

Mariusz Karwowski, Gertruda Krystyna Świdarska

Możliwości prezentacji modelu biznesu w sprawozdaniu finansowym

Celem badań przedstawionych w artykule jest odpowiedź na pytanie, czy w sprawozdaniu finansowym istnieje możliwość prezentacji informacji o realizacji przyjętego modelu biznesu. Do osiągnięcia tego celu wykorzystano krytyczną analizę literatury i przepisów prawa, ze szczególnym uwzględnieniem Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) oraz metodę dedukcji i indukcji.

Jeszcze niedawno o sukcesie finansowym przedsiębiorstw decydowała strategia. Jednak globalizacja, deregulacja rynków, zmiany technologii i koncepcja zrównoważonego rozwoju coraz częściej powodują zmianę w kierunku modelu biznesu [Bis, 2013]. Apple, IBM i Dell, Southwest Airlines i Ryanair, Google, Microsoft, Amazon, Facebook i Skype, Starbucks, Zara i Cirque du Soleil są dobrze znanymi firmami, których powodzenie na rynku trudno wyjaśnić wyłącznie wprowadzeniem nowych produktów. Kluczem do sukcesu tych firm są innowacyjne modele biznesu [Taran i in., 2015].

Analiza możliwości prezentacji w sprawozdaniu finansowym skutków realizowanego modelu biznesu

Według S. Penmana [2007], celem rachunkowości jest śledzenie wartości

tworzonej dla interesariuszy. Wartość jest kreowana, gdy firma uzyskuje zwrot z inwestycji przekraczający koszt kapitału. Na tworzenie wartości, które można postrzegać jako zysk, reinwestowany lub wypłacany w formie dywidendy, znaczący wpływ mają przepływy pieniężne, terminy ich realizacji, a także związane z nimi ryzyko [EFRAG, 2013].

W celu kreowania wartości menedżerowie formułują strategię biznesu, która określa sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Oprócz strategii biznesu, na działalność firmy wpływa otoczenie, w którym działa, w tym sektor danego przedsiębiorstwa oraz obowiązujące przepisy [Palepu i in., 2010]. W ramach przyjętej strategii dokonuje się wyboru modelu biznesu, stanowiącego logikę tworzenia i przechwytywania wartości [Casadesus-Masanell, Ricart, 2008]. Natomiast efekty ekonomiczne realizowanego modelu biznesu powinny być prezentowane w sprawozdaniu finansowym.

W projekcie założeń koncepcyjnych Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) z 2015 r. wskazano, że w sprawozdaniu finansowym należy opisać działalność jednostki sprawozdawczej, ponieważ charakter jej działalności ma wpływ na sposób, w jaki aktywa lub zobowiązania przyczyniają się do generowania przyszłych przepływów pieniężnych. Na przykład, korzyści eko-

nomiczne z tytułu posiadanej nieruchomości mogą być realizowane poprzez jej sprzedaż lub wykorzystanie w połączeniu z innymi aktywami w trakcie produkcji dóbr lub świadczenia usług [IASB, 2015].

Operacje gospodarcze są wyceniane i łączone w systemie rachunkowości w informacje prezentowane w sprawozdaniu finansowym. Dlatego niezbędne jest zrozumienie wpływu tego systemu na zakres informacji o modelu biznesu, uzyskiwanych ze sprawozdania finansowego [Pałepu i in., 2010]. W celu oceny systemu rachunkowości pod kątem możliwości przedstawienia w sprawozdaniu finansowym informacji o realizacji przyjętego modelu biznesu należy przejść przez etapy zilustrowane na rysunku 1.

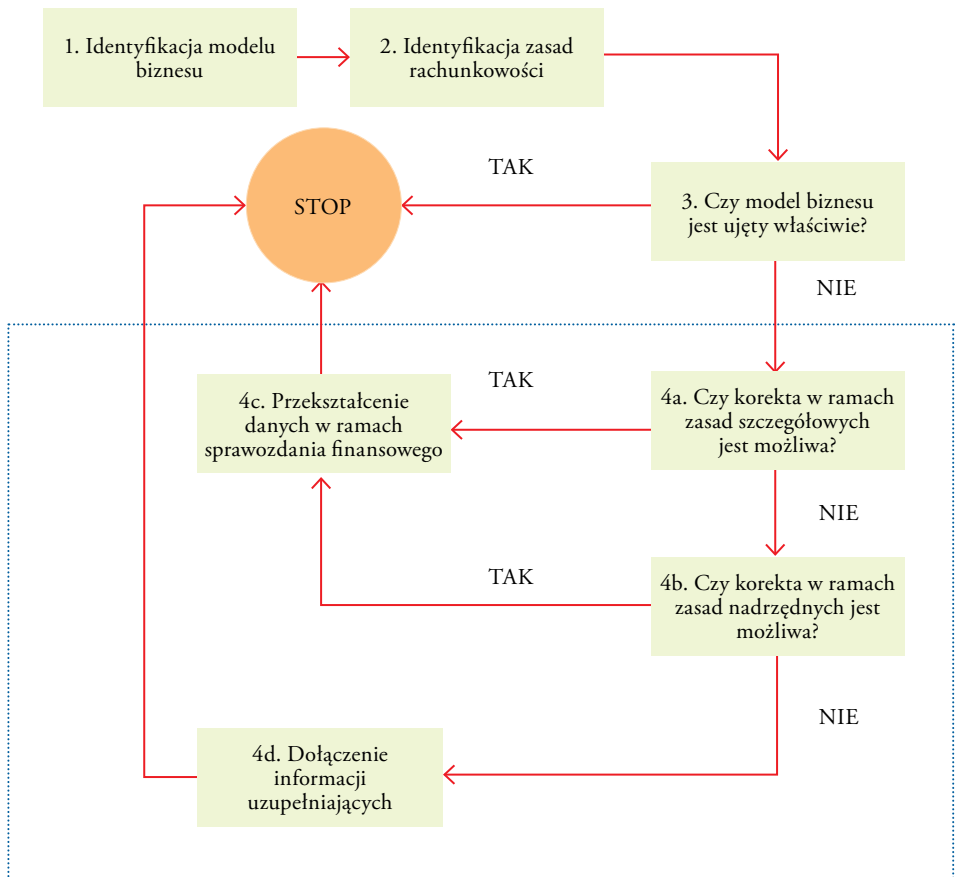
Wśród etapów analizy systemu rachunkowości pod kątem możliwości

prezentacji w sprawozdaniu finansowym informacji o realizacji przyjętego modelu biznesu można wyróżnić:

- identyfikację modelu biznesu stosowanego przez przedsiębiorstwo,
- identyfikację zasad (polityki) rachunkowości przyjętych przez przedsiębiorstwo,
- ocenę jakości informacji o realizowanym modelu biznesu, w tym identyfikację potencjalnych czerwonych flag wskazujących dane wątpliwej jakości z punktu widzenia modelu biznesu,
- przekształcenie raportowanych danych pochodzących z systemu rachunkowości w celu eliminacji zakłóceń w aspekcie realizowanego modelu biznesu.

Wyszczególnione etapy zostaną omówione w kolejnych punktach.

Rysunek 1 Analiza możliwości prezentacji w sprawozdaniu finansowym informacji o realizacji przyjętego modelu biznesu



Identyfikacja modelu biznesu stosowanego przez przedsiębiorstwo

Pierwszym etapem analizy jest identyfikacja modelu biznesu stosowanego przez przedsiębiorstwo. Etap ten pozwala lepiej określić kontekst dla późniejszej identyfikacji zasad (polityki) rachunkowości [Palepu i in., 2010].

Pojęcie modelu biznesu pojawiło się podczas boomu Internetu w latach 90. XX wieku [Magretta, 2002]. C. Zott i R.H. Amit [2010] określili model biznesu jako system współzależnych działań, które wykraczają poza przedsiębiorstwo. Natomiast według J. Magretty [2002] jest opisem, który wyjaśnia, w jaki sposób przedsiębiorstwo prowadzi działalność, a także ukazuje logikę tworzenia wartości dla klientów po odpowiednim koszcie. Ten opis powinien zawierać odpowiedzi na następujące pytania: Kto jest klientem? Co klient ceni? W jaki sposób firma zarabia? Jaka logika leży u podstaw modelu biznesu, który wyjaśnia sposób dostarczania klientom wartości po odpowiedniej cenie? Z pytań wynika, że w samym centrum łańcucha wartości, a nie na jego końcu, znajduje się klient. Niektóre z największych firm, które pojawiły się w ciągu ostatnich dziesięciu lat (Uber, Airbnb, Xiaomi) zmieniły lub zmieniają modele biznesu [Bashir, Verma, 2017]. W zakresie wartości oferowanej dla klienta T. Clauss [2016] wyróżnił trzy główne jej wymiary:

- tworzenie wartości – w jaki sposób firma tworzy wartość (oraz jakimi środkami) w ramach łańcucha wartości, przy wykorzystaniu zasobów i procesów wewnętrznych oraz międzyorganizacyjnych,
- propozycję wartości – szereg rozwiązań dla klientów i jak są one oferowane,
- przechwytywanie wartości – w jaki sposób propozycja wartości jest zamieniana na przychody.

Identyfikacja zasad (polityki) rachunkowości przyjętych przez przedsiębiorstwo

W ramach drugiego etapu analizy następuje identyfikacja kluczowych zasad (polityki) rachunkowości, stosowanych przez spółkę do przedstawienia w sprawozdaniu finansowym informacji o realizacji przyjętego modelu biznesu [Palepu i in., 2010].

Zgodnie z Międzynarodowym Standardem Rachunkowości 8 (§ 5), przez zasady (politykę) rachunkowości rozumie się konkretne zasady, metody, konwencje, reguły i praktyki przyjęte przez jednostkę przy sporządzaniu i prezentacji sprawozdań finansowych. Polityka rachunkowości obejmuje nadrzędne (obligatoryjne) i wybrane, spośród dopuszczalnych, zasady rachunkowości. Do zasad nadrzędnych (obligatoryjnych) można zaliczyć fundamentalne cechy jakościowe, tj. przydatność i wierną prezentację. Przydatność informacji finansowych wzrasta, jeżeli są one porównywalne, sprawdzalne, terminowe i zrozumiałe [MSSF ZK, § CJ4, 2011]. Jako założenie podstawowe standard wymienia zasadę kontynuacji działalności [MSSF ZK, § 4.1, por. MSR 1, § 25-26]. Standard wskazuje, że finansowe wyniki działalności powinny odzwierciedlać rachunkowość memoriałowa [MSSF ZK, § C 17, por. MSR 1, § 27-28], która jest subiektywna, ponieważ wymaga określenia spodziewanych skutków gotówkowych bieżących zdarzeń. W systemie rachunkowości przyjęcie stosownych szacunków i założeń przy sporządzaniu sprawozdania finansowego powierzone jest menedżerom, ponieważ mają rozległą wiedzę na temat działalności firmy [Palepu i in., 2010].

Stosując się do nadrzędnych zasad rachunkowości, przedsiębiorstwo wybiera, spośród dopuszczonych przez regulacje rachunkowości, rozwiązania szczegółowe [Sobańska, Kabalski, 2010; Świder-

ska, Więclaw, 2016]. Może występować zamknięty katalog dopuszczalnych rozwiązań lub całkowita swoboda wyboru polityki rachunkowości. Wybrane zasady rachunkowości, które dobierane są przez kierownictwo jednostki drogą świadomego wyboru, nie mogą być sprzeczne z przepisami prawa. Jednostka powinna je wykorzystać w sposób właściwy dla przedstawienia w sprawozdaniu finansowym skutków przyjętego modelu biznesu. Na przykład, w bankowości kluczową kwestią z punktu widzenia modelu biznesu jest ryzyko kredytowe, w branży detalicznej – zapasy, a w przypadku producenta konkurującego jakością produktów i innowacjami – prace badawczo-rozwojowe i ilość braków. W każdym z tych przypadków należy określić odnoszące się do nich kluczowe zasady (politykę) rachunkowości, w tym szacunki. Ryzyko kredytowe w banku i zarządzanie zapasami w branży detalicznej powinno być odzwierciedlane przez właściwe określenie odpisów aktualizujących wartość aktywów, natomiast jakość produktów – rezerw na naprawy gwarancyjne [Palepu i in., 2010].

Celem odzwierciedlenia efektów transakcji, innych zdarzeń i warunków w sprawozdaniu finansowym powinna być rzetelna prezentacja sytuacji finansowej, efektywności finansowej i przepływów pieniężnych jednostki w sprawozdaniu finansowym [MSR 1, § 15], która wymaga od jednostki [MSR 1, § 17]:

- doboru i stosowania zasad (polityki) rachunkowości zgodnie z MSR 8,
- prezentowania informacji, w tym opisu zasad (polityki) rachunkowości w sposób, który dostarcza informacji przydatnych, wiarygodnych, porównywalnych i zrozumiałych,
- zapewnienia dodatkowych ujawnień, jeśli spełnienie konkretnych wymogów MSSF nie wystarcza, aby umożliwić użytkownikom zrozumienie wpływu poszczególnych transakcji, innych zda-

zeń i warunków na sytuację finansową i efektywność finansową jednostki.

Szczegółowe zasady (polityka) rachunkowości powinny zostać ujawnione w sprawozdaniu finansowym [MSR 1, § 112]. Zgodnie z MSR 1 (§ 119), podejmując decyzję o ujawnieniu konkretnej zasady (polityki) rachunkowości, należy wziąć pod uwagę to, czy informacja taka pomogłaby użytkownikom w zrozumieniu sposobu, w jaki transakcje oraz inne zdarzenia i warunki wpływają na wyniki finansowe i sytuację finansową jednostki. Każda jednostka sprawozdawcza powinna uwzględnić charakter swojej działalności oraz zasady (politykę) rachunkowości, jakich ujawnienia użytkownicy jej sprawozdań finansowych oczekiwali od niej. Ujawnienie konkretnych zasad (polityki) rachunkowości jest szczególnie przydatne dla użytkowników, gdy zasady te są wybrane spośród alternatyw dopuszczonych w MSSF. Przykładem może być ujawnienie informacji, czy jednostka stosuje wartość godziwą czy model ceny nabycia lub kosztu wytworzenia w odniesieniu do posiadanej nieruchomości inwestycyjnej (MSR 40).

W sprawozdaniu finansowym należy również ujawnić informacje dotyczące:

- głównych założeń dotyczących przyszłości i innych podstawowych przyczyn niepewności szacunków na koniec okresu sprawozdawczego, co do których istnieje znaczące ryzyko spowodowania istotnych korekt wartości bilansowej aktywów i zobowiązań w trakcie kolejnego roku obrotowego [MSR 1, § 125],
- subiektywnych ocen – poza tymi, które wymagają szacunków – których dokonało kierownictwo w procesie stosowania zasad (polityki) rachunkowości jednostki, a które mają najbardziej istotny wpływ na kwoty ujęte w sprawozdaniu finansowym [MSR 1, § 122].

Ocena jakości informacji o realizowanym modelu biznesu

Celem trzeciego etapu analizy jest ocena jakości informacji o realizowanym modelu biznesu. Zdaniem K.G. Palepu i in. [2010], ważnymi wyznacznikami tej jakości są wybór zasad (polityki) rachunkowości, w tym szacunków, oraz poziom innych ujawnień. Regulacje rachunkowości zwykle wprowadzają minimalne wymogi dotyczące ujawniania informacji i nie ograniczają możliwości dobrowolnego ujawniania dodatkowych informacji. Zatem menedżerowie mogą w różnych częściach raportu, w tym w notach do sprawozdania finansowego i sprawozdaniu z działalności (komentarzu zarządu), ująć charakterystykę modelu biznesu [Palepu i in., 2010]. Zgodnie z MSR 1 (§ 17) istnieje wręcz wymóg zapewnienia dodatkowych ujawnień, jeśli spełnienie konkretnych wymogów MSSF nie wystarcza, aby umożliwić użytkownikom zrozumienie wpływu poszczególnych transakcji, innych zdarzeń i warunków na sytuację i efektywność finansową jednostki. Z kolei International Integrated Reporting Council – IIRC [2013 b, p. 3.31, p. 19] postuluje, aby informacje zawarte w sprawozdaniu finansowym były punktem odniesienia dla powiązanych z nim informacji zawartych w raporcie zintegrowanym, w którym model biznesu odgrywa kluczową rolę.

Popularnym podejściem, służącym do analizy jakości informacji o realizowanym modelu biznesu, jest identyfikacja tzw. czerwonych flag, wskazujących dane wątpliwej jakości, które należy przeanalizować dokładniej. Taka identyfikacja pozwala na zdiagnozowanie różnego rodzaju zakłóceń występujących w sprawozdaniu finansowym [Palepu i in., 2010]. Do potencjalnych źródeł zakłóceń danych pochodzących z systemu rachunkowości K.G. Palepu i in. [2010] zaliczyli:

- sztywność zasad (polityki) rachunkowości,
- błędy w prognozach,
- chęć osiągnięcia określonego celu przez menedżerów korporacyjnych.

W tablicy 1 wymieniono typowe czerwone flagi w podziale na sztywność zasad rachunkowości i błędy w prognozach.

Pierwsza grupa czerwonych flag ma związek ze sztywnością zasad (polityki) rachunkowości. Konwencje wyceny i konserwatyzm, a tym samym zwiększone ujednolicenie standardów rachunkowości, odbywają się kosztem zmniejszonej elastyczności ułatwiającej odzwierciedlenie rzeczywistych różnic biznesowych w sprawozdaniu finansowym. Na przykład, w sytuacji gdy istnieje konieczność oszacowania przy ocenie skutków ekonomicznych transakcji [Palepu i in., 2010],

Tablica 1 Typowe czerwone flagi (🚩) w podziale na sztywność zasad (polityki) rachunkowości i błędy w prognozach

Sztywność zasad (polityki) rachunkowości	Błędy w prognozach
wartości niematerialne	wartość godziwa
połączenia (metoda łączenia udziałów)	odpisy aktualizujące
leasing	rezerwy
aktywa finansowe	amortyzacja
inne całkowite dochody	sprzedaż należności
płatności w formie akcji	nabyte udziały lub akcje, joint ventures
obligacje zamienne	przychody

szytne normy uniemożliwiają menedżerom korzystanie z wiedzy o kierowanym biznesie i mogą okazać się dysfunkcjonalne.

Istotny problem dotyczy wartości niematerialnych, których większość jest wyłączonych ze sprawozdania z sytuacji finansowej (bilansu), w szczególności taka sytuacja dotyczy nakładów:

- na prace badawcze i większość prac rozwojowych,
- na rozwój oprogramowania,
- związanych z marką i bazą klientów, które są ponoszone w ramach działań reklamowo-promocyjnych.

Niezwłoczne ujmowanie wartości niematerialnych w kosztach powoduje zniekształcenie stóp zwrotu z kapitału oraz znacząco utrudnia ocenę, czy model biznesu firmy działa właściwie. Problemy te podkreślają znaczenie zasady współmierności dla właściwego odzwierciedlenia modelu biznesu.

W zakresie połączeń przy stosowaniu metody łączenia udziałów, jednostka przejmująca ujmuje aktywa spółki przejmowanej w wartości księgowej, a nie ich faktycznej (najczęściej wyższej) cenie nabycia, co powoduje zaniżenie sumy bilansowej spółki po połączeniu. Natomiast w leasingu pojawia się pytanie, kto kontroluje zasoby majątkowe będące przedmiotem leasingu: finansujący czy korzystający? Problem ten niweluje nowy MSSF 16 w zakresie leasingu, który ma zastąpić obecnie obowiązujący MSR 17.

W przypadku aktywów finansowych problemem może być różny sposób ujęcia zmiany ich wartości w zależności od kategorii, do której zostały zaliczone. Wiąże się z tym recykling zysków i strat, uprzednio uwzględnionych w innych całkowitych dochodach, do zysku (straty). Taki recykling nie jest możliwy w sytuacji wyceny środków trwałych w wartości godziwej. W drugim przypadku, korekty z tytułu przeszacowania są ujmowane w

innych całkowitych dochodach i nie są później przenoszone do wyniku finansowego, choć sama amortyzacja przeszacowanego składnika aktywów wpływa na zysk (stratę).

Zapewnianie świadczeń warunkowych, np. płatności w formie akcji, nie pociąga za sobą wypływu środków pieniężnych z firmy, jednak roszczenie stanowi koszt dla akcjonariuszy firmy, ponieważ potencjalne wykorzystanie opcji rozładnia zysk przypadający na akcje. Natomiast posiadacze obligacji zamiennych są skłonni zaakceptować niższą stopę zwrotu, w zamian za otrzymanie opcji wykupu lub zamiany na kapitałowe papiery wartościowe. Oznacza to, że obie grupy operacji powinny zostać ujęte w kapitale własnym.

Druga grupa czerwonych flag ma związek z możliwymi błędami w prognozach. W tym obszarze należy zwrócić przede wszystkim uwagę na problem właściwego ustalenia wartości godziwej (szczególnie w przypadku braku płynnego rynku), odpisów aktualizujących i rezerw. Wiąże się z nimi problem z trzecią grupą zakłóceń, ponieważ menedżerowie mogą opóźnić ujęcie odpisów i rezerw w sprawozdaniu z sytuacji finansowej i nie wykazywać z tego tytułu kosztów w sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów. Opóźnianie ujmowania odpisów i rezerw mogłoby wyjaśnić informacje na temat spisywanych aktywów, jednak nie wszystkie jednostki ujawniają tego typu informacje. Cennych wskazówek może również dostarczyć porównanie wysokości odpisów aktualizujących z przedsiębiorstwami tej samej branży, podobnie jak porównanie stawek amortyzacyjnych.

W zakresie rezerw pojawia się problem zobowiązań o stosunkowo niskim prawdopodobieństwie wystąpienia, ale wysokiej wartości, których skutki nie są ujmowane w sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów. Podobnie,

przy szacowaniu zobowiązań po okresie zatrudnienia, które są najbardziej skomplikowanym rodzajem świadczeń pracowniczych, należy opierać się na prognozach.

Firma może scedować należność od klienta na bank, który może ubiegać się od firmy zwrotu należności, w sytuacji niewypłacalności klienta. Pojawia się zatem pytanie, kto jest faktycznym właścicielem należności: bank czy firma. Podobny problem dotyczy nabytych udziałów lub akcji, np. w skrajnej sytuacji, firma może posiadać 49 proc. akcji zwykłych innego przedsiębiorstwa. Tutaj pojawia się pytanie, czy firma kontroluje wszystkie aktywa tego przedsiębiorstwa, czy tylko inwestycję netto, którą posiada. Natomiast *joint ventures* oznacza prezentację w sprawozdaniu finansowym wyłącznie połowy aktywów i pasywów i tylko połowy przychodów, kosztów i wyniku firm wspólnie kontrolowanych.

Przychody wiążą się z problemem właściwego określenia momentu ujmowania przychodów. Wysoki stan należności z tytułu dostaw i usług (w stosunku do sprzedaży) może świadczyć o agresywnym podejściu do ujmowania przychodów, co ma związek z trzecią grupą zakłóceń. Problem dotyczy również sprzedaży w tzw. pakiecie, tj. sprzedaży produktu (natychmiastowe ujęcie przychodu ze sprzedaży), łącznie z zobowiązaniem się do świadczenia usług (konieczność ustalenia rozliczeń międzyokresowych przychodów).

W zakresie ostatniej grupy zakłóceń należy wymienić następujące czerwone flagi, które są spójne z problemami, jakie musi zidentyfikować biegły rewident w trakcie planowania badania sprawozdania finansowego [Palepu i in., 2010]:

- niewyjaśnione transakcje, które zwiększają wynik finansowy, szczególnie gdy znajduje się poniżej oczekiwań inwestorów lub kredytodawców,
- nietypowy wzrost należności handlo-

wych w stosunku do zmiany przychodów ze sprzedaży,

- nietypowy wzrost zapasów w stosunku do zmiany przychodów ze sprzedaży,
- wzrastająca różnica między wynikiem finansowym i przepływami pieniężnymi z działalności operacyjnej; chociaż wynik finansowy i przepływy pieniężne z działalności operacyjnej mogą się różnić, względnie stała relacja między nimi powinna być zachowana,
- wzrastająca różnica między wynikiem finansowym i podstawą opodatkowania; podobnie jak w przypadku wyniku finansowego i przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej, chociaż wynik finansowy i podstawa opodatkowania mogą się różnić, powinna być zachowana między nimi względnie stała relacja,
- transakcje z jednostkami powiązanimi.

Przekształcenie raportowanych danych pochodzących z systemu rachunkowości w celu eliminacji zakłóceń w aspekcie realizowanego modelu biznesu

Jeśli analiza systemu rachunkowości wskazuje, że dane prezentowane przez firmę nie przedstawiają w sposób właściwy informacji o modelu biznesu, należy przekształcić prezentowane wielkości w celu zmniejszenia zakłóceń w możliwie najszerszym zakresie. Zgodnie z rysunkiem 1, jeżeli korekta sprawozdania finansowego jest możliwa w ramach zasad szczegółowych (4a), wówczas należy przekształcić dane w ramach sprawozdania finansowego (4c). Jeżeli taka korekta nie jest możliwa (4a), należy sprawdzić, czy jest możliwe odstąpienie od obowiązujących zasad rachunkowości, powołując się na zasadę rzetelnego i jasnego obrazu (4b). Wówczas również przekształcane są dane w ramach sprawozdania finansowego, przy zachowaniu obowiązujących ujawnień (4c). Jeśli korekta sprawozdania finansowego nie jest możliwa ani w ramach zasad

szczegółowych (4a), ani zasady rzetelnego i jasnego obrazu (4b), należy dołączyć informacje uzupełniające (4d).

Pewnym ułatwieniem przy eliminacji zniekształceń są dane pochodzące ze sprawozdania z przepływów środków pieniężnych i informacji dodatkowych [Palepu i in., 2010].

Na etapie analizy możliwości korekty w ramach zasad szczegółowych (4a) należy ocenić elastyczność systemu rachunkowości pod kątem swobody wyboru zasad związanych z realizowanym modelem biznesu. W wielu firmach elastyczność wyboru kluczowych zasad (polityki) rachunkowości, w tym szacunków, jest mocno ograniczona standardami rachunkowości. Na przykład, pomimo tego, że prace badawcze i rozwojowe są kluczowym elementem modelu biznesu firm biotechnologicznych, menedżerowie nie dysponują możliwością uznania nakładów na badania jako aktywów. Podobnie, pomimo tego, że marketing i promocja marki są kluczowe dla sukcesu firm z branży dóbr konsumpcyjnych, muszą one ujmować tego typu nakłady w kosztach w momencie poniesienia. Tymczasem, zarządzanie ryzykiem kredytowym jest jednym z kluczowych elementów modelu biznesu banków, a menedżerowie banków mają swobodę w szacowaniu niespłaconych kredytów. Podobnie przedsiębiorstwa budowlane mają wpływ na określenie rentowności długoterminowych projektów, ponieważ istnieje elastyczność w rozpoznawaniu stopnia wykonania usługi [Palepu i in., 2010].

Jeśli menedżerowie mają niewielką swobodę przy wyborze zasad (polityki) rachunkowości, w tym szacunków związanych z modelem biznesu, sprawozdanie finansowe może być mniej zrozumiałe dla użytkowników. Natomiast w sytuacji, gdy zarządzający mają znaczną swobodę przy wyborze zasad (polityki), w tym szacunków, dane pochodzące ze sprawozdania finansowego mają większy potencjał in-

formacyjny [Palepu i in., 2010]. Do popularnych zasad (polityki) rachunkowości, w tym szacunków, o dużym stopniu elastyczności w zakresie odzwierciedlenia modelu biznesu oraz mogącymi mieć istotny wpływ na prezentowany wynik finansowy, należą:

- metody amortyzacji (np. metoda liniowa, przyspieszona podwójna),
- metody wyceny rozchodu zapasów (np. FIFO, średnia ważona),
- wycena rezerwy na świadczenia emerytalne i inne po okresie zatrudnienia (np. przewidywana stopa zwrotu z aktywów, stopa dyskontowa dla zobowiązań, stopa wzrostu wynagrodzeń lub kosztów leczenia).

Na etapie analizy możliwości korekty w ramach zasady rzetelnego i jasnego obrazu (etap 4b), należy zwrócić uwagę na dobór odpowiednich zasad (polityki) rachunkowości, uwzględniających właściwości jednostki (specyfikę, wielkość, formę prawną), w tym jej model biznesu. W ramach tej zasady musi zaistnieć przewaga treści ekonomicznej nad formą prawną, która nie jest obecnie artykułowana w MSSF. W Wielkiej Brytanii, zasada rzetelnego i jasnego obrazu (*true and fair view*) umożliwia w szczególnych przypadkach – zagrożenia rzetelnego i jasnego obrazu – odstępstwo od nakazów przewidzianych w standardach rachunkowości, a nawet od nakazów przewidzianych przez prawo. Pozwala uchylać standardy i normy postępowania, których stosowanie zniekształcałoby obraz sytuacji finansowej przedsiębiorstw [Sobańska, Kabalski, 2010]. Również Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. nawiązuje do tej zasady w sposób następujący: *Roczne sprawozdania finansowe powinny być sporządzane przy zastosowaniu zasady ostrożności, w sposób prawdziwy i rzetelny przedstawiać stan aktywów i pasywów jednostki, jej sytuację finansową oraz wynik finansowy. Możliwe*

jest, że w wyjątkowych sytuacjach sprawozdanie finansowe nie będzie przedstawiać takiego prawdziwego i rzetelnego obrazu, przy zastosowaniu przepisów niniejszej dyrektywy. W takich przypadkach dana jednostka powinna odstąpić od zastosowania się do takich przepisów w celu przedstawienia prawdziwego i rzetelnego obrazu. Państwowym członkowskim należy pozwolić na określenie takich wyjątkowych przypadków i ustanowienie stosownych przepisów szczególnych mających zastosowanie w takich sytuacjach. Za wyjątkowe przypadki należy uznawać wyłącznie bardzo nietypowe transakcje i nietypowe sytuacje; nie powinny one być np. związane z całymi konkretnymi sektorami [Dyrektywa, 2013, p. 9 preambuły]. Do zasady rzetelnego i jasnego obrazu nawiązuje MSR 1 (§ 15), zgodnie z którym: *Rzetelna prezentacja wymaga wiernego odzwierciedlenia efektów transakcji, innych zdarzeń i warunków, zgodnie z definicjami i warunkami ujmowania aktywów, zobowiązań, przychodów i kosztów przedstawionych w Założeniach koncepcyjnych. Zakłada się, że stosowanie MSSF, wraz z dodatkowymi ujawnieniami w uzasadnionych przypadkach, skutkuje tym, że sprawozdanie finansowe spełnia wymóg rzetelnej prezentacji.* MSR 1 (§ 19, z zastrzeżeniem § 23-24) przewiduje możliwość odstąpienia od zastosowania określonych zasad (polityki) rachunkowości, jeśli kierownictwo uzna, że spełnienie wymogu MSSF może być na tyle mylące, iż spowoduje, że sprawozdanie finansowe nie spełni celu sprawozdawczości finansowej. Dotyczy to jednak okoliczności bardzo rzadkich, niepowtarzalnych, wyjątkowych, nieprzewidzianych w standardach lub na tyle złożonych, że było niemożliwe ustalenie szczegółowych rozwiązań. W przypadku, gdy jednostka odstępuje od stosowania określonych zasad (polityki) rachunkowości, ujawnia ten fakt oraz inne określone w MSR 1 informacje.

W sytuacji, gdy korekta sprawozdania finansowego jest możliwa w ramach

zasad szczegółowych lub przy powołaniu się na zasadę rzetelnego i jasnego obrazu, należy przekształcić dane w ramach sprawozdania finansowego (etap 4c), w tym podstawowe sprawozdania finansowe. Na przykład, firma wykazuje niższy poziom kosztów z tytułu napraw gwarancyjnych niż średnia w branży, co może wynikać z konkurowania wyższą jakością i zainwestowania znacznych środków w zmniejszenie poziomu braków. W tej sytuacji, korekta może również dotyczyć ujawnień w informacji dodatkowej.

Jeśli korekta sprawozdania finansowego nie jest możliwa ani w ramach zasad szczegółowych, ani zasady rzetelnego i jasnego obrazu, należy dołączyć informacje uzupełniające (etap 4d). Na przykład, jeśli obowiązujące zasady rachunkowości nie pozwalają na kapitalizowanie nakładów związanych z jakością produktu i obsługą klienta, nawet gdy przyszłe korzyści ekonomiczne z tym związane są pewne, do pokazania wpływu kapitalizowania tych nakładów na sytuację finansową i wynik finansowy jednostki, można wykorzystać sprawozdanie z działalności. Można do tego wykorzystać również informację dodatkową, w sposób przewidziany dla istotnych zmian zasad (polityki) rachunkowości, np. w sytuacji, gdy zasady uznawania przychodów i kosztów firmy różnią się od norm branżowych [Palepu i in., 2010].

Weryfikacja analizy systemu rachunkowości pod kątem możliwości prezentacji w sprawozdaniu finansowym skutków realizowanego modelu biznesu

Weryfikację sposobu analizy możliwości prezentacji w sprawozdaniu finansowym informacji o realizacji przyjętego modelu biznesu przeprowadzono na podstawie sprawozdań finansowych trzech deweloperów. W tablicy 2 zidentyfikowano modele biznesu stosowane przez badane przedsiębiorstwa na podstawie

sprawozdań finansowych i sprawozdań z działalności (etap 1). W tym celu wyodrębniono następujące informacje: przedmiot działalności firmy, ze wskazaniem stosowanego modelu biznesu, strukturę przychodów, udział w sumie bilansowej kluczowych, z punktu widzenia modelu biznesu, aktywów i pasywów. W tablicy 3 zidentyfikowano zasady (politykę) rachunkowości przyjęte przez badane przedsiębiorstwa (etap 2) w podziale na kluczowe pozycje sprawozdania finansowego.

W trakcie badania zidentyfikowano potencjalne czerwone flagi (🚩), wskazujące dane wątpliwej jakości z punktu widzenia modelu biznesu (etap 3). Na końcu przedstawiono przykładowy schemat postępowania w sytuacji przekształcania raportowanych danych pochodzących z systemu rachunkowości, w celu eliminacji zakłóceń w aspekcie realizowanego modelu biznesu (etap 4).

Wybrane przedsiębiorstwa, choć należą do tego samego sektora, różnią się modelem biznesu. Capital Park S.A. nabywa nieruchomości pod budowę lub przebudowę obiektów, organizuje prace administracyjne oraz finansowanie, a następnie prowadzi proces budowlany, przy jednoczesnym poszukiwaniu najemców. Po zakończeniu budowy Grupa zarządza istniejącymi budynkami lub dokonuje ich sprzedaży. Taki model biznesu ma swoje odzwierciedlenie w strukturze aktywów, w których dominują nieruchomości inwestycyjne (89 proc.) oraz w źródłach przychodów ze sprzedaży – wynajem nieruchomości (łącznie 98 proc.). Priorytetem dla J.W. Construction S.A. są projekty deweloperskie, które przynoszą szybki zwrot zainwestowanych środków. Głównymi składnikami aktywów są rzeczowe aktywa trwałe (27 proc.) i zapasy (kontrakty budowlane) (42 proc.), natomiast podstawowym źródłem przychodów jest działalność deweloperska (80 proc.). Rank Progress S.A. specjalizuje się

w przygotowywaniu i realizacji projektów obejmujących pozyskiwanie atrakcyjnie zlokalizowanych gruntów, a następnie w ich zabudowie obiektami handlowymi z przeznaczeniem na wynajem lub sprzedaż. Głównym składnikiem aktywów są nieruchomości inwestycyjne (75 proc.), a przychody generowane są z najmu nieruchomości (79 proc.).

Wszystkie badane przedsiębiorstwa w zakresie nieruchomości inwestycyjnych stosują wycenę według wartości godziwej. Podobne zasady występują w przypadku zaciągniętych kredytów i wyemitowanych obligacji. W przypadku J.W. Construction S.A. istotnymi aktywami o charakterze operacyjnym są środki trwałe i zapasy, zaś w przypadku Rank Progress S.A. – zapasy. Środki trwałe wyceniane są według modelu ceny nabycia lub kosztu wytworzenia, przy wykorzystaniu liniowej metody amortyzacji, natomiast zapasy – w oparciu o cenę nabycia lub koszt wytworzenia. Model biznesu różnicuje sposób ujmowania przychodów ze sprzedaży. Przychody z tytułu najmu ujmowane są w momencie gdy są należne, zgodnie z zawartymi umowami, a przychody ze sprzedaży mieszkań i lokali użytkowych – w momencie przekazania kupującemu kontroli i znaczącego ryzyka z tytułu własności, co najczęściej następuje w momencie podpisania protokołu zdawczo-odbiorczego lub aktu notarialnego. J.W. Construction S.A. ujmuje przychody ze sprzedaży usług budowlanych w oparciu o stopień zaawansowania usługi.

Zidentyfikowane potencjalne czerwone flagi (🚩), wskazują dane wątpliwej jakości z punktu widzenia modelu biznesu. Do pierwszej grupy czerwonych flag (sztywność zasad (polityki) rachunkowości), we wszystkich badanych firmach można zaliczyć ujmowanie zysków i strat wynikających ze zmian wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych w zysku (stracie), a nie w innych całkowitych dochodach, podobnie jak w przypadku

środków trwałych wycenianych według modelu wartości przeszacowanej. W przypadku modelu biznesu, w którym dominują inwestycje długoterminowe, wycena nieruchomości inwestycyjnych według wartości godziwej w sprawozdaniu z sytuacji finansowej jest uzasadniona, jednak odnoszenie korekt wartości niezwłocznie do zysku (straty) może nie być właściwe. Niestety, w tym obszarze MSR 40 (§ 35) nie pozwala na odstępstwo, tj. odnoszenie

skutków wyceny nieruchomości inwestycyjnych do innych całkowitych dochodów i recykling do zysku (straty) w momencie ich zbycia. Do drugiej grupy czerwonych flag (błędy w prognozach) należy zaliczyć ujmowanie przez J.W. Construction S.A. przychodów ze sprzedaży usług budowlanych w oparciu o stopień zaawansowania konkretnej transakcji, określony na podstawie stosunku faktycznie wykonanych prac do całości usług do wykonania.

Tablica 2 Identyfikacja modelu biznesu

	Capital Park	J.W. Construction	Rank Progress
Przedmiot działalności firmy, ze wskazaniem stosowanego modelu biznesu	Inwestowanie w nieruchomości w celu uzyskania wysokiej stopy zwrotu w postaci przychodów ze sprzedaży lub najmu albo obu tych źródeł jednocześnie (nieruchomości inwestycyjne). Działania firmy koncentrują się na nabywaniu nieruchomości pod budowę lub przebudowę obiektów, organizacji finansowania (głównie w formie kredytów bankowych), prowadzeniu procesu budowlanego, przy jednoczesnym poszukiwaniu najemców, a po zakończeniu budowy zarządzaniu istniejącymi budynkami lub ich sprzedaży.	Realizacja projektów deweloperskich (kontrakty budowlane), które w porównaniu do projektów komercyjnych, przynoszą szybki zwrot zainwestowanych środków. Do nieruchomości inwestycyjnych zaliczane są grunty utrzymywane ze względu na długoterminowy wzrost jego wartości oraz których przyszłe użytkowanie pozostaje aktualnie nieokreślone.	Przygotowanie i realizacja projektów obejmujących pozyskiwanie atrakcyjnie zlokalizowanych gruntów, a następnie ich zabudowa obiektami handlowymi z przeznaczeniem na wynajem lub sprzedaż (nieruchomości inwestycyjne). Zapasy obejmują przede wszystkim grunty zakupione w celu ich dalszej odsprzedaży. Model biznesu zakłada sprzedaż nieruchomości inwestycyjnych w ciągu kilku lat od wprowadzenia ich do użytkowania, w celu terminowego wywiązywania się m.in. z kredytów bankowych.
Struktura przychodów	Wynajem nieruchomości o przeważającym przeznaczeniu biurowym (47 proc.), wynajem nieruchomości z powierzchnią handlową (25 proc.), wynajem nieruchomości, w których połączone są funkcje biurowe i handlowe bez wyraźnej przewagi żadnej z nich (26 proc.).	Działalność deweloperska (80 proc.), sprzedaż usług budowlano-montażowych (11 proc.).	Najem nieruchomości (79 proc.), sprzedaż nieruchomości (11 proc.), działalność handlowo-rozrywkowa (10 proc.).
Udział w sumie bilansowej kluczowych, z punktu widzenia modelu biznesu, aktywów i pasywów	Nieruchomości inwestycyjne (89 proc.), kredyty bankowe i inne zobowiązania finansowe (46 proc.).	Rzeczowe aktywa trwałe (27 proc.), nieruchomości inwestycyjne (13 proc.), kontrakty budowlane – aktywa obrotowe (42 proc.), kredyty bankowe i inne zobowiązania finansowe (13 proc.), kontrakty budowlane – zobowiązania krótkoterminowe (22 proc.).	Nieruchomości inwestycyjne (75 proc.), zapasy (11 proc.), kredyty bankowe i inne zobowiązania finansowe (54 proc.).

Tablica 3 Identyfikacja zasad (polityki) rachunkowości w zakresie przychodów oraz kluczowych aktywów i pasywów z punktu widzenia modelu biznesu

	Capital Park	J.W. Construction	Rank Progress
Rzeczowe aktywa trwałe	Nieistotne z punktu widzenia modelu biznesu.	Rzeczowe aktywa trwałe wyceniane są wg cen nabycia lub kosztu wytworzenia. Amortyzacja rzeczowych aktywów trwałych następuje według metody liniowej.	Nieistotne z punktu widzenia modelu biznesu.
Nieruchomości inwestycyjne	Wycena po początkowym ujęciu według wartości godziwej, która odzwierciedla wysokość przychodów z czynszów z aktualnych i przyszłych umów najmu, jak również wiarygodnie oszacowane wpływy pieniężne dotyczące nieruchomości. ■ Zyski lub straty wynikające ze zmian wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych są ujmowane w zysku lub stracie w tym okresie, w którym powstały.	Wycena po początkowym ujęciu według wartości godziwej. ■ Zysk lub strata wynikająca ze zmiany wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnej wpływa na zysk lub stratę w okresie, w którym nastąpiła zmiana.	Wycena po początkowym ujęciu według wartości godziwej. ■ Zyski lub straty wynikające ze zmian wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych są ujmowane w zysku lub stracie w tym okresie, w którym powstały.
Zapasy	Nieistotne z punktu widzenia modelu biznesu.	Koszt wytworzenia wyrobów gotowych, tj. mieszkania, lokale użytkowe, piwnice, garaże, miejsca garażowe, miejsca parkingowe, zawiera koszty bezpośrednie i uzasadnioną część kosztów pośrednich. Rozchód wyrobów gotowych dokonywany jest w drodze szczegółowej identyfikacji. Produkcja w toku stanowi poniesione nakłady związane z realizacją osiedli mieszkaniowych.	Wycena nieruchomości gruntowych według ceny nabycia oraz produktów działalności deweloperskiej według kosztów wytworzenia powiększonych o aktywowane koszty finansowe i pomniejszonych o ewentualne odpisy z tytułu utraty wartości.
Kredyty, obligacje	Kredyty bankowe oraz pozostałe zobowiązania finansowe wyceniane są wg zamortyzowanego kosztu. ■ W umowach kredytowych spółki z Grupy zobowiązują się do utrzymania wybranych wskaźników finansowych na określonych poziomach.	Kredyty i pożyczki są wyceniane według skorygowanej ceny nabycia, przy zastosowaniu efektywnej stopy procentowej.	Oprocentowane kredyty, pożyczki i papiery dłużne są wyceniane według zamortyzowanego kosztu, przy zastosowaniu metody efektywnej stopy procentowej.

Przychody	<p>Przychody ze sprzedaży ujmuje się w momencie gdy są one należne, zgodnie z zawartymi umowami najmu. W przypadku sprzedaży domów lub mieszkań przyjmuje się, że przychód jest uzyskany w momencie: zapłaty całości ceny lub przekazania nabywcy ryzyka i korzyści wynikających z władztwa nad przedmiotem transakcji, co najczęściej następuje w momencie podpisania aktu notarialnego albo protokołu zdawczo-odbiorczego.</p>	<p>Przychody ze sprzedaży kontraktów deweloperskich – sprzedaży nieruchomości (mieszkań i lokali użytkowych) ujmowane są w momencie przekazania kupującemu kontroli i znaczącego ryzyka z tytułu własności, tj. po spełnieniu następujących warunków: zakończenie budowy, odbiór lokalu protokołem przekazania. ■ Przychody ze sprzedaży usług budowlanych są ujmowane w okresie, w którym świadczono usługi, w oparciu o stopień zaawansowania konkretnej transakcji, określony na podstawie stosunku faktycznie wykonanych prac do całości usług do wykonania.</p>	<p>Przychody z tytułu wynajmu nieruchomości ujmowane są przez okres wynajmu w stosunku do zawartych umów. Moment przekazania nabywcy znaczącego ryzyka i korzyści wynikających z praw własności do inwestycji, produktów, towarów i materiałów następuje nie wcześniej niż w momencie zawarcia stosownego aktu notarialnego, jeśli transakcja sprzedaży tego wymaga. Dotyczy to głównie sprzedaży nieruchomości (gruntów i innych nieruchomości będących przedmiotem obrotu, jak wytworzonych przez Spółkę obiektów budowlanych, w tym lokali mieszkalnych).</p>
-----------	--	---	--

Źródło: opracowanie własne.

W tym celu sporządzane są budżety, porównywane z kosztami rzeczywistymi i stopniem zaawansowania projektów na podstawie przeprowadzanych cyklicznych inwentaryzacji. Do ostatniej grupy czerwonych flag można zaliczyć informację zawartą w sprawozdaniu finansowym Capital Park S.A., że w umowach kredytowych występuje zobowiązanie do utrzymania wybranych wskaźników finansowych na określonych poziomach. Może to mieć wpływ na podejście menedżerów do prezentowania danych w sprawozdaniu finansowym.

W celu zilustrowania sposobu postępowania w sytuacji konieczności skorygowania sprawozdania finansowego, przyjęto założenie, że przykładowa Spółka ma 4 nieruchomości. Dwie z nich są wynajmowane (nieruchomości inwestycyjne wyceniane według wartości godziwej), a dwie pozostałe służą do prowadzenia działalności hotelowej (środki trwałe wyceniane według modelu ceny nabycia lub kosztu wytworzenia). Model biznesu Spółki zakłada, że nieruchomości służące działalności hotelowej zostaną sprzedane w ciągu kilku lat, kiedy nastąpi znaczą-

ca poprawa sytuacji na rynku nieruchomości, a prowadzona w nich działalność służy przede wszystkim do utrzymania ich w dobrym stanie. W tej sytuacji, wycena nieruchomości według wartości historycznej nie jest zasadna (etap 3). W związku z tym należy przekształcić sprawozdanie finansowe w ramach zasad szczegółowych. Przekształcenie jest możliwe, ponieważ MSR 16 przewiduje model oparty na wartości przeszacowanej (etap 4a). W związku z tym, należy przekształcić dane w ramach sprawozdania finansowego (etap 4c), dokonując przeszacowania wartości nieruchomości służących działalności hotelowej.

Podsumowanie

Pojawienie się nowych modeli biznesu i dominująca w nich rola zasobów niematerialnych i ludzkich powoduje coraz większą rozbieżność między wielkościami pochodzącymi z systemu rachunkowości a faktyczną wartością tworzoną przez przedsiębiorstwo. Podobnie jak korzystanie z instrumentów finansowych zwiększa znaczenie wartości godziwej, tak rozwój nowej gospodarki podkreśla rolę modelu biznesu w rachunkowości [Disle i in., 2016].

Celem badań przedstawionych w artykule była odpowiedź na pytanie – czy istnieje możliwość prezentacji w sprawozdaniu finansowym informacji o realizacji przyjętego modelu biznesu?

Przeprowadzono pozytywną weryfikację proponowanego sposobu analizy

systemu rachunkowości na podstawie sprawozdań finansowych trzech deweloperów.

Opracowany sposób analizy charakteryzuje się dużym stopniem uniwersalności i może być wykorzystany w przedsiębiorstwach innych branż.

Bibliografia:

1. Bashir M., Verma R. [2017], *Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage*, "Journal of Business Strategy", Vol. XIV, No.1, p. 7-17.
2. Bis J., [2013], *Innowacyjny model biznesu – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 13, Część II, s. 53-63.
3. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. [2008], *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, "Long Range Planning", Vol. 43, p. 1-43.
4. Clauss T. [2016], *Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance*, "R&D Management", Vol. 47, No. 3, p. 385-403.
5. Disle Ch., Perier S., Bertrand F., Gonthier-Besacier N., Protin P. [2016], *Business Model and financial reporting: how has the concept been integrated into the IFRS framework?*, "Comptabilité – Contrôle – Audit", Vol. 22, p. I-XXXV.
6. Dyrektywa [2013], Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG, Dz. Urz. Unii Europejskiej, 29.6.2013.
7. EFRAG [2013], *The role of the business model in financial statements. Research paper*, European Financial Reporting Advisory Group, Autorité des Normes Comptables and Financial Reporting Council.
8. IASB [2015], *Conceptual Framework for Financial Reporting. Basis for Conclusions*. Exposure Draft ED/2015/3, IFRS Foundation.
9. IIRC [2013], *Business model. Background paper for <IR>*, the International Integrated Reporting Council.
10. Magretta J. [2002], *Why business models matter*, "Harvard Business Review", May, p. 86-92.
11. MSSF ZK [2011], *Założenia koncepcyjne sprawozdawczości finansowej*, IFRS Foundation.
12. Palepu K.G., Healy P.M., Peek E. [2010], *Business Analysis and Valuation. IFRS Edition: Text and Cases*, Second Edition, Cengage Learning EMEA.
13. Penman S. [2007], *Financial Statement Analysis and Security Valuation*, Third Edition, The McGraw-Hill, p. 33-44.
14. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 29.11.2008, z późn.zm.
15. Sobańska I., Kabalski P. [2010], *System rachunkowości w okresie kryzysu gospodarczego*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
16. Świdarska G.K., Więclaw W. (red.) [2016], *Sprawozdanie finansowe według polskich i międzynarodowych standardów rachunkowości*, Warszawa, MAC Consulting /Difin.
17. Taran Y., Boer H., Lindgren P. [2015], *A Business Model Innovation Typology*, "Decision Sciences", Vol. 46, No. 2, p. 301-331.
18. Zott C., Amit R.H. [2010], *Designing your future business model: An activity system perspective*. "Long Range Planning", Vol. 43, p. 216-226.

Prof. dr hab. **Gertruda Krystyna Świdarska**, kierownik Katedry Rachunkowości Menedżerskiej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Dr **Mariusz Karwowski**, adiunkt, Katedra Rachunkowości Menedżerskiej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.