

Ewa Walińska, Bogusława Bek-Gaik, Jacek Gad

# Model biznesu jako element sprawozdawczości korporacyjnej

**W ostatnich latach wzmożła się dyskusja na temat szeroko rozumianej sprawozdawczości przedsiębiorstwa, która stała się kluczowym narzędziem jego komunikacji z otoczeniem. Wskutek dynamicznie rozwijających się procesów globalizacyjnych zmieniły się istotnie potrzeby informacyjne uczestników rynku.**

Podstawowa zmiana polegała na wzroście zainteresowania informacjami niefinansowymi, czego jedną z przyczyn była niewątpliwie utrata zaufania do tradycyjnych sprawozdań finansowych, a dodatkowo ich nieadekwatność w stosunku do nowego celu biznesu, jakim stał się wzrost wartości przedsiębiorstwa w długim okresie.

Zintegrowane raportowanie, będące odpowiedzią na krytykę sprawozdania finansowego, miało stać się koncepcją porządkującą i godzącą interesy dwóch nurtów sprawozdawczości korporacyjnej – finansowej i niefinansowej. Jest to bardzo trudne zadanie, ponieważ w ostatnich latach znaczna część informacji niefinansowych została uregulowana przez organy odpowiedzialne za sprawozdawczość finansową. Regulacje te dotyczą również informacji o modelu biznesu przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest identyfikacja sposobu implementacji koncepcji teoretycznych modelu biznesu do praktyki sprawozdawczej spółki publicznej. Na bazie literatury przedmiotu wskazano kluczowe

komponenty modelu biznesu, które powinny być prezentowane w sprawozdawczości korporacyjnej.

Pytania badawcze będące podstawą przeprowadzonych na potrzeby artykułu analiz są następujące:

- 1) w jaki sposób praktyka rozumie i objaśnia w sprawozdawczości korporacyjnej koncepcję modelu biznesu?
- 2) czy wdrożenie do praktyki sprawozdawczej zintegrowanego raportu wpłynęło na zakres i formę prezentacji informacji dotyczących modelu biznesu?
- 3) czy i w jakim zakresie model biznesu jest odwzorowany w sprawozdaniach finansowych?

W pierwszej części artykułu przedstawiono teoretyczne koncepcje modelu biznesu prezentowane w literaturze z zakresu zarządzania i finansów. W szczególności uwzględniono perspektywę nowego nurtu sprawozdawczości korporacyjnej, jaką jest zintegrowane raportowanie. Kolejną część poświęcono problemowi ujawnień dotyczących modelu biznesu, zwłaszcza tych zgodnych z wytycznymi organizacji międzynarodowych zajmujących się sprawozdawczością niefinansową. Ostatnia część opracowania obejmuje analizę przypadku, której celem było porównanie wcześniej rozważanych koncepcji modelu biznesu z praktyką sprawozdawczą Grupy Orlen w tym obszarze. Przesłanką dla wyboru Grupy Orlen było kryterium jakościowe – sprawozdania tej

Tablica 1 Przegląd definicji modelu biznesu w literaturze przedmiotu

Autor	Źródło	Definicja
A.M. Brandenburger, H.W. Stuart Jr. (1996)	<i>Value-Based Business Strategy</i> , "Journal of Economics & Management Strategy", Vol. 5 (1), 1996, p. 5-24	Model biznesu określa podejście organizacji do generowania zysków przy optymalnych kosztach i realizuje założenia o tworzeniu i utrzymaniu wartości.
K.D. Sandberg (2002)	<i>Is It Time to Trade In Your Business Model?</i> , "Harvard Management Update", January 2002	Model biznesu określa czynniki umożliwiające realizację strategii oraz obejmuje normy, przekonania i założenia pozwalające na poruszanie się po drodze kompromisu.
R. Boulton, B. Libert, S. Samek (2001)	<i>Odczytując kod wartości</i> , WIG-Press, Warszawa 2001	Model biznesu to portfel aktywów powstający w wyniku ich unikalnej kombinacji.
H. Chesborough, R.S. Rosenbloom (2002)	<i>The role of the business model capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies</i> , "Industrial and Corporate Change", Vol. 11, No 3, p. 529-555	Funkcjami modelu biznesowego są: artykulacja propozycji wartości, identyfikacja segmentów rynku, definiowanie struktury łańcucha wartości, oszacowanie struktury kosztów oraz potencjału zysków, opis pozycji firmy w sieci wartości, strategia konkurencyjna.
A. Osterwalder, Y. Pigneur (2009)	<i>Business Model Generation</i> , <a href="http://www.businessmodelgeneration.com/">http://www.businessmodelgeneration.com/</a> , dostęp 29.11.2014	Model biznesu opisuje jak organizacja tworzy, dostarcza i rejestruje wartość.
J. Hedman, T. Kalling (2003)	<i>The business model concept: theoretical underpinning and empirical illustrations</i> , "European Journal of Information Systems", 2003, No. 12, p. 49-59	Model biznesu łączy wewnętrzne aspekty przedsiębiorstwa, przekształcając czynniki w zasoby, poprzez działania w strukturze produktów i ofert na rynku. Logiczne jest, ażeby móc zarządzać siłami przemysłowymi i służyć produktom rynkowym przedsiębiorstwa, kierownik potrzebuje działań, zasobów oraz dostępu do czynników (kapitału i pracy), a także zapasów surowca.
T. Falencikowski (2013)	<i>Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar</i> , Wydawnictwo CeDeWu, 2013, s. 37	Model biznesu to względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny, opisujący prowadzenie biznesu poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przejmowania części tej wartości przez przedsiębiorstwo.
M. Romanowska (2005)	<i>Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie</i> , w: <i>Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm</i> , Krupski R. (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2005, s. 10	Model biznesu to przyjęty dla danego sektora sposób pozyskiwania klientów i ich obsługi.
B. Nogalski (2009)	<i>Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw</i> , MBA 2/2009, s. 12	Model biznesu to ogólna koncepcja formułująca ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech, jak innowacyjność czy konkurencyjność.
T. Gołębowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk (2008)	<i>Modele biznesu polskich przedsiębiorstw</i> , Oficyna Wydawnicza SGH, 2008, s. 57, 62	Model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększenie jego wartości.
K. Obłój (2002)	Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania, PWE, 2002	Model biznesu jest pojęciem systemowym i przez to trudnym. Obejmuje on wiele elementów składających się na typ przewagi konkurencyjnej, główne zasoby i umiejętności stanowiące tworzywo działania firmy oraz konfigurację łańcucha wartości.

*Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, MBA 2/2009, s. 7-8;  
*Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Krupski R. (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2009, s. 37-38

B. Nogalski  
(2009)

Model biznesu można traktować jako rozwiniętą, współczesną, w przeciwieństwie do tradycyjnych i klasycznych, formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawić jako usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (jego strategii) i uwarunkowaniach tego procesu.

Źródło: Walińska, Bek-Gaik, Gad, Rymkiewicz [2015], s. 92-93.

publicznej spółki od wielu lat były nagradzane za poziom transparentności informacji w nich zamieszczanych. Analizie poddano dwa różne okresy sprawozdawcze, w których odmienne były zasady i zakres raportowania korporacyjnego, czyli rok 2013, w którym Grupa Orlen sporządziła sprawozdanie finansowe, sprawozdanie z działalności, raport ze społecznej odpowiedzialności i raport środowiskowy. Natomiast w roku 2015 Grupa sporządziła sprawozdanie finansowe, sprawozdanie z działalności oraz raport zintegrowany, zastępujący inne raporty niefinansowe publikowane przez dziesięć poprzednich lat (2004-2013). Raport zintegrowany po raz pierwszy został opublikowany przez Grupę Orlen w 2014 roku. W raporcie tym informacje na temat modelu biznesu przedstawione są w dwóch punktach, tj. Model biznesu oraz Łańcuch budowy wartości Grupy Orlen. W 2015 roku ujawnienia te zostały uporządkowane i zestawione w jednej części raportu zintegrowanego, dlatego zdecydowano się dokończyć analizy raportu z tego roku.

### **Model biznesu w świetle literatury przedmiotu oraz wytycznych organizacji międzynarodowych**

Przeprowadzone studia literaturowe wskazują, że jednoznaczne zdefiniowanie modelu biznesu nie jest zadaniem prostym. Wynika to w szczególności z odmiennego spojrzenia na model biznesu przez różne dyscypliny naukowe. Nie

ma jednak wątpliwości, że model biznesu pozwala zrozumieć sposób działania organizacji. Postrzegany jest jako bardzo ważne narzędzie dla inwestorów, służące do oceny zdolności przedsiębiorstwa do tworzenia i utrzymywania wartości w długim okresie.

Analizując historię modelu biznesu można zauważyć, że pojęcie to nabrało znaczenia w okresie dynamicznego rozwoju e-handlu w latach 90. ubiegłego wieku. Następnie, w ślad za wzrostem popularności Internetu oraz pojawieniem się nowych możliwości przechowywania i przetwarzania informacji, model biznesu zaczął być powszechnie stosowany do opisu innowacyjnego prowadzenia działalności gospodarczej. W konsekwencji, koncepcja modelu biznesu stawała się coraz bardziej popularna w badaniach dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw, w szczególności w dwóch dyscyplinach: naukach o zarządzaniu oraz finansach [Walińska, Bek-Gaik, Gad, Rymkiewicz, 2015].

W literaturze z zakresu zarządzania, model biznesu jest często traktowany jako ogólna koncepcja formułująca logikę prowadzenia biznesu [por. m.in. Falencikowski, 2013; Nogalski, 2009, Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk, 2008]. A. Osterwalder i Y. Pigneur [2009] stwierdzili, że model biznesu opisuje w jaki sposób organizacja kreuje wartość. Z kolei K.D. Sandberg [2002] pisze, że model biznesu określa czynniki umożliwiające

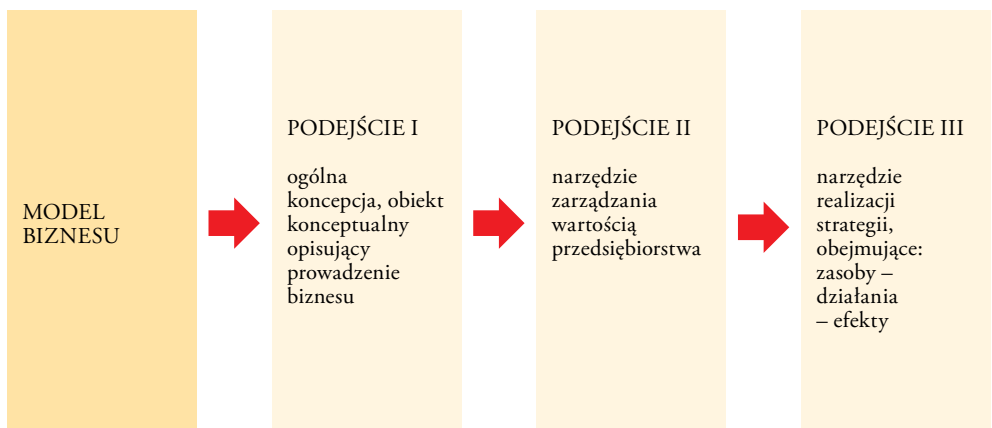
ce realizację strategii. B. Nogalski [2009] podkreśla, że model biznesu można traktować jako rozwiniętą formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawiać jako usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, w tym jego strategii. R. Boulton, B. Libert i S. Samek [2000, za: Brzóska, 2009], definiując model biznesu podkreślają znaczenie aktywów organizacji i twierdzą, że model biznesu buduje się na podstawie aktywów i są to aktywa kształtujące tzw. dynamikę wartości (por. tablica 1).

Analizując przedstawione w tablicy 1 definicje modelu biznesu należy zaznaczyć, że autorzy zwracają uwagę na jego różne funkcje i komponenty. Oznacza to odmienne rozumienie modelu biznesu, począwszy od szerokiego – w którym jest on traktowany jako koncepcja teoretyczna opisująca prowadzenie biznesu, przez utożsamienie go z narzędziem zarządzania wartością przedsiębiorstwa, kończąc na jego wąskim ujęciu – jako narzędzia realizacji celów strategicznych biznesu pozwalającego osiągać konkretne wyniki finansowe. Wyróżnione podejścia charakteryzują się różnym poziomem szczegółowości. Pierwsze ma charakter bardzo ogólny, drugie uwzględnia co prawda cel przedsiębiorstwa, jakim jest maksymali-

zacja wartości przedsiębiorstwa w długim okresie, ale nie precyzuje sposobu jego osiągnięcia. W ostatnim podejściu mamy do czynienia z największą konkretyzacją elementów modelu biznesu, takich jak podstawowe zasoby, procesy, a także relacje zewnętrzne przedsiębiorstwa, służące kreacji wartości (por. rysunek 1).

Model biznesu znajduje się w centrum zainteresowania zarówno sprawozdawczości finansowej [Bek-Gaik, 2016]), jak i sprawozdawczości niefinansowej, w której stanowi fundamentalną koncepcję zarządzania, pozwalającą na zrozumienie sposobu, w jaki organizacja działa i tworzy wartość. Odniesienia do modelu biznesu znajdujemy zarówno w Practice Statement Management Commentary, gdzie stwierdzono, że zarząd powinien przedstawić opis biznesu, aby pomóc użytkownikom sprawozdania finansowego zrozumieć logikę prowadzenia biznesu (informacja taka jest punktem wyjścia do oceny i zrozumienia dokonanych jednostki, jej opcji strategicznych i perspektyw rozwoju) [IASB, 2015], jak i w Strukturze Ramowej Sprawozdawczości Zintegrowanej (IIRC), gdzie stanowi zasadniczy element treści raportu zintegrowanego i został zdefiniowany jako *wybrany system złożony z nakładów i aktywów początkowych (inputs), działalności biznesowej,*

Rysunek 1 Model biznesu – zróżnicowanie podejść do jego definicji i komponentów



Źródło: opracowanie własne.

**Tablica 2 Sposoby podejścia do raportowania informacji na temat modelu biznesu oparte na badaniu aktualnych praktyk**

Zakres ujawnień	Opis
Prezentacja jednostki	co jednostka robi, jaką ma strukturę lub w jakich obszarach prowadzi działalność
Strategia biznesu	kluczowe aspekty strategii przedsiębiorstwa
Łańcuch wartości	miejsce w łańcuchu wartości i zależności od kluczowych nakładów i aktywów wyjściowych ( <i>inputs</i> )
Wyniki finansowe	w jaki sposób model biznesu determinuje rentowność
Kreowanie wartości	w jaki sposób nakłady i aktywa wyjściowe ( <i>inputs</i> ) jednostki, podejmowane działania i zależności prowadzą do tworzenia wartości oraz pożądaných wyników

Źródło: IIRC [2013 a], p. 4.

*efektów końcowych działalności (outputs) oraz rezultatów, który to system ma kreować określoną wartość w krótkim, średnim i długim okresie* [IIRC, 2013 b, p. 25].

### Ujawnienia dotyczące modelu biznesu w sprawozdawczości korporacyjnej – regulacja a praktyka

Obecna praktyka przedsiębiorstw w zakresie ujawniania informacji na temat modelu biznesu jest bardzo zróżnicowana. Informacje na temat modelu biznesu przyjmują postać opisów strategii, prezentacji wyników działalności lub też ogólnej informacji na temat przedsiębiorstwa. Są one niespójne, zarówno w odniesieniu do jego opisu i struktury, jak i zakresu. Niespójności dotyczące ustalania opisu modelu biznesu wiążą się ze zróżnicowaniem interpretacji odnośnie tego, czym w istocie jest model biznesu. Wyniki analizy ponad 500 przykładów ujawnień dotyczących modelu biznesu przedsiębiorstw, pochodzących z całego świata, można znaleźć w opracowaniu *Business Model Background Paper for <IR>* [IIRC, 2013 a]. Podkreśla się w nim wpływ regulacji ustawowych, kodeksu ładu korporacyjnego oraz reguł upubliczniania informacji na przyjęcie/ wybór przez jednostkę określonego sposobu raportowania na temat modelu biznesu.

Na podstawie badań zidentyfikowano pięć najczęściej występujących kategorii informacji na temat modelu biznesu, ujawnianych w sprawozdawczości analizowanych spółek (por. tablica 2).

Wyniki badań przedstawione w tablicy 2 stały się podstawą sformułowania konkretnych wytycznych co do tego, jak przedstawić wysokiej jakości treści dotyczące modelu biznesu organizacji. Podzielono je na cztery zasadnicze grupy:

- elementy na wejściu (*inputs*), obejmujące kapitały (zasoby) posiadane przez jednostkę, tj. kapitał finansowy, produkcyjny, ludzki, intelektualny, społeczny i relacyjny oraz naturalny, określane jako „magazyn wartości”;
- aktywność biznesowa (*business activities*), obejmująca podstawowe działania służące kreacji wartości, m.in. takie jak: badania i rozwój, planowanie, projektowanie, produkcja, segmentacja rynku, dystrybucja, świadczenie usług, kontrola jakości, zarządzanie relacjami oraz serwis gwarancyjny;
- elementy na wyjściu (*outputs*), obejmujące rezultaty działań biznesowych i wykorzystania kapitałów, czyli produkty, usługi, odpady oraz inne produkty uboczne;
- wyniki (*outcomes*), obejmujące efekty

działań biznesowych w ujęciu otoczenia wewnętrznego jak i zewnętrznego, np. satysfakcja klientów, wynik finansowy, zwrot dla akcjonariuszy, zużycie aktywów, zatrudnienie, rozwój pracownika i jego zaangażowanie, poprawa standardów życia, oddziaływanie na środowisko [IIRC, 2013 a].

W Strukturze Ramowej Sprawozdawczości Zintegrowanej (IIRC) podkreśla się, że należy wyraźnie odróżnić ujawnienia dotyczące strategii i modelu biznesu – mają one stanowić odrębne od modelu biznesowego ujawnienia. Strategia przedsiębiorstwa wyznacza bowiem odpowiedni zestaw produktów i usług (wyniki działalności, czyli *outputs*) w celu uzyskania pożądaných efektów, które wygenerują największe korzyści dla klientów i innych interesariuszy. Celem modelu biznesu jest natomiast wykorzystanie tej strategii do uzyskania pożądaných efektów (*outcomes*), które można ocenić na podstawie kluczowych wskaźników efektywności działalności (*performance indicators*).

Dla właściwego zrozumienia efektywności modelu biznesu przedsiębiorstwa ważny jest opis rzeczywistych wyników działalności oraz osiągniętych efektów. Analiza wyników i efektów działalności może wskazać niezbędne zmiany, jakich należy dokonać w modelu biznesu, aby zapewnić skuteczniejszą realizację aktualnej strategii. Alternatywnie, taka analiza może uwypuklić zmiany celów strategicznych, które mają wpływ na obecny model biznesu.

Odrębną, bardzo istotną kwestią jest miejsce ujawniania informacji na temat poszczególnych elementów modelu biznesu. Obserwacja obecnej praktyki gospodarczej w tym zakresie [Bek-Gaik, 2016; Bek-Gaik, Rymkiewicz, 2016; Bek-Gaik, Rymkiewicz, 2015; Walińska i in., 2015] pozwala stwierdzić, że w ostatnich latach miała miejsce istotna zmiana w sposobie ujawniania informacji na jego temat. Po-

czątkowo znajdowały się one głównie w informacji dodatkowej do sprawozdania finansowego oraz w różnych raportach towarzyszących tradycyjnej sprawozdawczości, np. w komentarzu zarządu, raportach społecznych, raportach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw CSR (*corporate social responsibility*). Obecnie informacje o modelu biznesowym ujawniane są głównie w raporcie zintegrowanym, który odpowiada na pytanie: jaki jest model biznesu danej organizacji?

### Model biznesu w praktyce sprawozdawczej Grupy Orlen

W tej części artykułu przedstawione wcześniej koncepcje teoretyczne modelu biznesu zostały skonfrontowane z praktyką sprawozdawczą, w celu odpowiedzi na pytanie, jak model biznesu rozumiany jest w praktyce?

Badaniu poddano raport zintegrowany sporządzony przez Grupę Orlen w roku 2015 oraz raporty roczne sporządzone w latach 2013 i 2015. Raport zintegrowany Grupy Orlen został nagrodzony przez Instytut Rachunkowości i Podatków. Uznano jednocześnie, że jest to najlepszy raport zintegrowany.

Kluczowe z punktu widzenia zrozumienia koncepcji raportu zintegrowanego Grupy Orlen są opracowane przez nią zasady raportowania. Na końcu raportu zintegrowanego zostały ujawnione najważniejsze założenia dotyczące tej sprawozdawczości. Szczególnie istotny wydaje się następujący fragment: *Niniejszy raport pokazuje relacje i zależności pomiędzy finansowymi oraz pozafinansowymi aspektami działalności Grupy Orlen. W ten sposób staje się wyczerpującym i przejrzystym dokumentem, prezentującym działalność Koncernu, jego model biznesu, strategię, proces budowy wartości i wyniki finansowe z perspektywy wszystkich grup interesariuszy* [Orlen, 2015, s. 324]. Wydaje się zatem, że zgodnie z podejściem prezentowanym przez spółkę, model biznesu nie obejmu-

je strategii jednostki. Co ważne, Grupa Orlen w raporcie zintegrowanym wyodrębniła część poświęconą tylko modelowi biznesu. Wskazano w niej na czym polega ten model oraz – co jest szczególnie ważne z punktu widzenia niniejszego artykułu – jak Grupa Orlen rozumie model biznesu.

W swoim raporcie zintegrowanym, w części dotyczącej modelu biznesu, wymieniono następujące kluczowe jego elementy:

- 1) segmenty działalności wraz ze wskazaniem produktów oferowanych w ramach poszczególnych segmentów, tj.:
  - wydobycie (ropa, gaz ziemny),
  - downstream (rafineria, petrochemia, energetyka),
  - detal (benzyna, olej napędowy, LPG);
- 2) poziom zatrudnienia dla każdego z segmentów;
- 3) podstawowe wyniki finansowe związane z poszczególnymi segmentami:
  - przychody segmentu, w tym sprzedaż zewnętrzna, sprzedaż między segmentami,
  - koszty segmentu,
  - pozostałe przychody / koszty operacyjne netto,
  - zysk / strata operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA) przed odpisami aktualizującymi,
  - zysk / strata operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA),
  - zysk / strata operacyjna;
- 4) realizacja strategii w poszczególnych segmentach, np.:
  - segment downstream: rekordowa EBITDA LIFO: 7,8 mld zł; najwyższy w historii przerób ropy: 30,9 mt i sprzedaż wolumenowa: 30,4 mt; budowa nowych mocy: EC Włocławek (463 MWe) i EC Płock (596 MWe),
  - segment detal: rekordowa EBITDA – 1,5 mld zł; nabycie 68 stacji detalicznych od OMV w Czechach oraz 13 stacji SUN od firmy Germania Petrol w Niemczech,
  - segment wydobycie: nabycie aktywów

wydobywczych w Kanadzie (Kicking Horse Energy) i Polsce (FX Energy); wzrost rezerw ropy i gazu (2P) do 97 mln BOE;

5) źródła przewagi konkurencyjnej, np.:

- silna rozpoznawalna marka,
- doskonałość operacyjna,
- nowoczesna kultura zarządzania.

Analiza ujawnień Grupy Orlen dotyczących modelu biznesu pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- 1) są one w większości kwantyfikowalne,
- 2) dotyczą w przeważającej mierze działalności operacyjnej,
- 3) przedstawiają operacjonalizację strategii. Grupa wskazała, na ile realizacja jej strategii przekłada się na efekty działalności operacyjnej.

W raporcie można zidentyfikować pewną wyraźną hierarchię, na szczycie której jest strategia Grupy. Wynikający z jej strategii model biznesu przekłada się jednocześnie na politykę rachunkowości, a tym samym na sprawozdanie finansowe. Wyniki finansowe oraz aktywa prezentowane w sprawozdaniu finansowym podzielone są na segmenty działalności odzwierciedlające model biznesowy. Występuje zatem spójność modelu biznesu i sprawozdania finansowego. Można zauważyć, że w Grupie Orlen sprawozdania finansowe (w szczególności w obszarze działalności operacyjnej) są finansową prezentacją modelu biznesu.

W raporcie zintegrowanym Grupa Orlen wskazuje, że: *Raportowanie zintegrowane stanowi nowy sposób komunikowania modelu biznesowego* [Orlen, 2015, s. 325]. Analiza zwartości informacyjnej raportu prowokuje do zastanowienia się nad podstawowymi relacjami między tym raportem a raportem rocznym. Czy raport zintegrowany wnosi dodatkowe informacje, których nie można znaleźć w raporcie rocznym? Czy raport zintegrowa-

ny jest niezbędny do zrozumienia modelu biznesu?

Odpowiedzi na powyższe pytania dostarcza analiza raportu rocznego (zawierającego sprawozdanie z działalności i sprawozdanie finansowe) sporządzonego w 2013 roku (czyli w roku, w którym Grupa Orlen nie publikowała jeszcze raportu zintegrowanego) oraz raportu zintegrowanego sporządzonego w 2015 roku.

W sprawozdaniu z działalności, podobnie jak w raporcie zintegrowanym, Grupa Orlen szczegółowo scharakteryzowała segmenty swojej działalności (*Działalność Grupy Orlen*). W sprawozdaniu z działalności grupa nie ujawniła informacji, które pojawiają się w raporcie zintegrowanym, dotyczących liczby pracowników przypisanych do poszczególnych segmentów działalności.

Zarówno w sprawozdaniu z działalności, jak i w raporcie zintegrowanym zostały ujawnione podstawowe wyniki finansowe oraz efekty realizacji strategii przypisane do poszczególnych segmentów działalności.

Informacje na temat przewag konkurencyjnych są rozproszone w sprawozdaniu z działalności. Można je znaleźć w różnych częściach, w tym dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu,

działalności w segmencie rafineryjnym oraz petrochemicznym. Tymczasem w raporcie zintegrowanym przewagi konkurencyjne ujawnione są w jednym miejscu, w części dotyczącej modelu biznesu.

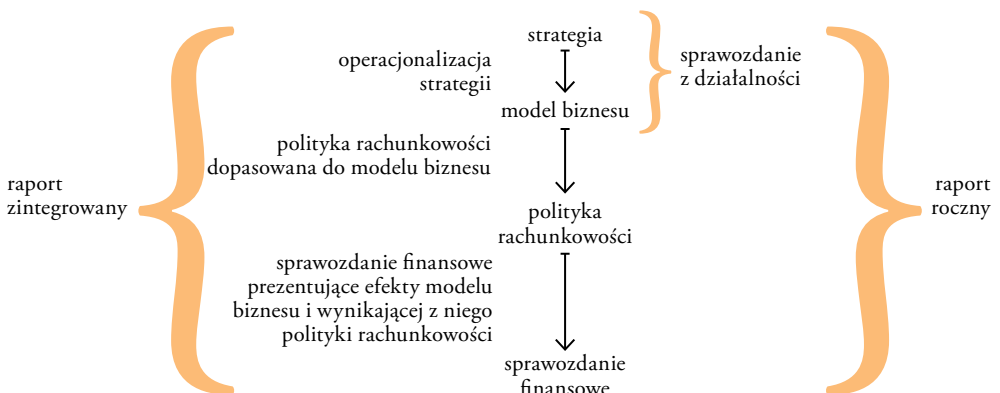
Do raportu zintegrowanego przeniesiono (niezmienione) sprawozdanie finansowe, dlatego raport roczny oraz raport zintegrowany zawiera w tym obszarze ten sam zakres informacji.

Reasumując, kluczową wartością dodaną raportu zintegrowanego w stosunku do raportu rocznego jest wyraźne zdefiniowanie sposobu rozumienia modelu biznesu [Orlen, 2015], natomiast pozostałe ujawnienia są w dużej mierze powtórzeniem informacji zawartych w rocznym raporcie albo prezentowanych w sprawozdaniu finansowym, albo w sprawozdaniu z działalności.

Można zatem wskazać następujące relacje między trzema kluczowymi składnikami raportowania korporacyjnego spółki, rozpatrywane z perspektywy modelu biznesu stanowiącego operacjonalizację strategii:

- w sprawozdaniu z działalności prezentowana jest strategia i model biznesowy,
- w sprawozdaniu finansowym prezen-

## Rysunek 2 Strategia, model biznesu oraz sprawozdanie finansowe Grupy Orlen w roku 2015





towana jest polityka rachunkowości wynikająca z modelu biznesowego oraz skutki finansowe będące jej odzwierciedleniem,

- w raporcie zintegrowanym ujęto zarówno model biznesowy, jak i jego wymierne efekty w postaci danych finansowych pochodzących ze sprawozdania finansowego (por. rysunek 2).

## Podsumowanie

Potrzeba ujawniania informacji na temat modelu biznesu w sprawozdawczości korporacyjnej wydaje się oczywista. Interesariusze oczekują informacji zarówno o samym modelu biznesu organizacji, jak i o jego efektywności. Wymagają informacji o efektywności prowadzonej działalności gospodarczej oraz wynikających z tej działalności rezultatach i efektach. Efekty finansowe działalności organizacji są ujawniane w różnych częściach jej sprawozdania finansowego, wraz z ich objaśnieniem w informacji dodatkowej. Więcej informacji na temat modelu biznesu znajduje się w różnych raportach towarzyszących tradycyjnej sprawozdawczości finansowej, np. w sprawozdaniu z działalności czy raportach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw CSR (*corporate social responsibility*). Obecnie, najwięcej ujawnień na jego temat w praktyce sprawozdawczej przedsiębiorstw można znaleźć w raporcie rocznym, natomiast rozwiąza-

niem docelowym wydaje się zintegrowany raport roczny. Sama sprawozdawczość finansowa przedstawia zaś efekty finansowe stosowania danego modelu biznesu.

W artykule podjęto próbę sprawdzenia, w jaki sposób praktyka rozumie i objaśnia koncepcję modelu biznesu w swojej sprawozdawczości oraz czy wdrożenie zintegrowanego raportu wpłynęło na zakres i formę prezentacji informacji dotyczących modelu biznesu. W tym celu dokonano analizy raportów Grypy Orlen. Biorąc pod uwagę koncepcję modelu biznesu przedstawioną przez Grupę można zauważyć, że raport zintegrowany zawiera informacje prezentowane już w raporcie rocznym. Raport zintegrowany nie jest zatem konieczny do zrozumienia modelu biznesu. Niewątpliwą jego wartością dodaną jest uporządkowanie informacji dotyczących modelu biznesu i przedstawienie ich w formie łatwej do odbioru dla osób niebędących specjalistami z zakresu rachunkowości czy zarządzania.

Reasumując, ujawnienia na temat modelu biznesu są niezmiernie istotne, a właściwie zaprezentowane umożliwiają ocenę dokonań oraz poznanie dynamiki wartości organizacji. Ujawnienia na temat modelu biznesu z pewnością wpływają również na zwiększenie istotności merytorycznej i rzetelności informacji finansowych.

## Bibliografia:

1. Bek-Gaik B. [2016], *Model biznesu w sprawozdawczości organizacji – przegląd badań*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 268, s. 43-53.
2. Bek-Gaik B., Rymkiewicz B. [2015], *Model biznesu w sprawozdawczości polskich spółek publicznych na przykładzie branży energetycznej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 398, s. 36-52.
3. Bek-Gaik B., Rymkiewicz B. [2016], *Model biznesu w raportowaniu zintegrowanym*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 442, s. 32-51.
4. Brzóska J. [2009], *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2(6).

5. Falencikowski T. [2013], *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, Warszawa, CeDeWu.
6. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. [2008], *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
7. IASB [2015], *Conceptual Framework for Financial Reporting. Basis for Conclusions*. Exposure Draft ED/2015/3, IFRS Foundation.
8. ICAEW [2010], *Business Models in Accounting: The Theory of the Firm and Financial Reporting. Information for Better Markets Initiative*, Institute of Chartered Accountants in England and Wales, <http://www.icaew.com>.
9. IIRC [2013 a], *Business Model Background Paper for <IR>*, 2013, <http://integratedreporting.org>, dostęp 25/08/2016.
10. IIRC [2013 b], *The International <IR> Framework*, 2013, <http://integratedreporting.org>, dostęp 25/08/2016.
11. Nogalski B. [2009], *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, s. 33-39.
12. Osterwalder A., Pigneur Y. [2009], *Business Model Generation*, [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com), dostęp 29/11/2014.
13. Orlen [2015], *Raport zintegrowany Grupy Orlen 2015*, <http://raportzintegrowany2015.ornen.pl>, dostęp 12/12/2016.
14. Sandberg K.D. [2002], *Is it time to trade in your business model?*, "Harvard Management Update", January.
15. Walińska E., Bek-Gaik B., Gad J., Rymkiewicz B. [2015], *Sprawozdawczość przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z otoczeniem. Wymiar finansowy i niefinansowy*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

---

Prof. dr hab. **Ewa Walińska**, kierownik Katedry Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

Dr hab. **Bogusława Bek-Gaik**, prof. nadzw. AGH, Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem, Wydział Zarządzania AGH, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

Dr **Jacek Gad**, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.