

Model biznesu a roczny raport przedsiębiorstwa

Anna Dyhdalewicz 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: a.dyhdalewicz@pb.edu.pl

Marta Zalewska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Studenckie Koło Naukowe Finansów i Rachunkowości Winien Ma

e-mail: martazalewska18@gmail.com

DOI: 10.24427/az-2022-0018

Streszczenie

Celem artykułu jest odpowiedź na pytania: czym jest model biznesu i jakie są jego elementy oraz jaki jest zakres i sposób ujawniania informacji na temat stosowanego modelu biznesu w praktyce sprawozdawczości wybranych spółek publicznych. Do realizacji tego celu wykorzystano takie metody badawcze, jak: krytyczny przegląd literatury przedmiotu, badania jakościowe z wykorzystaniem metody studiów przypadków. Problem badawczy ma charakter eksploracyjny, poznawczy. W praktyce badanych przedsiębiorstw informacje na temat modelu biznesu w sprawozdawczości przedsiębiorstwa ujawniano na dwa sposoby: w sekcji raportu okresowego bezpośrednio przeznaczonej do wyjaśnienia modelu biznesu lub w sposób pośredni w ramach rozproszonych, ale niespójnych informacji opisujących elementy, które tworzą model biznesu. Możliwość pośredniego sposobu wynika z zaleceń prawa bilansowego. Opis modelu biznesowego może być zastąpiony w całości lub części przez informację opisującą charakterystykę działalności i zasobów. W swoich raportach analizowane spółki ujawniają informacje na temat modelu biznesu, występują jednak różnice co do sposobu prezentacji, objętości, a także prezentowanych informacji w odniesieniu do elementów tworzących model biznesu. Konieczna jest identyfikacja potencjalnych problemów dotyczących ujawnień informacji na temat modelu biznesu w praktyce gospodarczej oraz modelowanie optimum informacji bezpośrednio przekazanej na jego temat w wydzielonej sekcji sprawozdawczości przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

model biznesu, sprawozdanie z działalności, raport zintegrowany, informacje finansowe i niefinansowe

Wstęp

W kontekście działalności gospodarczej i rachunkowości idea modelu biznesu może wydawać się osobliwa. Produktem końcowym rachunkowości jest okresowe sprawozdanie finansowe ogólnego przeznaczenia. Przez wiele lat sprawozdanie finansowe koncentrowało się na dostarczaniu informacji o sytuacji majątkowej, finansowej oraz wynikach działalności, stąd było kojarzone przede wszystkim z prezentacją informacji finansowych wynikających z regulacji prawnych. Sprawozdanie finansowe odnoszące się do osiągnięć w danym okresie obejmuje ściśle określony zestaw informacji wyjściowych z systemu rachunkowości - o charakterze liczbowym oraz liczbowo-opisowym w notach do sprawozdania finansowego. Informacje te są użyteczne dla różnych interesariuszy przy podejmowaniu decyzji dotyczących przedsiębiorstwa. W globalnej gospodarce rynkowej, w erze społeczeństwa informacyjnego za konieczne w Polsce i na świecie uważa się przekształcenie sprawozdania finansowego w raport biznesowy. Oznacza to konieczność rozszerzenia raportowania przedsiębiorstwa o informacje o charakterze niefinansowym. Rachunkowość zaczęła ujawniać w sprawozdawczości przedsiębiorstwa dane „zarezerwowane” dla zarządów [Walińska, 2017a, s. 482]. Tak więc jednym z kierunków ewolucji sprawozdania finansowego jest dodawanie do niego dodatkowych informacji dotyczących różnych aspektów działalności przedsiębiorstwa, które mogą być zawarte w sprawozdaniu z działalności (zwanym także komentarzem zarządu), np. na temat ryzyka gospodarczego, o kapitale intelektualnym. Sam zaś raport finansowy, obejmujący sprawozdanie finansowe, nie pełni pierwszoplanowej roli w strukturze rocznego raportu przedsiębiorstwa, lecz jest jedynie jednym z wielu jego raportów cząstkowych [Samelak, 2013, s. 119; Walińska i Gad, 2017, s. 208]. Raport ten integruje informacje finansowe i niefinansowe w ujęciu *ex post* i *ex ante*, tabelaryczne i opisowe itp., uwzględniając strategię rozwoju i model biznesowy.

Odpowiedzią na krytykę klasycznego sprawozdania finansowego i rosnące wymagania informacyjne jest także koncepcja raportowania zintegrowanego (Śnieżek, Wiatr, 2016, s. 208; Chojnacka, Bering, 2018, s. 64). Sprawozdanie finansowe wraz ze sprawozdaniem z działalności stanowią solidny fundament do rozwoju raportowania zintegrowanego, określanego też raportem z wartości [Walińska i Gad, 2017, s. 211]. Idea zintegrowanego raportu (koncepcja wspólnego sprawozdania) ma na

celu połączenie różnych wątków sprawozdawczości organizacji w jedną spójną całość [Walińska i Bek-Gaik, 2018, s. 168]. Za jego cel przyjmuje się wskazanie szerokiego kręgowi użytkowników procesu tworzenia wartości w czasie [Kobiela-Pionier, 2012, s. 79; Walińska i in., 2018, s. 171]. W zamyśle środowisk rachunkowości raport ten dotyczy wielu aspektów działalności organizacji, prezentowane informacje mają zarówno charakter finansowy, jak i niefinansowy przez co następuje pogodzenie różnych oczekiwań informacyjnych. Podkreśla się przy tym, że informacje niefinansowe mają pomóc zrozumieć logikę prowadzenia biznesu danej organizacji, a więc jej model biznesu.

Jak już podkreślono ewolucja sprawozdawczości to rozwój i wzrost znaczenia sprawozdań /raportów w zakresie ujawniania informacji niefinansowych. Jednym z głównych obszarów tematycznych i zarazem kluczowym elementem treści raportu jest model biznesu danej organizacji [Bek-Gaik, 2016, s. 43]. Zarówno w treści raportu rocznego, jak i raportu zintegrowanego powinny znaleźć się informacje objaśniające w jaki sposób organizacja kreuje, zatrzymuje i przechwytuje wartość, a także, które mają pomóc zrozumieć dominującą logikę prowadzenia biznesu danej organizacji, czyli jej model biznesu [Rudny, 2013, s. 100; Walińska i Bek-Gaik, 2018, s. 171]. Czytelność modelu biznesu zależy od właściwego określenia jego kluczowych elementów oraz wyjaśnienia ich wagi z punktu widzenia organizacji, a także połączenia tego obszaru tematycznego z informacjami w innych częściach raportu [Chojnacka i Bering, 2018, s. 66]. Według M. Jabłońskiego [2016, s. 228] stanowi to wyzwanie dla okresowej sprawozdawczości przedsiębiorstw. Jego zdaniem kluczowe problemy ujawnień dla zainteresowanych 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?

Problematyka dotycząca opisywania modelu biznesu w zewnętrznych raportach okresowych nie jest nowym zagadnieniem, jednak stanowi ważny obszar eksploracji naukowych, jak i poszukiwania praktycznych rozwiązań. Celem artykułu jest odpowiedź na pytania: czym jest model biznesu i jakie są jego elementy oraz jaki jest zakres i sposób ujawniania informacji na temat stonowanego modelu biznesu w praktyce sprawozdawczości wybranych podmiotów.

Artykuł został przygotowany na podstawie przeglądu literatury przedmiotu. W części badawczej dokonano badań jakościowych w zakresie ujawnień na temat modelu biznesu w raportowaniu zewnętrznym wykorzystując metodę studiów przypadków. Wybór w ramach badań jakościowych metody studiów przypadków był uzasadniony problemem badawczym o charakterze eksploracyjnym, poznawczym. Autorki nie zamierzały stosować metod statystycznych prawidłowości na dużą skalę.

1. Model biznesu: definiowanie i elementy - przegląd literatury

Zacznijmy od przedstawienia wybranych definicji modelu biznesu na podstawie literatury z zakresu zarządzania. Pojęcie to pojawiło się pod koniec lat 50. XX wieku [Kęcki, 2015, s. 257]. W praktyce zaczęto go używać dopiero w połowie lat 90. wraz z pojawieniem się „nowej gospodarki” [Cyfrowe innowacje modeli biznesowych, 2018, s. 3]. Badania literaturowe wykazały, że nie istnieje jednoznacznie zdefiniowane pojęcie modelu biznesu. Zdaniem D. Gajdy, czy też W. Rudnego brak zgodności w kwestii interpretacji terminu „model biznesu” wynika m.in. z różnego kontekstu (biznes plan, strategia przedsiębiorstwa, tworzenia wartości, projektowanie organizacji), w jakim termin ten jest używany [Gajda, 2014, s. 61; Rudny, 2014, s. 214]. Tabela 1 przybliży wybrane definicje modelu biznesu.

Model biznesu jest uproszczoną ilustracją działalności przedsiębiorstwa. W opracowaniach naukowych poświęconych problematyce modeli biznesu przytaczane są różne definicje tego pojęcia. Pomimo różnic w definiowaniu B. Moszoro i K. Gadomska-Lila wskazali na wspólne atrybuty, które pojawiają się przy próbach opisu: model biznesu należy do pojęć „rozwijających się”, podkreśla holistyczne podejście do organizacji i jej funkcjonowania, stara się określić sposób, w jaki kreowana jest wartość, wskazuje istotną rolę organizacji działań przedsiębiorstwa [Moszoro i Gadomska-Lila, 2013, s. 101].

D.J. Teece [2010, s. 173] twierdzi, że model biznesu określa, w jaki sposób przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość klientom, a następnie przelicza otrzymane płatności na zyski tworząc wartość dla siebie. Sedno modelu biznesu stanowią dwie ważne funkcje: tworzenie wartości i jej przechwytywanie w sieci wartości obejmującej dostawców, odbiorców, konkurentów, kanały dystrybucji oraz firmy konkurencyjne [Rudny, 2013, s. 101]. Zdaniem Olińskiego tworzenie wartości stanowi myśl przewodnią, określającą istotę modelu biznesu, ze szczególną uwagą na tworzenie wartości dla klienta [Oliński, 2016, s. 167-168].

Tab. 1. Wybrane definicje pojęcia „model biznesowy”

Autor	Źródło	Definicja
A.K. Koźmiński	Koźmiński, A. K. (2004). Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. Wydawnictwo Naukowe PWN, 123	„prostsza koncepcja strategiczna od tzw. strategii przedsiębiorstwa”
S. M. Shafer, J. C. Linder, H. J. Smith	Shafer, S. M., Linder, J. C., & Smith H. J. (2005). The power of research models. Business Horizons, (48), 202	„reprezentacja podstawowej logiki firmy i wyborów strategicznych w zakresie tworzenia i przejmowania wartości w ramach sieci jej tworzenia”
P. Banaszyk	Banaszyk, P. (2006). Znaczenie modelu biznesowego w strategicznej odnowie przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, (81), 40	„jest mniej lub bardziej rozwiniętym wyobrażeniem o pożądanym rozwoju przedsiębiorstwa i jego uwarunkowań. Model biznesowy jest zatem czynnikiem startowym i regulatorem dla decyzji”
D. J. Teece	Teece, D. J. (2010). Business model, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43, 173	„Model biznesowy wyraża logikę i dostarcza danych oraz innych dowodów, które wykazują jak firma tworzy i dostarcza wartość klientom”
Johnson	Johnson, M.W. (2010). Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal. Harvard Business School Publishing, (208), 22	„reprezentacja tego, w jaki sposób firma tworzy i dostarcza wartość zarówno klientom, jak i przedsiębiorstwu”
B. E. Matusiak	Matusiak, B. E. (2013). Modele biznesowe na nowym, zintegrowanym rynku energii. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 31	„Opis graficzny i słowny modelu mikrorynku (tzw. otoczenia biznesu) wraz z informacjami szczegółowymi, takimi jak opis założeń (teoretycznych) umożliwiających mu nowe działania, które kreują wartość dla wszystkich uczestników biznesu, od których jest ona zależna i uzasadniają możliwość tych nowych działań w otoczeniu konkretnego modelu rynku”
M. Sztorc	Sztorc, M. (2016). Model biznesowy jako instrument zarządzania strategicznego w hotelarstwie. Kota, J. (red.). Zarządzanie i gospodarka: wybrane zagadnienia i procesy: procesy zarządzania w wybranych sferach aktywności gospodarcze, 54	„Model biznesowy rozumiany jest jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, która opisuje swego rodzaju plan działania i zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa”
J. Muehlhausen	Muehlhausen, J. (2018). Modele biznesowe dla bystrzaków. Helion, 30	„To takie rusztowanie składające się z zasad i „moralnych” wytycznych, na bazie których działa firma”

Źródło: opracowanie własne.

Model biznesu łączy się z pojęciami „wizja” i „strategia” z zakresu zarządzania strategicznego. Wizja oznacza przyszły stan organizacji, który ma zostać osiągnięty w dłuższej perspektywie. Strategia opisuje, w jaki sposób wizja ma być zrealizowana, ma wymiar dynamiczny, długookresowy, zaś model biznesu jest jej statycznym wyrazem [Rudny, 2014, s. 224]. Zdaniem niektórych model biznesu jest prostszą koncepcją strategiczną od tzw. strategii przedsiębiorstwa. Dzięki modelowi biznesu przedsiębiorstwo jest w stanie podejmować szybkie oraz trafne decyzje odnoszące się do działalności przedsiębiorstwa [Nogalski, 2004, s. 7; Koźmiński, 2004, s. 123; Shafer, Linder i Smith, 2005, s. 202]. Model biznesu ułatwia analizę, testowanie oraz uzasadnienie wyborów strategicznych, jest więc pojęciem bardziej ogólnym niż strategia. Zdaniem W. Rudnego model biznesu zorientowany jest na tworzenie wartości dla klienta, a jego konstrukcja oparta jest na problematyce dostarczenia wartości dla klienta. Natomiast strategia zorientowana jest przede wszystkim na zatrzymanie części wartości dla akcjonariusza i utrzymanie zdolności do jej generowania. Model biznesu odzwierciedla strategiczne wybory, strategia firmy stanowi więc punkt wyjścia w rozwoju i wdrażaniu modelu biznesowego [Rudny, 2013, s. 103]. B. Wit [2016, s. 91] podkreśla, że „Proces budowy modelu biznesu jest częścią budowy i realizacji strategii biznesu osadzonej w formalnej strukturze architektonicznej systemu”.

Badania literaturowe wykazały także, że nie istnieje jednoznaczne zdefiniowanie elementów tworzących ramy modelu biznesu, co prezentuje tabela 2.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na elementy modelu biznesu, które odnoszą się do czterech głównych obszarów działalności: klienta, asortymentu produktów, zasobów/infrastruktury i wiarygodności finansowej. Według A. Osterwaldera i Y. Pigneura model biznesu tworzy aż dziewięć elementów [Osterwalder i Pigneur, 2013, s. 21]. Wszystkie elementy są ze sobą powiązane i uzależnione od siebie nawzajem. Klienci stanowią oś każdego modelu biznesu. Propozycja wartości to zbiór produktów i usług, które generują wartość dla konkretnego segmentu klienta. Wokół propozycji wartości budowane są pozostałe elementy modelu, co pozwala myśleć w kategoriach strategicznych osiągnięcia celów biznesowych, w kontekście misji i wizji organizacji [Wit, 2016, s. 91]. Kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży wskazują w jaki sposób organizacja komunikuje się z klientami i przekazuje im swoją propozycję wartości, umożliwia nabycie produktu czy usługi oraz wspiera klienta po dokonaniu zakupu. Relacje z klientami zawierają charakterystykę więzi, jakie łączą organizację z przedstawicielami poszczególnych segmentów klientów. Strumienie przychodów symbolizują środki generowane w związku z obsługą każdego segmentu klientów, odpowiadają na pytanie, za jaką wartość klienci gotowi będą zapłacić. Kluczowe zasoby obejmują zarówno zasoby fizyczne, intelektualne,

ludzkie, jak i finansowe niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania modelu biznesu. Z kolei kluczowe działania wskazują na najważniejsze aktywności, które przedsiębiorstwo musi podejmować, żeby jego model sprawnie funkcjonował. Element kolejny sieć partnerów opisuje sieć dostawców i współpracowników, od których zależy sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Struktura kosztów reprezentuje najważniejsze koszty poniesione na działalność w ramach danego modelu biznesowego.

Tab. 2. Elementy modelu biznesu

Autor	Źródło	Elementy
G. Hamel	Hamel, G. (2000). Leading the Revolution. Harvard Business School Press, 70,71	Bazowa strategia
		Strategiczne zasoby
		Stosunki z klientami
		Wartość sieci
J. Hedman i T. Kalling	Hedman, J., & Kalling T. (2003), The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations, European Journal of Information Systems, 12, 52-53	Klienci
		Konkurenci
		Oferta
		Działalność i organizacja
		Zasoby
		Dostawcy
M.W. Johnson, C.M. Christensen i H. Kagerman (2008)	Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, 86(12), 3-4	Propozycja wartości dla klienta
		Formuła zysku
		Kluczowe zasoby
		Kluczowe procesy
J. Brzóska	Brzóska, J. (2009). Model biznesowy - współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 12	Wartość oferowana klientom przez firmę
		Segment rynku, do którego firma kieruje tę wartość
		Zakres oferty produktów
		Polityka cenowa
		Źródła przychodów
		Niezbędne działania, związane z udostępnieniem oferowanej wartości
		Możliwości organizacyjne, stwarzające podstawę działalności
		Umiejętności i przedsięwzięcia, umożliwiające podtrzymanie wszystkich aspektów przewagi konkurencyjnej
		Trwałość przewagi konkurencyjnej
B. Demil i X. Lecocq	Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search	Zasoby i kompetencje
		Struktura organizacyjna

	of Dynamic Consistency. Long Range Planning, 43, s. 227	Propozycja wartości oferowanej odbiorcom w postaci produktów lub usług
A.Osterwalder, Y. Pigneur	Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. Wydawnictwo Helion, 20-21	Segmenty klientów
		Propozycja wartości
		Kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży
		Strumienie przychodów
		Relacje z klientami
		Kluczowe zasoby
		Kluczowe działania
		Kluczowi partnerzy
O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik	Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). Revolutionizing the Business Model. Management of the Fuzzy Front End of Innovation, 8(4), 89-97	Kto?
		Co?
		Jak?
		Wartość?
M. Oliński	Oliński, M. (2016). Tworzenie oraz przechwytywanie wartości w modelach biznesu – ujęcie relacyjne. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, 69	Tworzenie wartości
		Przechwytywanie wartości
		Dostarczanie wartości

Źródło: opracowanie własne.

Propozycja wartości dla klienta jest warunkiem koniecznym do zaprojektowania oferty przedsiębiorstwa. Strumienie przychodów, jako finansowe aspekty, są efektem propozycji wartości oferowanej docelowemu klientowi. Natomiast te komponenty wpływają na propozycje wartości dla przedsiębiorstwa. Propozycja wartości wpływa na relacje z klientami oraz kanały informacji, sprzedaży i dystrybucji. Segment klientów oddziałuje na strumień przychodów, strukturę kosztów, model marż, dzięki czemu przedsiębiorstwo jest w stanie zaoferować produkty oraz usługi pożądane na rynku i wygenerować wartość dla siebie [Kęcki, 2017, s. 183-184]. Konieczne jest określenie łańcucha wartości, który obejmuje kluczowe zasoby oraz zidentyfikowane procesy niezbędne dla tworzenia tych wartości. Pomiedzy tworzeniem wartości dla klientów a tworzeniem wartości dla przedsiębiorstwa zachodzą relacje zwrotne, zmiana jakiegokolwiek elementu wywiera wpływ na pozostałe elementy i na stosowany model biznesu [Wierziński, 2017, s. 474].

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że: model biznesu to architektura biznesu, która wyjaśnia, jak działa przedsiębiorstwo, zawierająca określony zestaw elementów i relacji między nimi. Model biznesu obejmuje opis warto-

ści oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów, a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu, dostarczaniu wartości interesariuszom oraz zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność i umożliwiających zwiększenie jego wartości.

Model biznesu można wyrazić przy pomocy czterech pytań: kto jest klientem przedsiębiorstwa, co firma sprzedaje (tj. jaka jest propozycja wartości dla klienta), jak wytwarza się produkty i usługi oraz dostarcza klientom (tj. jakie są kluczowe procesy i angażowane zasoby dla tworzenia wartości, czyli łańcuch wartości), dlaczego działalność przedsiębiorstwa jest rentowna (czy jednostka jest w stanie generować zyski, tj. wartość dla siebie).

2. Model biznesu w badaniach z zakresu rachunkowości

Model biznesu stał się nie tylko popularny w naukach o zarządzaniu, ale również cieszy się dużą popularnością w badaniach naukowych w rachunkowości [Bek-Gaik, 2016, s. 43], aczkolwiek zdaniem M. Karwowskiego wpływ modelu biznesu na rachunkowość jest stosunkowo nowym obszarem badawczym [Karwowski, 2016, s. 135]. Poznanie rzeczywistości dotyczącej modelu biznesu w organizacjach, a także naukowych dociekań jest wartością w rozwoju każdego z tych obszarów nauki. Badania empiryczne przeprowadzone przez tego badacza dotyczące zawartości sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności za 2015 rok na przykładzie wybranych przedsiębiorstw sektora paliwowego, wykazały niewielkie ujawnianie informacji o modelu biznesu, w przeciwieństwie do informacji na temat strategii. Przedsiębiorstwa opisywały podstawowe elementy modelu biznesu nie powołując się jednak na niego w sposób bezpośredni [Karwowski, 2016, s. 147, 153]. Problematyka ta wymaga więc dalszych badań, a bodźcem do ich podjęcia i dyskusji jest niezadowolony z zakresu ujawnień na temat modelu biznesu oraz próby opisu stanu pożądanego odpowiadając na pytanie: „jak powinno być”?

Rozumienie pojęcia modelu biznesu w literaturze z zakresu rachunkowości jest zróżnicowane. J. Michalak podkreślał, że odbiorcy informacji generowanych przez system rachunkowości, aby móc podejmować właściwe decyzje, muszą zrozumieć w jaki sposób jednostka generuje wartość dla klientów i uzyskuje przychody, czyli jaki jest model biznesowy jednostki [Michalak, 2012, s. 133]. W literaturze z zakresu rachunkowości podkreśla się, że informacje na temat modelu biznesu stanowią informację niefinansową niezbędną do oceny sytuacji ekonomicznej podmiotu gospodarczego, zawierającą także kwantyfikowane opisy (informacje finansowe) [Piotrowska, 2017, s. 5]. E. Walińska, B. Bek-Gaik i J. Gad zwracają uwagę, że model biznesu, może być definiowany wąsko i szeroko [Walińska i in., 2017, s. 54].

W szerokim rozumieniu – jest on traktowany jako koncepcja teoretyczna opisująca prowadzenie biznesu, przez utożsamienie go z narzędziem zarządzania wartością przedsiębiorstwa. W jego wąskim ujęciu – rozumiany jest jako narzędzie realizacji celów strategicznych biznesu pozwalające osiągać konkretne wyniki finansowe, narzędzie zarządzania wartością firmy oraz narzędzie realizacji strategii obejmujące zasoby, działania i efekty. Z kolei według J. Michalaka podejście wąskie do pojęcia modelu biznesowego oznacza sposób generowania przychodów, natomiast podejście szerokie to sposób kreowania wartości przez jednostkę. Systemy rachunkowości dostarczają informacji o aktywach, przychodach i kosztach co odpowiada trzem elementom modelu biznesowego, czyli strumieniom przychodów, kluczowym zasobom i strukturze kosztów [Michalak, 2012, s. 135-136].

Generalnie w definiowaniu zwraca się uwagę na model biznesu jako fundamentalną koncepcję niezbędną dla zrozumienia sposobu, w jaki organizacje działają i w jaki sposób kreują wartość dla właścicieli, klientów i innych kluczowych interesariuszy. Jak podkreśliła E.W. Babuška [2013, s. 31] „Zmiany zachodzące w istniejących metodach zarządzania organizacjami wywoływały zazwyczaj procesy dostosowawcze w innych dziedzinach ich działalności”. W rachunkowości ewolucja następowała pod wpływem zmian w sferze zarządzania i była związana z nowymi wyzwaniami i oczekiwaniami dotyczącymi dokładniejszych, rzetelniejszych i zintegrowanych struktur informacyjnych jako podstawy podejmowania właściwych decyzji. Głównym obszarem dociekań naukowych w rachunkowości dotyczących modelu biznesowego jest ujawnianie informacji na jego temat w raportowaniu zewnętrznym.

Zarówno K. Piotrowska [2017, s. 9], jak i inni autorzy [Jabłoński, 2016, s. 230] podzielają tezę, że „wyróżnieniem koncepcji sprawozdania zintegrowanego jest traktowanie informacji finansowych i niefinansowych w sposób spójny, w tym też aspekcie model biznesowy odgrywa rolę nadrzędną. Stanowi ogniwo łączące otoczenie zewnętrzne z otoczeniem wewnętrznym na podstawie unikatowej konfiguracji zasobów i działań podmiotu służących przechwytywaniu wartości z rynku”. Badaczka zwraca przy tym uwagę, że umiejętność zawarcia w sposób zrozumiały intencji zarządczych w opisie modelu biznesu jest dużym wyzwaniem. Nie chodzi przy tym tylko o klarowne przedstawienie kluczowych informacji, ale także o ich ochronę jako know-how podmiotu [Piotrowska, 2017, s. 13]. Z przyjęciem i akceptacją rozszerzonej sprawozdawczości finansowej wiąże się także szereg dylematów wynikających z obawy przed negatywnym wpływem zakresu ujawnień na kreowaną przez przedsiębiorstwo wartość dla właściciela. Oznacza to, że w sprawozdawczości biznesowej zarząd jednostki musi zdecydować, które informacje ujawnić i jakie korzyści z ich posiadania odniosą użytkownicy [Śniezek i Wiatr, 2016a, s. 22].

W strukturze ramowej sprawozdania zintegrowanego, opracowanej przez Międzynarodową Radę Raportowania Zintegrowanego (*IRIC, International Integrated*

Reporting Council) wskazane zostały jego podstawowe obszary obejmujące zasoby, jakie organizacja wykorzystuje w swojej działalności, realizowany model biznesowy oraz kreowanie wartości na przestrzeni czasu. Model biznesu zdefiniowano jako "wybrany system elementów na wejściu, aktywności biznesowej, elementów na wyjściu (*output*) i wyników (*outcomes*), którego celem jest tworzenie wartości w krótkim, średnim i długim okresie" [Bek-Gaik, 2017, s. 12].

W rocznym raporcie przedsiębiorstwa sprawozdanie zarządu z działalności prezentuje informacje uzupełniające sprawozdanie finansowe, z którym jest powiązane, w tym opis modelu biznesu. Sprawozdanie ma narracyjny i zindywidualizowany charakter, uwzględnia specyfikę prowadzonej działalności, obejmuje informacje opisowo-liczbowe. Raport ten sprzyja zrozumieniu celów przyjętych przez zarząd oraz strategii zmierzających do ich osiągnięcia [Karwowski, 2016a, s. 55]. Informacje w nim zawarte prezentują dokonania i zamierzenia oraz perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa wspomagając właściwe zrozumienie modelu biznesu określonego przedsiębiorstwa [Karwowski, 2016, s. 144]. Ustawa o rachunkowości [Dz.U. z 2021, poz. 217] w art. 49b ustęp 2 określa obowiązek ujawniania modelu biznesu w aspekcie ujawniania informacji niefinansowych, nie definiując rodzaju i zakresu informacji ani też sposobu ich prezentacji w jego ramach. Przy sporządzaniu sprawozdania z działalności jednostki mogą bazować na zaleceniach Krajowego Standardu Rachunkowości nr 9 „Sprawozdanie z działalności” (KSR Nr 9) [Dz. U. MRiF, 2018, poz. 4]. Sprawozdanie finansowe wraz z komentarzem zarządu stanowi także solidny fundament rozwoju raportowania zintegrowanego. W koncepcji raportowania zintegrowanego, poza tymi sprawozdaniami, włącza się dodatkowe raporty tematyczne, dzięki czemu raport zintegrowany może przedstawiać informacje kluczowe z punktu widzenia oceny procesu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie oraz w jego otoczeniu [Walińska, 2017a, s. 491].

Według KSR Nr 9 informacja powinna być wiarygodna, przydatna, zrozumiała i porównywalna, przy czym szczegółowość ujawnianych informacji może ulec ograniczeniu z uwagi na jej poufność. W ramach informacji niefinansowych jednostka powinna przedstawić zwięzły opis jej modelu biznesowego oraz istotne jego zmiany w okresie sprawozdawczym. Zakres informacji obejmuje opis profilu działalności, cel i sposób działania oraz sposób tworzenia i dostarczenia wartości w perspektywie długoterminowej. W opisie zarząd powinien w szczególności rozważyć ujęcie informacji, takich jak: zarys sposobu działania, wartość oferowana różnym segmentom klientów, relacje z kontrahentami, kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży, organizacja wewnętrzna i najważniejsze procedury funkcjonowania, kluczowe zasoby i działania służące przekształcaniu nakładów w wyniki, związki z innymi partnerami (interesariuszami) pozwalające na tworzenie wartości. Opis modelu biznesowego

może być zastąpiony w całości lub części przez informację opisującą charakterystykę działalności i zasobów.

W literaturze z zakresu rachunkowości dyskusja na temat modelu biznesu koncentruje się na kwestii wpływu na system rachunkowości i sposób odwzorowania sytuacji finansowej jednostki, dostarczaniu informacji na temat czynników oddziałujących na wartość w ramach jednostki, sposobu realizacji korzyści ekonomicznych, pomiaru wyników i opisu w jaki sposób jednostka generuje przepływy pieniężne. Dyskusja koncentruje się nie tylko na kwestii pomiaru, ale także kwestii ujawnienia informacji na jego temat [Bek-Gaik, 2016, s. 44].

Tematyka modelu biznesu w publikacjach z zakresu rachunkowości obejmuje najczęściej zagadnienia, takie jak:

- 1) Wpływ modelu biznesu na przyjęte zasady ujmowania, wyceny, prezentację i ujawnianie wybranych składników sprawozdania finansowego, podkreślenie związków modelu biznesu z aktywami kształtującymi dynamikę wartości i przychodami [Karwowski, 2017];
- 2) Przedstawienie poglądów i opinii na temat ujawniania informacji o modelu biznesu (*business model disclosure*) w sprawozdawczości organizacji – finansowej i niefinansowej [Bek-Gaik, 2016];
- 3) Implementacja koncepcji teoretycznych modelu biznesu do praktyki sprawozdawczej spółki publicznej, ujawnienia dotyczące modelu biznesu, zwłaszcza tych zgodnych z wytycznymi organizacji międzynarodowych zajmujących się sprawozdawczością niefinansową [Walińska i in., 2017];
- 4) Wpływ realizowanego modelu biznesu na odwzorowanie sytuacji finansowej i wyników jednostki w systemie rachunkowości [Michalak, 2012; Karwowski i Świdarska, 2017, s. 61];
- 5) Model biznesu jako wyzwanie dla rachunkowości zarządczej, projektowanie narzędzi rachunkowości zarządczej w oparciu o strategię i model biznesowy oraz proces tworzenia wartości przez jednostkę w systemie rachunkowości zarządczej [Michalak, 2012; Rutowicz, 2018; Michalak i in., 2018];
- 6) Uwzględnienie modelu biznesu i jego wpływ na wybór rozwiązań w polityce rachunkowości oraz realizację celów sprawozdania finansowego [Karwowski i Świdarska, 2017; Pielaszek i in., 2014];
- 7) Studia literaturowe na temat modelu biznesu jako kluczowego elementu raportu rocznego i raportowania zintegrowanego, w tym ogólna struktura ramowa, zwięzły opis modelu biznesu [Chojnacka i Bering, 2018]. Model biznesu jako jeden z dwóch głównych tematów dla przyszłego ukierunkowania raportowania organizacji [Kobiela-Pionnier, 2012; Jabłoński, 2016; Walińska, 2017a; Walińska i Gad, 2017; Bek-Gaik, 2017; Bek-Gaik i Rymkiewicz 2017; Walińska i in., 2018; Michalak i in., 2018];

- 8) Badania empiryczne dotyczące ujawnień na temat modelu biznesu na podstawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych i raportów zarządu spółek publicznych [Bek-Gaik i Rymkiewicz, 2015; Jabłoński, 2016; Karwowski, 2016; Karwowski, 2017; Chluska, 2018];
- 9) Wpływ modelu biznesu na zmiany przepisów prawa i regulacji środowiskowych, analiza regulacji prawnych i środowiskowych pozwalająca na identyfikację informacji wspomagających właściwe zrozumienie modelu biznesu określonego przedsiębiorstwa [Karwowski, 2016a, Michalak, 2012; Karwowski, 2017; Karwowski 2018; Michalak i in., 2018].

3. Metodyka badań

W celu identyfikacji sposobu implementacji koncepcji modelu biznesu w praktyce gospodarczej autorki postawiły następujące pytania badawcze:

- Jak jest definiowany model biznesu w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości oraz w obrębie rachunkowości?
- Jakie są elementy modelu biznesowego?
- Jaka problematyka dotycząca koncepcji modelu biznesu jest dyskutowana w publikacjach naukowych z zakresu rachunkowości?
- Czy model biznesu jest komunikowany interesariuszom przedsiębiorstwa w zewnętrznych raportach okresowych i w jakim zakresie?

Próbie odpowiedzi na te pytania podjęto w niniejszym artykule. W tym celu dokonano przeglądu literatury z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości oraz z zakresu rachunkowości ze szczególnym uwzględnieniem problematyki wykorzystania modelu biznesu w sprawozdawczości organizacji. W części badawczej dokonano badań jakościowych, które objęły wybrane raporty roczne spółek notowanych na GPW w Warszawie z sektora mody. Poprzez analizę treści publikacji korporacji oceniono ich zawartość informacyjną z punktu widzenia identyfikacji elementów modelu biznesowego oraz sposobu komunikowania informacji na jego temat. W raporcie rocznym, obejmującym najbardziej istotny interwał czasowy z punktu widzenia zasobu informacyjnego, inwestorzy i pozostali interesariusze otrzymują informacje finansowe rozszerzone o informacje niefinansowe opisujące warunki, w jakich podmiot funkcjonuje, strategię, plany i zamierzenia, czy też pozycję konkurencyjną. Wśród istotnych informacji o charakterze niefinansowym wymienia się zwięzły opis modelu biznesu jednostki. W badaniu empirycznym szczególną uwagę zwrócono na informacje bezpośrednio opisujące stosowany model biznesu i jego elementy. Z uwagi na rozwiązania obowiązujące w regulacjach prawnych dotyczących sprawozdawczości finansowej przyjęto, że sprawozdanie z działalności powinno być kluczowym źródłem informacji o modelu biznesu przedsiębiorstwa.

W celu zidentyfikowania ujawnień o modelu biznesu w wybranych krajowych spółkach giełdowych w artykule wykorzystano metodę studiów przypadków. Wybór w ramach badań jakościowych metody studiów przypadków był uzasadniony problemem badawczym o charakterze eksploracyjnym, poznawczym. Autorki nie zamierzały stosować metod statystycznych prawidłowości na dużą skalę. Wykorzystano metodę analizy treści raportów rocznych lub raportów zintegrowanych. Metoda ta jest szeroko używana w badaniach w obszarze rachunkowości w celu stwierdzenia praktycznych rozwiązań w zakresie prezentowania i ujawniania informacji [Karwowski, 2016, s. 140].

Proces badawczy obejmował następujące etapy:

- zdefiniowanie modelu biznesu i jego elementów;
- wybór spółek, które przyjęły zróżnicowaną formę rocznego raportowania korporacyjnego. Do badania wybrano trzy spółki dynamicznie rozwijającego się sektora przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów (Grupa LPP, Grupa CCC, Grupa Protektor);
- identyfikacja rodzajów raportów tematycznych, w których zawarto informacje finansowe i niefinansowe wyjaśniające w sposób bezpośredni stosowany model biznesu i jego podstawowe elementy.

4. Wyniki badań i dyskusja

Brak pełnej zgodności stanowisk co do definiowania i struktury modelu biznesu pozostawia badaczom dowolność i tworzy szeroki wachlarz możliwości dopasowania komponentów modelu do założeń badawczych i specyfiki badanych obiektów. Generalnie model biznesu tworzą cztery zające się elementy tworzące i dostarczające wartość, tj.: klienci, produkty i usługi, formuła zysku, kluczowe zasoby i kluczowe procesy.

Analizę i ocenę sposobu oraz zakresu ujawnień informacji na temat modelu biznesu w zewnętrznych raportach okresowych przeprowadzono na podstawie trzech studiów przypadków. Badaniu, polegającemu na analizie zawartości i treści, poddano skonsolidowane raporty roczne i raporty zintegrowane: Grupy LPP za rok obrotowy 01.02.2020-31.01.2021, Grupy CCC za rok obrotowy 01.01.2020 – 31.01.2021 oraz raport roczny Grupy Protektor za rok obrotowy 01.01.2020 – 31.01.2021. Skonsolidowane roczne raporty sporządzane obligatoryjnie obejmowały sprawozdanie zarządu z działalności oraz sprawozdanie finansowe. Tabela 3 przedstawia wyniki badania w zakresie ujawnianych informacji.

Tab. 3. Ujawnienia informacji na temat modelu biznesowego w wybranych spółkach giełdowych w raportach rocznych

Nazwa raportu/sposób prezentacji informacji	Grupa LPP	Grupa CCC	Grupa Protektor
1) Informacja bezpośrednia w wyodrębnionej sekcji: <ul style="list-style-type: none"> • w ramach sprawozdania z działalności (komentarz zarządu) • wydzielona część raportu zintegrowanego 	tak	tak	nie
2) Informacja pośrednia	tak	tak	nie
3) Sprawozdanie finansowe: uwzględnienie modelu biznesu przy ujawnianiu polityki rachunkowości w zakresie pozycji sprawozdawczych: <ul style="list-style-type: none"> • Aktywa i zobowiązania z tytułu umów z klientami • Aktywa finansowe 	nie	nie	tak
	tak	nie	nie
	tak	tak	tak
Zidentyfikowane elementy modelu biznesu: <ul style="list-style-type: none"> • Zakres działalności • Marki własne • Budowanie wartości interesariuszy • Łańcuch wartości (procesy/działania) • Kanały dystrybucji • Strategia biznesu • Cykl życia produktu • Działalność zgodna z prawem • Przeciwdziałanie korupcji • Zarządzanie ryzykiem • Pozycja rynkowa 	tak nie tak tak nie tak nie tak tak tak nie	nie tak nie tak nie nie tak nie nie nie tak	tak tak nie nie tak tak nie nie nie nie nie
4) Prezentacja wydzielonej informacji o strategii: <ul style="list-style-type: none"> • W sprawozdaniu z działalności • W raporcie zintegrowanym 	tak nie	tak tak	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Grup Kapitałowych LPP, CCC, Protektor za rok obrotowy kończący się w 2021 i 2020/2021 roku.

Rozważając sposób prezentacji informacji o modelu biznesu, przedsiębiorstwa mają do wyboru co najmniej dwa modele w zakresie prezentacji informacji na temat modelu biznesu:

Model 1 – ujawnienie informacji bezpośrednio w wyodrębnionej sekcji poświęconej tylko modelowi biznesu organizacji w ramach raportu rocznego,

Model 2 – komunikowanie informacji w sposób pośredni polegający na ujawnieniu szczegółowych informacji w różnych sekcjach raportu rocznego, które można powiązać z podstawowymi elementami modelu biznesu.

Zaletą Modelu 1 jest wskazanie relacji pomiędzy poszczególnymi elementami modelu biznesu organizacji, co może nie występować w modelu 2. W przypadku sporządzania raportowania zintegrowanego ważne są odpowiedzi na następujące pytania: 1) Czy raport zintegrowany wnosi dodatkowe informacje, których nie można znaleźć w raporcie rocznym obejmującym sprawozdanie finansowe i sprawozdanie z działalności; 2) Na ile treść sprawozdania z działalności przenoszona jest do raportu zintegrowanego, a na ile są to informacje oryginalne oraz czy taki sposób prezentacji pogłębia chaos w prezentacji informacji niefinansowych przez spółki publiczne [Walińska i in., 2018, s. 188].

Z tabeli 3 wynika, że w przypadku dwóch spółek sektora mody (LPP i CCC) wystąpiły w badanym okresie co najmniej dwa bezpośrednie źródła komunikowania interesariuszom informacji o modelu biznesu: wydzielona sekcja raportu zintegrowanego oraz sprawozdania z działalności. Należy przy tym podkreślić, że przedsiębiorstwa te przedstawiały różny zakres tematyczny wyjaśniający stosowany model biznesu i jego elementy. Dodatkowo należy zauważyć, że w raporcie zintegrowanym Grupa CCC odrębnie od modelu biznesu zawarła wydzieloną sekcję dotyczącą strategii. Z kolei pozostałe spółki ujawnienia na temat strategii zawarły w sprawozdaniu z działalności. Może to świadczyć o rozróżnianiu tych pojęć w praktyce badanych przedsiębiorstw. Warto podkreślić, że zarówno Grupa LPP, jak i Grupa CCC ujęła w ramach sekcji poświęconej modelowi biznesu zagadnienia dotyczące tworzenia wartości. Zdaniem autorów z punktu widzenia właściwego zrozumienia modelu biznesu istotne są informacje dotyczące tworzenia wartości, w szczególności dla klienta i właścicieli.

Informacje na temat modelu biznesu ujawnione przez Grupę CCC w raporcie zintegrowanym są powtórzeniem informacji zawartych w sprawozdaniu z działalności. W praktyce Grupy LPP sprawozdanie z działalności w ramach sekcji dotyczącej modelu biznesu ujawnia jedynie informacje o podejmowanych działaniach (określane łańcuchem wartości). W porównaniu do tego sprawozdania Raport zintegrowany LPP, poza tym wspólnym elementem, wnosi dodatkowe szczegółowe informacje o charakterze niefinansowym. Raport zintegrowany jest więc konieczny do zrozumienia modelu biznesu tej organizacji. Dodatkowo prezentuje informację na temat powiązania modelu biznesu z celami strategicznymi Grupy, co jest niewątpliwie jego wartością.

We wszystkich prezentowanych przedsiębiorstwach wadą opisu modelu biznesu jest brak wskazania powiązań informacji niefinansowych z istotnymi danymi finansowymi pochodzącymi ze sprawozdania finansowego. Zdaniem autorek zwróciłyby

to uwagę interesariuszy na efekty finansowe stosowania danego modelu biznesu, na to w jaki sposób model biznesu determinuje rentowność. Informacje dotyczące modelu biznesu rzadziej są w sposób bezpośredni ujawniane w kształtowaniu polityki rachunkowości w zakresie pozycji sprawozdawczych.

W przypadku Grupy Protektor, sporządzającej raport roczny, źródłem informacji na temat modelu biznesu było sprawozdanie z działalności. W jego spisie treści wydzielono sekcję pt. Profil działalności, dopiero w jej ramach zamieszczono bardzo zwięzłą informację o modelu biznesu. Grupa ta w opisie modelu biznesu zwraca uwagę na prezentację prowadzonej działalności, marki własne i kanały dystrybucji. Taki sposób prezentacji oznacza konieczność identyfikacji i połączenia różnych rozproszonych informacji, które można powiązać z podstawowymi elementami modelu biznesu (np. opis oferty produktów, obsługiwanych segmentów klientów).

Grupa LPP, jest pozytywnym przykładem firmy ujawniającej w sposób bezpośredni informacje o modelu biznesu zarówno w Skonsolidowanym Rocznym Raportcie w ramach Sprawozdania Zarządu z działalności, jak i w Raportcie zintegrowanym. W strukturze raportu zintegrowanego, użytkownik informacji otrzymuje połączoną informację na temat profilu prowadzonej działalności oraz stosowanego modelu biznesu. Do elementów modelu biznesu Grupa zalicza najważniejsze informacje o działalności w Polsce i na świecie (w tym kanały dystrybucji), budowanie wartości dla interesariuszy. Za grupy interesariuszy uznano środowisko inwestorskie, klientów, pracowników, otoczenie biznesowe i otoczenie społeczne. Zakres informacji obejmuje także inne elementy, takie jak: działalność zgodna z prawem, przeciwdziałanie korupcji oraz zarządzanie ryzykiem. Grupa powołuje się także bezpośrednio na model biznesu przy ujawnianiu polityki rachunkowości w zakresie aktywów i zobowiązań z tytułu umów z klientami, a także aktywów finansowych.

Model biznesu Grupy LPP, specjalizującej się w branży odzieżowej, definiowany jest na podstawie [Raport zintegrowany za rok 2020/2021, s. 20-25]:

1) oparcia działalności biznesowej na trwałych wartościach Grupy (*fire-fuelled, ambition-driven, socially-responsible, team-oriented*)

2) podstawowych blokach działań potrzebnych do wdrożenia modelu biznesu, takich jak:

- Projektowanie – LPP posiada trzy biura projektowe z czego zatrudnia prawie 300 projektantów, śledzących pokazy w światowych stolicach mody;
- Produkcja – LPP nie posiada własnych zakładów produkcyjnych. Zleca działania produkcyjne firmom zewnętrznym. Grupa współpracuje z ponad 1 100 dostawcami z Azji oraz Europy;

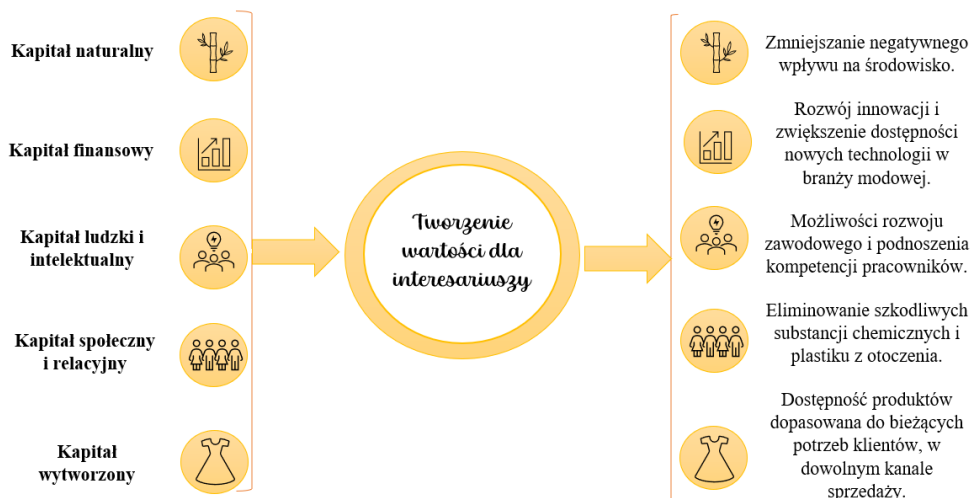
- Wysyłka i logistyka – Do poprawnego działania czynności związanych z dystrybucją swoich produktów LPP posiada centra dystrybucyjne w Polsce, Rosji, Rumunii oraz Słowacji o łącznej powierzchni magazynowej 253 tys. m³;
- Sprzedaż – LPP sprzedaje swoje produkty w 38 krajach na świecie poprzez sieć salonów sprzedaży (tradycyjny kanał sprzedaży) oraz w sklepach online (kanał internetowy) wprowadzając nowoczesne rozwiązania z obszaru *Fashion Tech*. Do transportu produktów stosuje przede wszystkim transport morski (92,0%) oraz w mniejszym stopniu korzysta z drogowego (6,0%), kolejowego (1,0%) oraz lotniczego (1,0%).

W Sprawozdaniu Zarządu z działalności Grupy LPP, informacja zatytułowana „Nasz model biznesowy” jest węższa niż w raporcie zintegrowanym [Skonsolidowany Roczny Raport GK LPP za 2020/2021, s. 20-21]. Grupa powtórzyła w tej sekcji informacje odnoszące się do czterech wymienionych wyżej grup działań. Pozostałe elementy modelu biznesu prezentowane są w sposób pośredni, który wymaga poszukiwania informacji poza treścią przypisaną bezpośrednio do „Naszego modelu biznesu”.

Model tworzenia wartości dla interesariuszy w raporcie zintegrowanym prezentuje rysunek 1.

Grupa LPP wyróżnia pięć rodzajów kapitałów (stanowiących tzw. „magazyn wartości”), na podstawie których tworzy wartość dla różnych kategorii interesariuszy. Grupa LPP podaje także informacje o osiągniętych kluczowych wynikach i wskaźnikach efektywności. Kapitał naturalny obejmuje surowce wykorzystywane do produkcji tkanin, a także inne zasoby naturalne wykorzystane do produkcji tkanin, takie jak woda i energia. Grupa LPP podejmuje różnego rodzaju działania na rzecz zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko (np. ekologiczne rozwiązania w produkcji, sprzedaży, producenci produktów Grupy - 16 fabryk - działa w standardzie *Eco Aware Production*). Drugim rodzajem kapitału jest kapitał finansowy obejmujący kapitał własny oraz zobowiązania, dzięki którym Grupa może doskonalić się i rozwijać, a także inwestować w nowe technologie. Jak wynika z rysunku 2, LPP wyróżnia także kapitał ludzki i intelektualny, oznaczający wkład pracowników, dostawców w kreowanie produktów i produkcję, dystrybucję i sprzedaż. Utrzymywanie właściwych relacji z różnymi interesariuszami, m. in. inwestorami, partnerami biznesowymi, społecznością lokalną oraz klientami LPP, tworzy wysoki kapitał społeczny i relacyjny Grupy utożsamiany z inspiracją i jej rozwojem. Z kolei kapitał wytworzony, obejmuje produkty, ich dystrybucję i sieć sprzedaży. Grupa

w znacznym stopniu skupia się na dostępności produktów przyjaznych naturze i dopasowanych do potrzeb klientów [Raport zintegrowany za rok 2020/2021, s. 24-25].



Rys. 1. Model tworzenia wartości w LPP

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Zintegrowany raport LPP za rok 2020/2021, s. 24-25).

Strategia zrównoważonego rozwoju i jej cele to kolejny wyodrębniany element w opisie stosowanego modelu biznesu LPP. Misja Grupy to pomaganie klientom w wyrażaniu emocji i spełnianiu marzeń poprzez ich wygląd, wizja zakłada pracę z pasją, dzięki której LPP staje się najlepszą firmą odzieżową na świecie. Do 2023 roku Grupa skupia swoje działania na zrównoważonym rozwoju, inwestycjach w rozwój sklepów stacjonarnych, spełnieniu oczekiwań klientów poprzez wprowadzanie nowych produktów, dalszej digitalizacji oraz rozwoju organizacji omnichannelowej [Raport zintegrowany za rok 2020/2021, s. 23]. Opis modelu biznesu Grupy dostarcza informacje na temat kierunków rozwoju w latach 2020-2023 w części poświęconej strategii biznesowej. Prezentuje także cele zrealizowane w roku sprawozdawczym i cele długoterminowe do 2025 roku w ramach strategii zrównoważonego rozwoju zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej.

Jako jeden z elementów modelu biznesu, LPP przedstawiła zgodność z prawem. LPP funkcjonuje na wielu rynkach zagranicznych, gdzie sprzedaje produkty poprzez sklepy stacjonarne oraz sprzedaż online. Dlatego Grupa wdrożyła szereg procedur dotyczących np. ochrony danych osobowych, identyfikacji schematów podatko-

wych, udostępniania informacji poufnych mających zapewnić zgodność ich działania z prawem krajowym i wspólnotowym [Raport zintegrowany za rok 2020/2021, s. 30].

Kolejny element modelu biznesu to przeciwdziałanie korupcji. W tej części LPP zaprezentowała dokumentację określającą zasady i procedury wewnętrzne stosowane przez firmę i ich pracowników w celu przeciwdziałania temu zjawisku. Do tej dokumentacji zalicza się [Raport zintegrowany za rok 2020/2021, s. 30-31]:

- kodeks etyki,
- zasady współpracy z kontrahentami,
- zasady dla pracowników salonów.

Grupa LPP w swoim modelu biznesowym poinformowała, iż duże znaczenie ma zarządzanie ryzykiem, stąd ujawnia informacje na temat zagrożeń związanych z prowadzoną działalnością, w tym ryzyko modelu biznesowego. Ryzyko modelu biznesu odnosi się do właściwego doboru dostawców i krajów produkcji, jak i kontroli łańcucha dostaw [Raport zintegrowany za rok 2020/2021, s. 31].

Podsumowując, sprawozdanie z działalności każdej z analizowanych spółek zawiera informacje na temat modelu biznesu, występują jednak różnice co do sposobu prezentacji, objętości, a także ujawnianych informacji w odniesieniu do elementów tworzących model biznesu. Najmniej szczegółową informację w raporcie rocznym zaprezentowała Grupa Protektor. W tej grupie dominuje pośredni sposób komunikacji informacji. W sprawozdawczości rocznej LPP i CCC występuje podział na część finansową raportu obejmującą między innymi sprawozdanie zarządu z działalności i część niefinansową stanowiącą raport zintegrowany. Komunikowanie informacji na temat modelu biznesu odbywa się więc dwutorowo i w sposób bezpośredni. Niemniej bardziej wyczerpujące informacje dotyczące wybranych elementów modelu biznesu, np. na temat klientów, można odnaleźć także w innych sekcjach treści raportów zintegrowanych. Z punktu widzenia użytkownika informacji pożądane jest ustalenie zakresu informacji w wyodrębnianej części finansowej i niefinansowej oraz ich zintegrowanie, aby uzyskać pełny obraz stosowanego modelu biznesu jednostki w co najmniej jednym dokumencie.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury można stwierdzić, że ogólnie model biznesowy to koncepcja, która powinna w prosty sposób opisać logikę działania przedsiębiorstwa, tj. zdefiniować oraz wyjaśnić tworzenie i dostarczenie wartości, aby osiągnąć cele strategiczne. Ujawnianie informacji na temat modelu biznesu w ramach obecnego raportowania zewnętrznego to wciąż imperatyw dla rachunkowości. Ze względu na swój interdyscyplinarny charakter, problematyka

ta łączy w sobie teorię oraz praktykę zarządzania i rachunkowości. Autorki wyrażają nadzieję, że kwestie poruszane w artykule staną się inspiracją do dalszych badań z naukowego i praktycznego punktu widzenia.

W publikacjach naukowych z zakresu zarządzania nie sformułowano jednoznacznego określenia tego terminu i jego elementów. Ogrom definicji i trudność jednoznacznego zdefiniowania modelu biznesu może powodować różnorodność komunikowanych informacji w sprawozdawczości przedsiębiorstw. Głównie dotyczy to różnego poziomu uszczegółowienia, niejednorodnego układu informacji, pomijania ważnych informacji w zależności od przyjętej przez jednostkę sprawozdawczą definicji i elementów modelu. Można to uznać w praktyce za utrudnienie w zrozumieniu koncepcji modelu biznesu konkretnej jednostki na podstawie ujawnianych informacji.

Ważnym efektem z przeprowadzonego badania empirycznego wybranych spółek giełdowych jest stwierdzenie, że w praktyce informacje na temat modelu biznesu w sprawozdawczości przedsiębiorstwa mogą być identyfikowane na dwa sposoby:

1) w sekcji raportu okresowego bezpośrednio przeznaczonej do wyjaśnienia modelu biznesu (w ramach sprawozdania z działalności, jeśli przedsiębiorstwo sporządza raport zintegrowany w wyodrębnionej części także tego raportu),

2) w sposób pośredni w ramach rozproszonych, ale niespójnych informacji opisujących elementy, które tworzą model biznesu. Zgodnie z prawem bilansowym opis modelu biznesowego może być zastąpiony w całości lub części przez informację opisującą charakterystykę działalności i zasobów.

Sposób pierwszy wymaga od jednostek przemysłu 1) jakie treści sprawozdania z działalności przenoszone będą do raportu zintegrowanego, a na ile będą to informacje oryginalne, występujące tylko w raporcie zintegrowanym 2) jak zintegrować informacje niefinansowe i informacje finansowe ze sprawozdawczości finansowej aby informacja była kompletna i użyteczna dla interesariuszy.

Przy drugim sposobie informacje opisujące działalność i zasoby wprawdzie wspierają wyjaśnienie stosowanego modelu biznesu przedsiębiorstwa, ale utrudniają różnym interesariuszom poznanie logiki tworzenia i przechwytywania wartości oraz nie ujawniają relacji pomiędzy tym elementami.

Przedstawione badanie empiryczne ma charakter wstępny i wymaga dalszej eksploracji. Wykorzystano w nim nieliczną próbę przedsiębiorstw. Jego kontynuowanie wymaga więc poszerzenia próby badanych przedsiębiorstw. Konieczna jest identyfikacja potencjalnych problemów dotyczących ujawnień informacji na temat modelu biznesu w praktyce gospodarczej oraz modelowanie optimum informacji bezpośrednio przekazanej na jego temat w wydzielonej sekcji sprawozdawczości przedsiębior-

stwa. Należy przy tym wyraźnie zaznaczyć, że kluczowe zagadnienie to koncentracja treści raportów na tworzeniu i dostarczeniu wartości klientom, akcjonariuszom i innym interesariuszom przedsiębiorstwa.

ORCID iD

Anna Dyhdalewicz: <https://orcid.org/0000-0001-6605-961X>

Literatura

1. Babuška E. W. (2013), *Teoria rachunkowości i jej miejsce w dyscyplinarnej strukturze nauk o kierowaniu organizacjami*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 71(127), s. 25-37.
2. Banaszyk P. (2006), *Znaczenie modelu biznesowego w strategicznej odnowie przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 81, s. 38-44.
3. Bek-Gaik B. (2016), *Model biznesu w sprawozdawczości organizacji – przegląd badań*. Studia Ekonomiczne, 268, s. 43-52.
4. Bek-Gaik B. (2017), *Sprawozdawczość zintegrowana – przegląd badań*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 92(148), s. 9-28.
5. Bek-Gaik B., Rymkiewicz, B. (2017), *Model biznesu w raportowaniu organizacji – wybrane problemy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 471, s. 23-33.
6. Brzóska J. (2009), *Model biznesowy - współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
7. Chluska J. (2018), *Model biznesu w sprawozdawczości grupy kapitałowej działalności leczniczej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 503, s. 89-97.
8. Chojnacka E., Bering A. (2018), *Struktura ramowa raportu zintegrowanego – wytyczne a praktyka wybranych przedsiębiorstw*, Kolegium Zarządzania i Finansów, 160, s. 63-78.
9. *Cyfrowe innowacje modeli biznesowych. Controlling w erze cyfrowej transformacji* (2018), Akademia Controllingu, Poznań.
10. Demil B., Lecocq X. (2010), *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, Long Range Planning, 43, pp. 227-246.
11. Gajda D. (2014), *Rola innowacji w modelach biznesu*, Studia Ekonomiczne Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 183, s. 61-73.
12. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2014), *Revolutionizing the Business Model*, Management of the Fuzzy Front End of Innovation, 8(4), pp. 89-98.
13. Hamel G. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.

14. Hedman J., Kalling T. (2003), *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*, European Journal of Information Systems, 12, pp. 49-59.
15. Jabłoński M. (2016), *Model biznesu w raportach okresowych sprawozdawczości przedsiębiorstw – intencje i wyniki*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 1(79), s. 227-244.
16. Johnson M.W. (2010), *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*, Harvard Business Press, Boston.
17. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. (2008), *Reinventing Your Business Model*, Harvard Business Review, 86(12), pp. 1-11.
18. Karwowski M. (2016), *Model biznesu a zawartość obecnego sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 90(146), s. 135-155.
19. Karwowski M. (2016a), *Rola komentarza zarządu w ujawnianiu modelu biznesu i sprawowaniu kontroli zarządczej*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 6(84), s. 55-65.
20. Karwowski M. (2017), *Wpływ modelu biznesu na przyjęte zasady ujmowania i wyceny wybranych składników sprawozdania finansowego*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 4(88/1), s. 283-292.
21. Karwowski M. (2018), *Propozycja struktury opisu modelu biznesu w sprawozdaniu z działalności*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 163, s. 127-142.
22. Karwowski M., Świdorska G. K. (2017), *Możliwości prezentacji modelu biznesu w sprawozdaniu finansowym*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, 3, s. 61-74.
23. Kęcki P. (2015), *Model biznesu w przypadku przedsiębiorstwa rafineryjnego*, Organizacja i Zarządzanie, 83(1941), s. 255-269.
24. Kobiela-Pionnier K. (2012), *Sprawozdawczość zintegrowana: koncepcja raportowania osiągnięć przedsiębiorstwa na miarę XXI wieku*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 66(122), s. 75-85.
25. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
26. *Krajowy Standard Rachunkowości nr 9 Sprawozdanie z działalności*, Dz. U. MRiF, 2018, poz. 4.
27. Matusiak B. E. (2013), *Modele biznesowe na nowym, zintegrowanym rynku energii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
28. Michałak J. (2012), *Model biznesowy i jego wpływ na odwzorowanie sytuacji finansowej jednostki w systemie rachunkowości*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 66(122), s. 133-142.
29. Michałak J., Bek-Gaik B., Karwowski M. (2018), *Model biznesu jako wyzwanie dla rachunkowości*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź.

30. Moszoro B., Gadomska-Lila K. (2013), *Innowacyjny model biznesowy – kluczowe elementy*, Management and Business Administration Central Europe, 21(120), s. 98-107.
31. Muehlhausen J. (2018), *Modele biznesowe dla bystrzaków*, Helion, Gliwice.
32. Oliński M. (2016), *Wartość jako kluczowa kategoria konstytuująca model biznesu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 233, s. 166-174.
33. Oliński M. (2016a), *Tworzenie oraz przechwytywanie wartości w modelach biznesu – ujęcie relacyjne*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.
34. Osterwalder A., Pigneur Y. (2013), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
35. Pielaszek M., Świdarska K. G., Krysiak M. (2014), *Model biznesu a polityka rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 201, s. 221-232.
36. Piotrowska K. (2017), *Model innowacji jako model biznesu w sprawozdaniu zintegrowanych*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 233, s. 162-177.
37. *Raport zintegrowany GK LPP SA za rok 2020/2021*, <https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2018/02/LPP-Raport-Zintegrowany-2020-Online-PL.pdf> [19.05.2022].
38. Rudny W. (2013), *Model biznesowy a tworzenie wartości*, Studia Ekonomiczne, 141, s. 98-108.
39. Rudny W. (2014), *Model biznesowy w strategii firmy*, Prace Naukowe WWSZiP, 27(2), s. 213-224.
40. Rutowicz D.R. (2018), *Krytyczna ocena podejścia do narzędzi rachunkowości zarządczej jako niezależnych od strategii i modelu biznesowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 514, s. 376-388.
41. Samelak J. (2013), *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
42. Shafer S. M., Linder J. C., Smith H. J. (2005), *The power of research models*, Business Horizons, 48, pp. 199-207.
43. *Skonsolidowany Roczny Raport GK LPP za 2020/2021*, <https://www.lppsa.com/relacje-inwestorskie/raporty/raporty-okresowe/skonsolidowany-roczny-raport-gk-lpp-sa-za-2020-21> [19.05.2022].
44. Sztorc M. (2016), *Model biznesowy jako instrument zarządzania strategicznego w hotelarstwie*, w: Kota J. (red.), *Zarządzanie i gospodarka: wybrane zagadnienia i procesy: procesy zarządzania w wybranych sferach aktywności gospodarczej*, Kielce, s. 48-77.
45. Śnieżek E., Wiatr M. (2016), *Dobrowolne ujawnienia informacji jako kierunek doskonalenia sprawozdawczości finansowej*, Studia Ekonomiczne, 268, s. 206-216.
46. Śnieżek E., Wiatr M. (2016a), *Modelowanie raportów jako próba ograniczenia luki komunikacyjnej w sprawozdawczości finansowej*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 284, s. 21-30.

47. Teece D. J. (2010), *Business model, business strategy and innovation*, Long Range Planning, 43, pp. 172-194.
48. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2021, poz. 217.
49. Walińska E. M. (2017a), *Zintegrowany raport – początek końca sprawozdania finansowego?*, w: Luty Z. (red.), *Rachunkowość dokonania i przyszłość*, SKwP, Warszawa, s. 481-495.
50. Walińska E., Bek-Gaik B., Gad J. (2017), *Model biznesu jako element sprawozdawczości korporacyjnej*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, 3, s. 51-74.
51. Walińska E., Bek-Gaik B., Gad J. (2018), *Informacje finansowe i niefinansowe w raporcie zintegrowanym- praktyka spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 100(156), s. 167-189.
52. Walińska E., Gad J. (2017), *Kluczowe narzędzia raportowania korporacyjnego w praktyce polskiego rynku kapitałowego – analiza przypadku*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 92(148), s. 207-226.
53. Wierziński M. (2017), *Model biznesowy a innowacyjność*, Prace Naukowe Uniwersytetu we Wrocławiu, 472, s. 471-484.
54. Wit B. (2016), *Model biznesu z perspektywy interesariuszy*, Quarterly Journal, 4(19), s. 87-99.

The business model and the annual enterprise report

Abstract

The aim of the article is to answer the following questions: what is a business model, what are its elements and what is the scope and manner of disclosing information on the applied business model in the practice of reporting of selected public companies. To achieve this goal, the following research methods such as a critical review of the literature on the subject, qualitative research with the use of the case study method. The research problem is exploratory and cognitive in nature. In the practice of the surveyed companies, information on the business model in corporate reporting was disclosed in two ways: in the section of the periodic report directly intended to explain the business model or indirectly as part of scattered but inconsistent information describing the elements that make up the business model. The possibility of an indirect method results from the recommendations of the balance sheet law. The description of the business model can be replaced in whole or in part by information describing the characteristics of the activities and resources. In the reports, the analyzed companies disclose information about the business model, but there are differences as to the presentation, volume and information presented in relation to the elements that make up the business model. It is necessary to identify potential problems with

disclosure of information about the business model in business practice and model the optimum information directly communicated about it in a separate reporting section of the enterprise.

Key words

business model, management commentary, integrated report, financial and non-financial information