskania przewagi konkurencyjnej i po prostu do jego przetrwania. Warunki prowadzenia biznesu, kwestie społeczne i zmiany technologiczne tworzą kontekst, w którym organizacja działa,

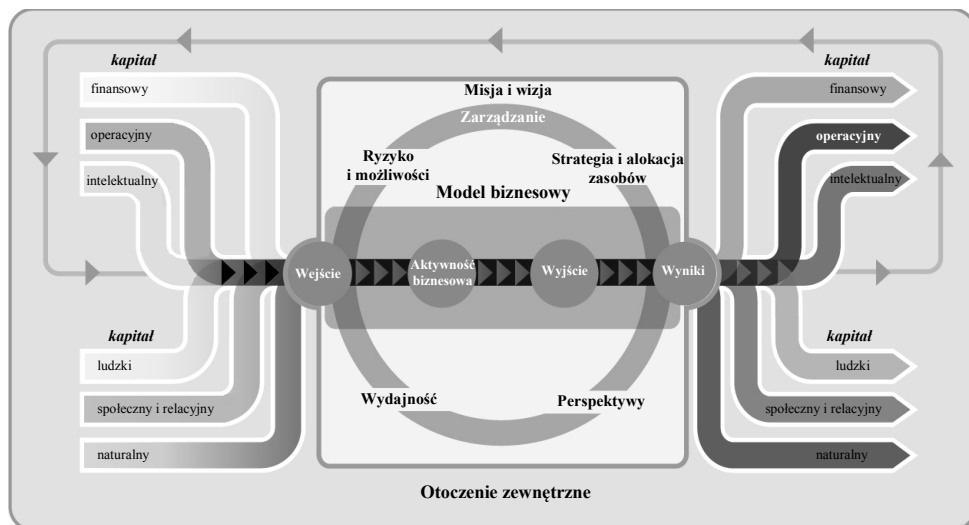


**Rysunek 1.** Liczba artykułów opublikowanych w literaturze przedmiotu w zakresie raportów zintegrowanych na świecie w poszczególnych latach

Źródło: Eccles, Krzus, Krzus (2015): 15.

gdzie współtworzone są relacje z interesariuszami. Zintegrowana sprawozdawczość ma na celu ukazanie w odpowiednim kontekście znaczących czynników, które mają wpływ na organizację, jej zasoby i relacje oraz ich wpływ na organizację, a w szczególności ma przekazać informacje interesariuszom na temat, jaki model biznesowy tej organizacji jest wykorzystywany i jak ta organizacja za jego pośrednictwem współpracuje z otoczeniem, w jaki sposób tworzy i utrzymuje wartość w określonym czasie. To sprawia, że widoczne są wszystkie odpowiednie kapitały, na bazie których tworzona jest wydajność. Teraźniejszość i przyszłość zależy od tego, w jaki sposób organizacja używa tych kapitałów. Informacja ta jest niezbędna do efektywnej alokacji ograniczonych zasobów. Zapewnia ona sensowne przedstawienie perspektyw organizacji dla długoterminowej odporności i sukcesu. Co ważne, ramy raportowania skupione wokół modelu biznesowego organizacji zapewniają lepszą podstawę do wyjaśnienia, co naprawdę „się liczy”. Takie ujęcie przenosi ciężar raportowania do zrozumienia sposobu, w jaki jest prowadzona działalność biznesowa (*Towards integrated reporting* 2011: 10) Na rysunku 2 przedstawiono rolę modelu biznesu w kontekście systemu sprawozdawczości przedsiębiorstw.

Na rysunku 2 model biznesu pełni funkcję centralną, do którego wpływają i z niego wypływają wszelkie interfejsy w zakresie obszarów finansowych, produkcyjnych, ludzkich, intelektualnych, naturalnych oraz społecznych. Środowisko modelu biznesu wchodzi dynamicznie w interakcje z czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Ważne przy tym jest zacytowanie specyficznej definicji modelu biznesowego zaproponowanej w kontekście sprawozdawczości przedsiębiorstw. International Integrated Reporting Framework definiuje model biznesowy jako system organizacyjny przekształcający wejścia poprzez swoją działalność na wyniki i rezultaty, które mają na celu spełnienie przez organizację priorytetów strategicznych i tworzenie wartości w krótkim, średnim i długim okresie. Według tej instytucji u podstaw organizacji leży jej model biznesowy, który opiera się na różnych zmiennych stanowiących dane wejściowe, które konwertuje na rzecz wytworzenia wyjść (produktów, usług, produktów ubocznych i odpadów). Działania organizacji i jej wyjścia



**Rysunek 2.** Umieszczenie modelu biznesu w systemie raportowania organizacji, proces kreacji wartości poprzez model biznesu

Źródło: The International <IR> Framework... (2013): 13.

prowadzą do rezultatów pod względem wpływu na kapitały. Pojemność modelu biznesowego obejmuje także zdolność do dostosowania się do zmian (na przykład w zakresie dostępności, jakości i przystępności wejść) i może wpływać na żywotność organizacji (The International <IR> Framework... 2013: 33)<sup>5</sup>. Zintegrowany Raport powinien:

- przedstawiać alokację kapitału bardziej wydajniej i produktywniej poprzez poprawę jakości informacji dostępnych dla operatorów kapitału finansowego,
- identyfikować i komunikować w pełnym zakresie czynniki finansowe i niefinansowe, które w istotny sposób mogą wpływać na zdolność organizacji do tworzenia wartości w krótko-, średnio- i długoterminowym okresie,
- wskazywać znaczenie szerokiego zakresu kapitałów (finansowego, produkcji, intelektualnego, ludzkiego, społecznego, relacji międzyludzkich, a także naturalnego w celu dokładnego zrozumienia modelu biznesowego organizacji),
- skupiać się na koncepcji podstawowej działalności,
- budować model wspierania zintegrowanego myślenia i podejmowania decyzji w celu zrównoważonego tworzenia wartości (CGMA briefing... 2014).

<sup>5</sup> W oryginalnej angielskiej wersji definicja ma następującą postać: „Business model: An organization’s system of transforming inputs through its business activities into outputs and outcomes that aims to fulfil the organization’s strategic purposes and create value over the short, medium and long term”.

Raport zintegrowany ma wiele zalet, do których należą przede wszystkim:

- jasna i zwięzła prezentacja zdolności przedsiębiorstwa do tworzenia wartości w różnym horyzoncie czasowym, zarówno krótkim, jak i długim,
- wykazanie zarówno informacji finansowych, jak i niefinansowych,
- ujęcie dokonań ekonomicznych, społecznych i środowiskowych przedsiębiorstwa,
- orientacja strategiczna i przyszłościowa,
- redukcja ujawnień nieistotnych dla odbiorców informacji,
- ograniczenie koncentracji na wynikach krótkoterminowych, a skupienie się na szerszych i długookresowych konsekwencjach podjętych decyzji,
- ukazanie połączeń pomiędzy czynnikami wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa oraz wpływu na inne podmioty,
- ukazanie kontekstu poszczególnych ujawnień oraz wzajemnych powiązań między nimi,
- lepszy obraz modelu biznesowego (Michalczyk, Mikulska 2014: 201).

Zawiera on kompilację informacji strategicznych, finansowych oraz wynikających z założeń zrównoważonego raportowania (*Sustainability Report*).

Należy zwrócić uwagę na to, iż raport zintegrowany nie stanowi podwojenia lub potrójnego ilości informacji do rocznego sprawozdania przez dodanie wielu nowych zakresów informacji, nie jest połączeniem raportu zrównoważonego rozwoju i sprawozdania rocznego, a także nie stanowi umieszczenia części raportu zrównoważonego rozwoju w raporcie rocznym. Stanowi osobną kategorię w zakresie metod raportowania okresowego przedsiębiorstw (rys. 3).



**Rysunek 3.** Umiejscowienie formuły zintegrowanego raportowania wśród różnych grup informacji

Źródło: Hudson, Jeaneau, Zlotnicka (2012).

Jak pisze E.M. Walińska, rozpoczęła się era chaosu, z którego wyłoniła się koncepcja zintegrowanego raportowania mająca stać się koncepcją porządkującą i godzącą interesy

dwóch nurtów zewnętrznej sprawozdawczości finansowej i niefinansowej. Efektem integracji powinien być zintegrowany raport stanowiący trzeci wymiar sprawozdawczości przedsiębiorstwa (obok finansowej i niefinansowej). Jako sprawozdanie z wartości powinien pokazywać zintegrowane ze sobą informacje obecnie ujawniane w różnych raportach finansowych i niefinansowych, bez wskazania zależności między nimi – pozwalające ustalić wartość przedsiębiorstwa (Walińska 2015: 152, 164). Takie raporty są uznawane za innowacyjne, czyli takie, gdzie informacje o wartości przedsiębiorstwa i kapitałach integrowane są ze strategią i modelem biznesu (Busco, Frigo, Quattrone, Riccaboni 2013: 41). Z punktu widzenia siły oddziaływania tej koncepcji należy zaznaczyć, że wiele środowisk teoretyków i praktyków promuje owo podejście do sprawozdawczości. Raport popierają na rzecz organizacji International Integrated Reporting Council (IIRC) między innymi American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) oraz the Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).

### **3. Relacja: intencje zarządcze a wyniki przedsiębiorstw w raportach okresowych**

W standardowym podejściu do sporządzania raportów okresowych przedsiębiorstw twórcy tych raportów koncentrują się głównie na wskazywaniu osiągnięć lub porażek (co się udało osiągnąć, a co nie), jakie stanowiły wynik działań omawianego ubiegłego okresu. W nowoczesnym, dynamicznym, proaktywnym podejściu kluczowe jest przedstawienie w różnej formie intencji zarządczych będących sposobem, w jaki przedsiębiorstwo zamierza w przyszłości osiągnąć założone cele. Intencje zarządcze wchodzą w interfejs z modelem biznesu oraz stanowią w pewnym sensie fragment strategii przedsiębiorstwa. Intencje zarządcze to zagadnienie, które dotychczas słabo było eksponowane w literaturze przedmiotu, a z pewnością nie jako osobna kategoria będąca pewną nową cechą modelu biznesu. Za pomocą oceny pomysłu zawartego w modelu biznesowym możliwe jest przechwytywanie informacji na temat intencji kierownictwa (Leisenring, Linsmeier, Schipper, Trott 2011: 3). MSSF 9<sup>6</sup> wskazuje, że idea modelu biznesowego ma za zadanie uchwycić intencje zarządcze (European Financial... 2013: 17). Intencje zarządcze dotyczą przyszłych działań, które nie mogą być zauważone oraz działań konkretnych osób i są bardziej istotne na poziomie transakcyjnym, składników aktywów lub zobowiązań. Jest to bardziej lotne, ponieważ intencje zarządcze mogą zmienić się z dnia na dzień, w przeciwieństwie do modelu biznesowego. Modele biznesowe są bardziej przewidywalne i nie podlegają takim szybkim zmianom. Zmiana intencji zarządczych może być wywołana impulsem i być dokonana w sposób natychmiastowy (European Financial... 2013: 18). Intencje zarządcze to zbiór powiązanych elementów o charakterze decyzyjnym, które wyrażają wolę menadżerów do wykorzystywania modelu biznesu

<sup>6</sup> MSSF 9 określa, w jaki sposób należy ocenić, czy model biznesowy polega na utrzymywaniu aktywów finansowych zarówno w celu pozyskiwania umownych przepływów pieniężnych, jak i zbywaniu tych aktywów. Por.: Biuletyn MSSF (2014): 4.



i strategii. Zamieszczając intencje zarządcze w raporcie okresowym, interesariusze raportu mogą nie tylko dowiedzieć się, jaki rodzaj modelu biznesu stosuje dana firma, lecz w szczególności, w jaki sposób chce ten model wykorzystywać funkcjonując w specyficznym otoczeniu rynkowym. Model biznesu bez zabudowanych intencji zarządczych „nie ma duszy”, jest tylko zbiorem pewnych reguł i zasad, które powinny odpowiadać za sukces lub porażkę przedsiębiorstwa. Intencje zarządcze są stymulatorem pełnego wykorzystania potencjału danego modelu biznesu i są zależne od woli, energii i witalności menadżerów wykorzystujących dany model biznesu do realizacji założonych celów strategicznych. Sztuką jest tak przedstawić model biznesu, aby intencje zarządcze menadżerów zostały zrozumiane przez użytkowników raportu okresowego i dały wyraz przemysłanym zamiarom strategicznym opartych na trwałych filarach owego modelu. Umiejętność zawarcia w sposób zrozumiały intencji zarządczych w opisie modelu biznesu jest dużym wyzwaniem. Nie chodzi tylko o klarowne przedstawienie kluczowych informacji, ale także ochrona tych informacji, które stanowią know-how przedsiębiorstwa. Stąd zasadne jest poszukiwanie coraz doskonalszych standardów opisu modeli biznesu i innych kluczowych zmiennych decydujących o potencjale danego przedsiębiorstwa, które zapewnią zarówno oczekiwania i potrzeby raportujących, jak i interesariuszy owych raportów.

#### **4. Model biznesu w sprawozdaniu finansowym – współczesne trendy**

Obecnie na świecie trwa ożywiona dyskusja nad sposobem umiejscowienia opisu modeli biznesu przedsiębiorstw w sprawozdaniach finansowych jako kluczowego czynnika decydującego o potencjale przedsiębiorstw. Wyniki badań autorów włoskich wskazują na następujące wnioski w zakresie wykorzystania koncepcji modelu biznesu w sprawozdaniach finansowych:

1. Pojęcie terminu modelu biznesowego jest już dobrze poznane.
2. Model biznesowy jest zbyt trudny do zdefiniowania.
3. Pojęcie modelu biznesowego nie jest istotne w sprawozdawczości finansowej.

Według tych autorów nie jest jeszcze możliwe (a może jest to konieczne), aby uzyskać powszechnie stosowanie znaczenia terminu modelu biznesu w sprawozdawczości finansowej (Sorrentino, Smarra 2015: 20). Wyniki wskazanych autorów są nieco zaskakujące, choć z pewnością prawdziwe. Konfrontując jednak te konstatacje z nowym nurtem w sprawozdawczości, opartym na wiodącej roli modelu biznesu, można stwierdzić, że w tym zakresie jest jeszcze wiele do zbadania i stworzenia zarówno z punktu widzenia interpretacji danych będących przedmiotem ujawniania, jak i zbudowania operatu pojęciowego możliwego do zaakceptowania przez różnych przedstawicieli nauk ekonomicznych (księgowych, finansistów, specjalistów od zarządzania). Jeśli chodzi o sferę finansową, z przeprowadzonego badania literaturowego przeprowadzonego przez M. Karwowskiego wynika, że najbardziej oczywistą metodą odzwierciedlenia modelu biznesu jest koszt historyczny, z wykorzystaniem cen rynkowych do punktów, w których dochodzi do kontaktów firmy z otoczeniem zewnętrznym (Karwowski 2015: 261). Szeroko na temat roli modelu biznesu

w sprawozdaniach finansowych pisano w pracy sygnowanej przez EFRAG – European Financial Reporting Advisory Group (2013, 2014; EFRAG... 2013) powstałej w ramach międzynarodowego projektu badawczego w ramach konsorcjum tej organizacji z French Autorité des Normes Comptables i The UK Financial Reporting Council (FRC). Kluczowe wyniki tego opracowania wskazują na kilka istotnych wniosków:

1. Model biznesowy jest w swej istocie odmienny od intencji kierownictwa.
2. Te dwa pojęcia są podobne pod pewnymi względami, oba są specyficzne z punktu widzenia różnych podmiotów, oba mają znaczenie i są weryfikowalne (jeśli są dobrze udokumentowane).
3. Jednak te dwa pojęcia różnią się tym, że model biznesu jest ogólnie bardziej stabilny i skupia się na większym obrazie i jest zwykle bardziej zauważalny i łatwiejszy do zweryfikowania.
4. Intencje zarządcze są bardziej istotne z punktu widzenia poziomu transakcji.
5. Zauważalny jest brak powszechnego zrozumienia znaczenia terminu „model biznesowy”.
6. Nie ma uniwersalnego spojrzenia na związek/wyszczególnienie, strategię, cel biznesowy, zamiar zarządzania, działania zarządcze.
7. Badania wskazują na to, że pojęcia „modelu biznesu” używa się w znaczeniu procesu tworzenia wartości, czyli generowania gotówki, a więc w kontekście „zarabiania pieniędzy”.

Niniejszy dokument wskazuje na nowe obszary, które powinny dalej być badane i poddane szerokiej dyskusji, czy sprawozdawczość finansowa oparta na modelu biznesowym powinna zapewniać: istotne informacje, wierne odzwierciedlenie zjawisk gospodarczych, informacje, które są porównywalne, informacje, które są zrozumiałe. Osiągnięcie tych celów według autorów jest trudne, ale jednoznacznie twierdzą oni, że nadszedł czas na duże zmiany. W tabeli 1 zaprezentowano stanowiska jedenastu instytucji reprezentujących wszystkie regiony świata w zakresie umiejscowienia opisu modelu biznesu oraz sposobu jego ujęcia w sprawozdaniach finansowych.

W zaprezentowanych interpretacjach wiodących instytucji działających w zakresie kształtowania standardów rachunkowości wskazano kilka kluczowych wątków, które mogą mieć bardzo istotne znaczenie dla przyszłości sprawozdawczości finansowej oraz miejsca i roli modelu biznesu w tym obszarze. Kluczowym tematem jest relacja model biznesowy a intencje zarządcze, o czym już pisano powyżej. Drugim wartym zauważenia tematem jest proponowane przez specjalistów australijskich założenie, że zdolność operacyjna jest bogactwem. Jak piszą autorzy, przyjęcie zdolności operacyjnej (*operating capability*) jako idealnej koncepcji bogactwa (*ideal concept of wealth*) rozwiązałoby w znacznym stopniu istotę oraz rolę modelu biznesowego jednostki w sferze raportowania finansowego. Istotne jest poszukiwanie nowych form identyfikacji kluczowych zmiennych wyjaśniających model biznesowy, użycie i identyfikacja pojęcia bogactwa oraz uzmysłowienie sobie, że zdolność operacyjna jest bogactwem, który najlepiej spełnia wspólne potrzeby informacyjne.

**Tabela 1**

Wybrane interpretacje na temat miejsca i roli pojęcia modelu biznesu w raportach finansowych prezentowane przez członków ASAF – Accounting Standards Advisory Forum<sup>7</sup>

Członek ASAF	Interpretacja
1	2
<b>Afryka</b>	
South African Financial Reporting Standards Council	Umiejscowienie modelu biznesowego w sprawozdawczości może być oparte na zapisach indywidualnego MSSF, ale w zakresie konceptualnym dla szerokiego wyjaśnienia problemu. Zastosowanie modelu biznesowego w zakresie rachunkowości powinno być związane z powiązaniem z jednostką rozliczeniową. Schemat pojęciowy powinien być dosyć szeroki i wskazywać, kiedy może być stosowany i najlepiej pozostawić ten problem dla interpretacji w indywidualnym MSSF.
<b>Asia–Oceania</b>	
Accounting Standards Board of Japan (ASBJ)	Zgadamy się, że ważny dla sprawozdania finansowego w kontekście rozwoju i rewizji istniejących standardów rachunkowości jest opis, jak dana jednostka prowadzi działalność. Uważamy, że model biznesowy często dostarcza użytecznych dowodów, jakie atuty przyczyniają się do osiągnięcia przyszłych przepływów pieniężnych oraz w jaki sposób jednostka będzie wypełniać swoje zobowiązania. Model biznesowy w środowisku rachunkowości określa w szczególności sposób, w jaki generowane są przepływy pieniężne oraz w jaki sposób jest tworzona wartość. Wyjaśnienia modelu biznesowego można dokonać koncentrując się na cyklu konwersji gotówki. Wierzmy, że zawarcie pojęcia modelu biznesu w sprawozdawczości będzie bardzo zasadne z punktu widzenia tego, że wyceny, prezentacje i ujawnienia danych powinny się różnić w zależności od przepływu środków pieniężnych i tego, w jaki sposób są one wygenerowane oraz w jaki sposób wartość jest tworzona. Należy podejmować dalsze w tym zakresie dyskusje.
Asian – Oceania Standard Setters Group (AOSSG)	Członkowie AOSSG zgadzają się, że koncepcja modelu biznesowego jest bardzo ważna z punktu widzenia rozwoju i rewizji poszczególnych standardów. Model biznesowy odpowiada na pytanie, w jaki sposób wartość aktywów jest kreowana przez bieżącą aktywność. Idealnym jest pojęcie bogactwa, które powinno być przyjęte w sprawozdaniu finansowym, na podstawie którego zostaną zapewnione najbardziej przydatne informacje pomocne użytkownikom w przewidywaniu przyszłych przepływów pieniężnych danej jednostki. Uważamy, że stosowanie pojęcia bogactwa umożliwi wgląd w strukturę modelu biznesowego jednostki. Idealnym jest pojęcie bogactwa – a nie intencje i praktyki zarządzania – aby ustalić, czy aktywa i zobowiązania wyceniane są w kontekście strumienia wartości.
Australian Accounting Standards Board (AASB)	Zdolność operacyjna podmiotu reprezentuje jego zdolność do generowania bieżących przepływów pieniężnych, które stanowią zdolności adaptacyjne jednostki (tj. dotyczą płynności i zdolności jednostki do finansowania alternatywnych modeli biznesowych). AASB uważa, że informacje o zdolnościach adaptacyjnych jednostki byłyby przydatne dla inwestorów i wierzycieli w podejmowaniu decyzji o alokacji zasobów (np. w ocenie, w jaki sposób jednostka byłaby w stanie radzić sobie z nieoczekiwanymi, niepożądanymi zdarzeniami i jak zwinna może być dana jednostka w kontekście podejmowania różnych działań). AASB uważa, że przyjęcie zdolności operacyjnej ( <i>Operating Capability</i> ) jako idealnej koncepcji bogactwa rozwiązałaby w znacznym stopniu koncepcyjną rolę modelu biznesowego jednostki. Można użyć pojęcia „konfiguracji” zdolności jednostki do zapewnienia dóbr i usług. Jednak model biznesowy jednostki nie byłby w stanie określić, który pomiar byłby podstawą do zastosowania tego pojęcia do poszczególnych składników aktywów lub zobowiązań. Uważamy, że zarówno zdolność operacyjna, jak i pojęcie bogactwa w zakresie pomiaru aktywów i zobowiązań nie spełniają wszystkich podstawowych informacji, jakich potrzebują inwestorzy i wierzyciele. Niemniej jednak istotne jest w koncepcji poszukiwania nowych form identyfikacji kluczowych zmiennych wyjaśniających model biznesowy użycie i identyfikacja pojęcia bogactwa ( <i>Ideal Concept of Wealth</i> ) oraz uzmysłowienie sobie, że zdolność operacyjna jest bogactwem, która najlepiej spełnia wspólne potrzeby informacyjne.
Chinese Accounting Standards Committee	Zgadamy się, że IASB (International Accounting Standards Board) powinien rozważyć pojęcie modelu biznesowego w procesie ustalania nowych standardów i w takim ujęciu dać ważne wskazówki w celu ustalenia wytycznych dla użytkowników. Proponujemy dalsze studia w zakresie ewentualnej definicji modelu biznesowego.

<sup>7</sup> IASB – International Accounting Standards Board; ASAF – Accounting Standards Advisory Forum; ASB – Accounting Standards Board; IFRS – International Financial Reporting Standards (MSSF).

1	2
Europa	
Accounting Standards Committee of Germany	<p>Ogólnie rzecz biorąc, popieramy pogląd, że należy rozważyć charakter gospodarczy i istotę działalność jednostki, w tym refleksji środowiska biznesowego przy opracowywaniu lub rewizji poszczególnych standardów sprawozdawczości w celu zapewnienia odpowiednich informacji dla użytkowników. Uważamy, że te wstępne opinie i opracowania dotyczące wyboru pomiaru, czyli wyboru sposobów wyceny aktywów i pasywów, w zależności od ich wkładu do przyszłych przepływów pieniężnych, odzwierciedlają dobry przykład takiego podejścia ustanawiającego nowe standardy. Uważamy, że zmieniony schemat pojęciowy może zwrócić uwagę na to, że sprawozdanie finansowe może być bardziej istotne. Jeśli IASB uważa za istotne, przy opracowywaniu lub rewizji poszczególnych standardów, że należy opisywać, jak jednostka prowadzi działalność, to jest bardzo ważne, lecz byłibyśmy zaniepokojeni wobec braku wyraźnego odniesienia do modelu biznesowego bez wyjaśnienia konsekwencji dla opracowywania lub zmieniania MSSF. Ponadto, możemy zrozumieć, że ci, którzy chcą dodania pojęcia modelu biznesowego do zasad sprawozdawczości rozumieją, że należy on do cech jakościowych. Ważną kwestią jest także to, że w ramach koncepcyjnych modelu biznesowego powinno to prowadzić do rozwoju wymogów rachunkowości branżowych.</p>
European Financial Reporting Advisory group (EFRAG)	<p>EFRAG jest przekonany, że pojęcie modelu biznesowego powinno być określone w sprawozdawczości finansowej. Rola modelu biznesowego dla sprawozdań finansowych jest przedmiotem szeroko zakrojonych badań przeprowadzonych przez EFRAG w ramach projektów przeprowadzonych wspólnie z francuskim ANC i brytyjskim FRC. Wyniki tego projektu zostały wydane w grudniu 2013 r. Wielka Brytania wydała także biuletyn roli modelu biznesowego w sprawozdawczości finansowej w czerwcu 2013 r. w ramach serii artykułów promujących dyskusję na tematy związane z debatą na temat ram pojęciowych MSSF.</p> <p>Prace te odnoszą się do następujących zagadnień:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wykorzystania modelu biznesowego w MSSF,</li> <li>– zrozumienia definicji modelu biznesowego,</li> <li>– dyskusji na temat koncepcji modelu biznesowego,</li> <li>– dyskusji na temat różnicy między modelem biznesowym a intencjami kierownictwa,</li> <li>– implikacji modelu biznesowego do MSSF.</li> </ul> <p>Podsumowanie tej dyskusji można wyrazić następująco:</p> <p>Model biznesowy wyraża się w procesie tworzenia wartości podmiotu, czyli odpowiada, w jaki sposób jednostka generuje przepływy pieniężne. Aby ocenić, czy model biznesowy może, a nawet powinien odgrywać rolę w sprawozdawczości finansowej, należy dyskutować, czy taka rola jest niezbędna do zwiększenia odpowiedzi w ramach cech jakościowych. Nie można tego robić w taki sposób, aby doprowadziło to do zmniejszenia znaczenia informacji i niezbyt wiernego przedstawienia rzeczywistości gospodarczej, które zaszkodziłoby porównywalności sprawozdań i mogłoby sprawić, że sprawozdanie finansowe będzie mniej zrozumiałe. Z tego powodu rola modelu biznesowego powinna być wyraźnie zawarta w literaturze IASB. Bardzo ważna jest także dyskusja na temat różnicy między modelem biznesowym i intencjami kierownictwa. Model biznesowy i zamiary zarządzania to kwestia, która jest dyskutowana szeroko w literaturze akademickiej. Ważne jest podobieństwo modelu biznesowego i intencji zarządzania oraz to, że są one specyficzne dla danej jednostki, czyli sprawozdanie finansowe będzie odzwierciedlać zarówno model biznesowy, jak i intencje zarządzania. Zarówno model biznesowy, jak i zarządzanie są weryfikowalne, jeśli są udokumentowane na niezbędnym poziomie szczegółowości. Niektórzy twierdzą, że model biznesowy jest taki sam, jak intencje zarządzania lub że oba te pojęcia są połączone, co najmniej na potrzeby sprawozdawczości finansowej. Inny pogląd mówi, że istnieje różnica pomiędzy modelem biznesowym i intencją zarządzania. Oba pojęcia dostarczają istotnych informacji, ale modele biznesowe skupiają się na szerszym obrazie, są bardziej stabilne i zwykle wymagają znacznie mniej dokumentów, aby je zweryfikować. EFRAG uważa, że sprawozdawczość finansowa powinna przedstawiać model biznesowy, aby wierne przedstawiać rzeczywistość gospodarczą jednostki sprawozdawczej, ponieważ koncentruje się na rzeczywistych i przyszłych transakcjach i zdarzeniach. Wszelkie analizy pozwolą na pojęcie decyzji, czy i kiedy model biznesowy powinien być wyraźnie włączony do poszczególnych standardów. Ramy koncepcyjne powinny również sprawić, aby model biznesowy opierał się na obserwowalnych i wiarygodnych dowodach. Ponadto Standardy powinny odnosić się do relacji model biznesowy lub modele. Ponadto, EFRAG uważa też, że model biznesowy zapewnia istotną podstawę dla zrozumienia, jak aktywa i pasywa są wykorzystywane w określonym podmiocie, a tym samym, jak aktywa przyczyniają się do generowania przyszłych przepływów pieniężnych oraz jak będą rozliczone zobowiązania.</p>
Spanish Accounting and Auditing Institute	<p>CAC jest zdania, że koncepcja modelu biznesowego jest niezbędna w sprawozdawczości finansowej. Chcielibyśmy dalszych analiz na temat koncepcji i definicji modelu biznesowego, które powinny odnosić się do CF (<i>Cash Flow</i>).</p>

1	2
United Kingdom Financial Reporting Council	Z naszego punktu widzenia należy uznać, że sprawozdanie finansowe powinno zapewnić informacje pomocne w ocenie modelu biznesowego jednostki. Sprawozdanie finansowe nie powinno po prostu dostarczać inwentaryzacji aktywów i pasywów oraz informacji o zmianach w nich, ale należy przedstawić, w jaki sposób jednostka wykorzystuje swoje aktywa i zobowiązania w celu tworzenia wartości. Wiele przykładów sprawozdawczości finansowej już odzwierciedla model biznesowy, na przykład poprzez rozróżnienie inwentaryzacji takich elementów, jak: własność, fabryka i jej wyposażenie oraz przychody z innych wpływów. Sugerujemy, aby schemat pojęciowy zapewniał ogólny opis modelu biznesowego, a nie konkretną definicję. W naszej ocenie, ścisły związek między modelem biznesowym i sprawozdawczością finansową może znacznie zwiększyć porównywalność firm poprzez promowanie spójnego traktowania podmiotów w sektorze. To znacznie może pomóc inwestorom, których analizy często koncentrują się na wykrywaniu różnic pomiędzy podmiotami w ramach tego samego sektora. Zgodnie z naszym poglądem ramy koncepcyjne powinny stanowić zestaw pomysłów, które powinny być rozpatrywane łącznie w kontekście rozwoju nowych standardów, natomiast ramy koncepcyjne nie powinny sugerować, że model biznesowy powinien zastąpić wszystkie inne względy.
Ameryka Północna i Południowa	
Canadian Accounting Standards Board	Punkt widzenia może być taki, że model biznesowy jest wyborem dokonany przez zarząd, w odniesieniu do tego, jak zarządzać majątkiem i działalnością jednostki. Czynnikiem decydującym powinno być to, jakim rodzajem biznesu jednostka się zajmuje, co jest faktem, a nie co jest zamiarem zarządzania. Model biznesowy może odgrywać rolę w prezentacji i ujawnianiu informacji. Model biznesowy często odzwierciedla ryzyka związane z różnymi aktywami, co jest w tym kontekście bardzo istotne.
Group of Latin Americas Standard Setters (GLASS)	Ważne jest znalezienie jednomyślnego poparcia dla wstępnego założenia, że sprawozdanie finansowe może być bardziej istotne, jeśli przy opracowywaniu lub rewizji poszczególnych standardów uwzględnione zostanie to, jak jednostka prowadzi działalność. Podobne rozwiązanie zawarte jest w MSSF 9: Instrumenty finansowe, i wierzymy, że może to być bardzo przydatne w innych przypadkach. Może zająć konieczność, aby zdefiniować pojęcie modelu biznesowego w celu ułatwienia jego uniwersalnego zastosowania we wszystkich obszarach sprawozdawczości finansowej, a nie tylko w instrumentach finansowych, których klasyfikacja wyraźnie zależy od modelu biznesowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie IFRS – ASB Agenda ref 8A (2014): 12–25.

Ciekawym podejściem jest także propozycja wskazywania informacji na temat zdolności jednostki do zmiany modeli biznesowych i finansowania owych alternatywnych modeli biznesowych (ABS... 2013: 14). Wprowadzenie tego typu informacji powinno dać użyteczną wartość informacyjną dla inwestorów i wierzycieli, zapewniając bieżący pomiar uznanych składników aktywów, które są szczególnie przydatne do oszacowania obecnej zdolności jednostki do zapewnienia dóbr i usług w ramach obecnego modelu biznesowego, jak i do zapewnienia zdolności jednostki do jego podtrzymania (*operational sustainability*). Pomogłoby to spełnić ważną wspólną potrzebę informacyjną inwestorów i wierzycieli w ocenie zdolności jednostki do generowania przyszłych przepływów pieniężnych netto (ABS... 2013: 63).

## 5. Metodologia i zakres badań

Badania jakościowe objęły trzy wybrane zintegrowane raporty polskich przedsiębiorstw, które oceniono z punktu widzenia identyfikacji atrybutów modelu biznesowego. Celem badań była ocena stopnia opisu cech modelu biznesu z punktu widzenia kryteriów uznanych za kluczowe zarówno według wytycznych The International <IR> Framework (2013: 13), jak i doświadczeń własnych autora z punktu widzenia kreacji wartości przedsiębiorstw

poprzez atrybuty modelu biznesu (Jabłoński 2013: 357–359), a także założeń opisujących intencje zarządcze zarządów firm. Do badania wybrano zintegrowane raporty roczne następujących spółek: Grupa Kapitałowa LOTOS, Grupa Azoty oraz PKN ORLEN. Należy nadmienić, iż doświadczeń w zakresie opracowywania raportów zintegrowanych jest w Polsce stosunkowo mało i odnoszą się one głównie do bardzo dużych spółek. W tabeli 2 przedstawiono zakres ujawnień modelu biznesowego w zintegrowanych raportach rocznych wybranych przedsiębiorstw.

**Tabela 2**

Ujawnienie modelu biznesowego w zintegrowanych raportach rocznych wybranych przedsiębiorstw

Firma 1. Grupa Kapitałowa LOTOS	Firma 2. Grupa Azoty	Firma 3. PKN ORLEN
<p>Grupa kapitałowa Lotos używa pojęcia „model działania” mając na myśli model biznesu, co nie spełnia wymagań co do właściwego doboru układu pojęciowego. Cytując fragment raportu autorzy wskazują, że model działania Grupa Kapitałowej LOTOS opiera się na tym, że firma prowadzi działalność w oparciu o dwa segmenty działalności: segment produkcji i handlu oraz segment wydobywczy. Segment produkcji i handlu obejmuje działalność w zakresie wytwarzania, przetwarzania produktów rafinacji ropy naftowej, jak również ich sprzedaży hurtowej i detalicznej oraz działalność pomocniczą, transportową i serwisową. Widać wyraźnie, że w opisie nie zastosowano powszechnie stosowanych standardów opisu modelu biznesu lansowanych w literaturze przedmiotu, jak np. powszechnie używany model autorstwa A. Osterwaldera i Y. Pigneura (Osterwalder 2004: 43) czy lansowany przez The International &lt;IR&gt; Framework, International Integrated Reporting Council – proces kreacji wartości przy pomocy modelu biznesu.</p>	<p>W raporcie zintegrowanym Grupy Azoty za rok 2014 ani razu nie użyto sformułowania „model biznesu”, użyto natomiast pojęcia „model zarządzania”, co oczywiście nie oddaje w pełnym sensie logiki koncepcji modelu biznesu. Charakterystyka owego modelu zarządzania opiera się na pozostawieniu podmiotowości, lokalizacji i samodzielności prawnej spółek zależnych. Zakłada też centralizację obszarów zapewniających największe efekty synergii, skali i specjalizacji. Jest „modelem wspólnego działania”, czyli jak piszą autorzy raportu: działamy jak jedna firma w oparciu o cztery główne spółki biznesowe, członkowie zarządu Grupy Azoty zapewniają wspólne działanie w celu realizacji jej strategicznych i finansowych celów, w decyzjach mających istotny wpływ na wynik finansowy spółek zależnych uwzględnia się perspektywę ich zarządów. Działania i decyzje w Grupie Azoty są transparentne dla wszystkich zaangażowanych stron. Jak widać, przedmiotowy opis nie do końca oddaje istotę pojęcia modelu biznesu. Niektóre ze sformułowań można by przypisać do opisu charakterystyki, jak przedsiębiorstwo prowadzi biznes, lecz z punktu widzenia dokonań teoretycznych i praktycznych w zakresie modeli biznesu jest to znacząco niewystarczające. Nie zastosowano systemowej struktury opisu według powszechnie stosowanych standardów charakterystyki modeli biznesu lansowanych w literaturze przedmiotu, jak np. powszechnie używany model autorstwa A. Osterwaldera i Y. Pigneura (Osterwalder 2004: 43) czy lansowany przez The International &lt;IR&gt; Framework, International Integrated Reporting Council – proces kreacji wartości przy pomocy modelu biznesu.</p>	<p>Spółka PKN ORLEN jednoznacznie wskazuje stosowną zakładkę „model biznesowy” w zakresie opisu obszaru „strategia” w elektronicznej wersji raportu zintegrowanego. Model biznesowy jest przedstawiony w formie graficznej, ale w sposób bardzo skrócony i ogólnikowy. Model biznesowy opiera się na trzech kluczowych obszarach działalności: Wydobywanie, Downstream, Detal. Uzupełnienie informacji o modelu biznesu znajduje się w zakładce: „Łańcuch budowy wartości Grupy ORLEN”. Model biznesowy w tym przypadku znajduje się w obszarze strategii, co wskazuje, że według autorów to strategia jest nadrzędna w stosunku do modelu biznesowego, co może prowadzić do polemiki z punktu widzenia obecnych dokonań naukowych w zakresie ontologicznego charakteru modelu biznesowego. Opis ten nie wskazuje także podobieństwa do ogólnie przyjętych w literaturze przedmiotu kanw opisu modelu biznesu, jak np. powszechnie używany model autorstwa A. Osterwaldera i Y. Pigneura (Osterwalder 2004: 43) czy lansowany przez The International &lt;IR&gt; Framework, International Integrated Reporting Council – proces kreacji wartości przy pomocy modelu biznesu.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie ogólnie dostępnych danych.

Zaprezentowane raporty za rok 2014 w różnym stopniu stawiają nacisk na precyzyjny opis modelu biznesowego. Niektóre przedstawiają jedynie jego ogólny zarys, używając przy tym różnego zakresu pojęciowego – model działania, model zarządzania, w niektórych przypadkach właściwie model biznesu. Widać zatem, że koncepcja modelu biznesu nie jest silnie akcentowana, mimo już stosunkowo dużego dorobku naukowego w tym zakresie. W ciągu ostatnich lat, dzięki szerokiemu popularyzowaniu tego pojęcia w literaturze akademickiej, pojęcie to już na stałe wpisało się w kanony nauk o zarządzaniu, osiągając z pewnością status paradygmatu. Znajomość praktyczna i zrozumienie istoty modelu biznesu w praktyce nadal wymaga dalszych działań popularyzatorskich, chociażby z punktu widzenia potrzeb zapewnienia precyzyjnego używania tego pojęcia szczególnie w odniesieniu do wskazanych rozbieżności w używanej nomenklaturze. Wydaje się zatem zasadne poprzeć prace gremiów międzynarodowych opisanych w niniejszym artykule co do potrzeby wyjaśnienia pojęcia modelu biznesu, co napotyka na wiele kontrowersji, i dokonanie standaryzowania tego pojęcia z punktu widzenia potrzeb raportowania okresowego przedsiębiorstw. Nie widać także powoływania się w przypadku dokonywania opisów na którąś z lansowanych w szerokiej światowej literaturze przedmiotu definicji modeli biznesu. Z punktu widzenia sprawozdawczości finansowej mocno eksponowane są dwa podstawowe atrybuty modeli biznesu. Są to czynniki decydujące o zdolności do kreowania wartości oraz wynikające z tego obszaru warunki generowania dodatknych przepływów finansowych. Samo wskazanie obszarów (zakresów działalności spółek) nie jest opisem modelu biznesu. Jest jedynie wskazaniem zakresu działalności spółki. Takie podejście stosowane przez większość analizowanych spółek wskazuje bardziej na intuicyjne rozumienie pojęcia modelu biznesu przez praktyków zarządzania niż dokonanie krytycznej oceny i doboru adekwatnego dla danej branży i specyfiki przedsiębiorstwa świadomie wybranego zestawu pojęciowego i stosowanej jego interpretacji. Należy wspomnieć także, że wiodące przedsiębiorstwa w Polsce poddają się ocenie według kryterium jakości raportów okresowych w różnych konkursach organizowanych przez adekwatne dla problematyki rachunkowości i finansów gremia branżowe. Koncepcja osadzenia modelu biznesu jako jednego z kluczowych obszarów sprawozdawczości w zakresie proponowanych kryteriów oceny stosowanych w tych konkursach nie doczekała się jeszcze należnego jej miejsca. Może w przyszłości, w związku z narastającym trendem, potrzeby eksponowania modelu biznesu jako ważnego faktora oceny perspektywicznych potencjałów przedsiębiorstw mających wpływ na generowanie przyszłych przepływów pieniężnych staną się standardem<sup>8</sup>. Badania jakościowe wskazanych zintegrowanych raportów, jeśli chodzi o charakterystykę modeli biznesu wskazują, że opisy te nie są precyzyjne i jednolite z punktu widzenia dyscypliny opisu opartej

---

<sup>8</sup> Konkurs organizowany przez Instytut Rachunkowości i Podatków adresowany jest do wszystkich spółek z rynku głównego GPW, przygotowujących skonsolidowane raporty roczne wg MSSF/MSR, a także z rynku NewConnect przygotowujących jednostkowe i/lub skonsolidowane raporty roczne wg PSR oraz MSSF/MSR. Por.: <http://wiadomosci.stockwatch.pl...>

na jednoznacznie określonym standardzie.<sup>9</sup> Oznacza to, że istnieje potrzeba zbudowania jednolitych ram definicyjnych oraz conceptualnych dla realizacji procesu ujawniania istoty modelu biznesowego w sprawozdaniach okresowych przedsiębiorstw.

### **Uwagi końcowe**

Jak wskazano powyżej, po dokonaniu analiz jakościowych raportów zintegrowanych wybranych przedsiębiorstw model biznesowy znajduje w nich miejsce, lecz sposób ujawnienia informacji o nim nie jest oparty na powszechnie uznanych w literaturze przedmiotu standardach. Można stwierdzić, iż nie jest to tylko wina autorów tych raportów, lecz także tego, że obecne standardy opisu modeli biznesu nie do końca odpowiadają potrzebom sprawozdawczości. Prace nad nimi dopiero trwają, a istniejące rozwiązania nie są jeszcze waldowane. Dyskusja zawarta w niniejszym artykule wskazuje na wiele potrzeb w zakresie stworzenia jednoznacznych i klarownych sposobów ujmowania informacji na temat modeli biznesu w raportach okresowych. Nie ma także jednoznacznego miejsca, w którym opis modelu biznesu powinien się znaleźć. Ważne są również pytania: w jaki sposób model biznesowy powinien być poparty danymi finansowymi; które dane finansowe nawiązują do konkretnych obszarów modelu biznesu; jakimi miarami można integrować jakościowy opis modelu biznesowego z ilościowymi danymi finansowymi, aby przekazana informacja była spójna i zrozumiała oraz w jaki sposób można dokumentować istnienie konkretnego modelu biznesowego, jego zmiany oraz trwałość, co może mieć szczególne znaczenie z punktu widzenia oczekiwań inwestorów? Pytania te ukazują szerokie spektrum obszarów wymaganych objęciem badaniami naukowymi. Przedstawione badania w niniejszym artykule są mocno ograniczone ilościowo i wymagają dalszej eksploracji. Niemniej jednak wskazują na pewną lukę badawczą i potrzeby praktyczne w obszarze zidentyfikowania miejsca i roli modelu biznesu w sprawozdawczości, a w dalszej kolejności – wpływu tych informacji na decyzje inwestycyjne i oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstw.

---

<sup>9</sup> Przykładowo szerokie badania sprawozdawczości publicznych spółek energetycznych z punktu widzenia ujawniania modelu biznesu przeprowadzili dotychczas B. Bek-Gaik oraz B. Rymkiewicz. Autorzy piszą, że analiza praktyki prezentowania informacji na temat modelu biznesu powołuje się na jego różnorodne metody. Jak wskazują autorzy cytowanej pracy, dominującym podejściem przedsiębiorstw jest publikowanie sprawozdań w postaci opisów strategii, prezentacji wyników działalności lub ogólnej informacji na temat przedsiębiorstwa. Jest to oczywiście pewne niezrozumienie istoty definicji modeli biznesu i ich interpretacji. W szczególności dotyczy to umiejętności rozdzielenia strategii przedsiębiorstwa od jego modelu biznesu. W wypadku raportowania pojęcia te powinny być oddzielone i jednoznacznie opisane. Por.: Bek-Gaik, Rymkiewicz (2015): 49.



## Literatura

- ASB Discussion Paper DP/2013/1 (2013), *A Review of the Conceptual Framework for Financial Reporting*, Agenda paper 8.2 (M135), Australian Accounting Standards Board, AASB, 11–12 December.
- Bek-Gaik B., Rymkiewicz B. (2015), *Model biznesu w sprawozdawczości polskich spółek publicznych na przykładzie branży energetycznej*, w: E. Nowak, M. Kowalewski, *Zarządzanie kosztami i dokonania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 398, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Biuletyn MSSF (2014), *Naprzeciw standardom*, Deloitte.
- Busco C., Frigo M.L., Quattrone P., Riccaboni A. (2013), *Redefining Corporate Accountability through Integrated Reporting*, „Strategic Finance”, August.
- CGMA briefing (2014), *Integrated Thinking. The next step in integrated reporting*, World Congress of Accountants.
- Eccles R.G., Krzus M.P., Krzus M. (2015), *Meaning and Momentum in the Integrated Reporting Movement*, „Journal of Applied Corporate Finance” vol. 27, no. 2.
- EFRAG, ANC & FRC Presentation (2013), *The role of the business model in financial statements*, December, [www.frc.org.uk/News-and-Events/FRC-Press/Press/2013/December/EFrag,-ANC-and-FRC-issue-a-research-paper-%E2%80%98The-rol.aspx](http://www.frc.org.uk/News-and-Events/FRC-Press/Press/2013/December/EFrag,-ANC-and-FRC-issue-a-research-paper-%E2%80%98The-rol.aspx).
- European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), The French Autorité des Normes Comptables (ANC) and the UK Financial Reporting Council (FRC) (2013), *The role of the business model in financial statements*, Research Paper, December.
- European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), The French Autorité des Normes Comptables (ANC) and the UK Financial Reporting Council (FRC) (2014), *The role of the business model in financial statements*, Feedback Statement on Research Paper, September.
- <http://raportzintegrowany.orken.pl/pl/narzedzia/model-biznesowy>.
- <http://wiadomosci.stockwatch.pl/x-edycja-konkursu-the-best-annual-report-rozstrzygnieta,patronaty,148316>.
- Hudson J., Jeaneau H., Zlotnicka E.T. (2012), *Q-Series, What is Integrated Reporting?* „UBS Investment Research”.
- IFRS – ASB Agenda ref 8A (2014), Project Conceptual Framework, Paper topic Business model.
- Jabłoński M. (2013), *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Karwowski M. (2015), *Model biznesu jako nowe wyzwanie sprawozdawczości zewnętrznej*, w: *Teoria rachunkowości, sprawozdawczość i analiza finansowa*, red. B. Nita, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 388, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Leisenring J., Linsmeier T., Schipper K., Trott E. (2011), *Business Model (Intent)-Based Accounting, Presentation at the Information for Better Markets Conference*, London.
- Marcinkowska M. (2004), *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa, nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Michalczuk G., Mikulska T. (2014), *Sprawozdanie zintegrowane jako produkt finalny rachunkowości społecznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 827, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 69.
- Osterwalder A. (2004), *The business model ontology: A proposition in a design science approach*, PhD Thesis, University of Lausanne.
- Sorrentino M., Smarra M. (2015), *The Term “Business Model” in Financial Reporting: Does It Need a Proper Definition?*, „Open Journal of Accounting” 11–22, [www.scirp.org/journal/ojaccthttp://dx.doi.org/10.4236/ojacct.2015.42002](http://www.scirp.org/journal/ojaccthttp://dx.doi.org/10.4236/ojacct.2015.42002).
- The International <IR> Framework (2013), *International Integrated Reporting Council (‘the IIRC’)*, December.
- Towards integrated reporting* (2011), Communicating Value in the 21st Century, Copyright by the International Integrated Reporting Committee, September.
- Walińska E.M. (2015), *Zintegrowany raport – początek końca sprawozdania finansowego?*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” t. 82 (138).

## **BUSINESS MODEL IN THE PERIODIC REPORTS OF CORPORATE REPORTING – INTENTIONS AND RESULTS**

**Abstract:** *Purpose* – The purpose of this article is to present the problems of location characteristics of the business model in the periodic reports of enterprises. The paper presents a new approach to presenting of strategic potential of companies with the using of business model description and the presentation of management intent. The problem of describing the business model of periodic reports is a new issue and is an important area of scientific exploration and the search for practical solutions. Existing global solutions in this field are not conclusive. Are presented different approaches in this regard. There is no consensus as to the final solution, which could be considered a standard. An important role for the new solutions of performance reporting and business model are so called Integrated Reports.

*Research methodology* – In article was presented review of the literature as well and selected interpretations on the place and role of the concept of the business model in financial reports. Was presented opinions prepared by members of the ASAF – Accounting Standards Advisory Forum. In the research part of the work were carried out qualitative research, which included three selected integrated reports of Polish companies, which have been assessed from the point of view of identification attributes of the business model.

*Result* – On the base of a broad review of the literature and own research it is reasonable to say that is a need for a unification a definitional and conceptual framework for the process to present the essence of the business model in the periodic reports of enterprises. It should also increase awareness and knowledge among entrepreneurs about the need, form and presentation of business model in the periodic reports.

*Originality/value* – In article indicated the new way of finance reporting of enterprises in terms of disclosure of information on the business model. Was presented a review of the literature. Was identified new trends and proposed new solutions. Studies have shown that are a problems in presenting of concept of the business model in financial reporting. Business cases suggests a problems and cases of misunderstanding of the essence of the business model in the context of informing potential stakeholders of the company.

**Keywords:** business model, financial statements, integrated report, management intent, operating capability

## **Cytowanie**

Jabłoński M. (2016). Model biznesu w raportach okresowych sprawozdawczości przedsiębiorstw – intencje i wyniki. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (79), 227–244; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).