

Model biznesu w raportach zintegrowanych polskich spółek giełdowych

Bogusława Bek-Gaik, Aleksandra Rapacz*

Streszczenie: *Cel* – Celem artykułu jest omówienie praktyki ujawniania modelu biznesu w sprawozdawczości zintegrowanej (*integrated reporting* – IR) w praktyce polskich spółek giełdowych.

Metodologia badania – W artykule wykorzystano studia literatury przedmiotu, analizę treści publikacji korporacyjnych oraz obserwację praktyki gospodarczej.

Wynik – Badanie przeprowadzono na próbie 11 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Przeanalizowano 25 raportów zintegrowanych sporządzonych za lata 2013–2016. Wykazano, że ujawnienia na temat modelu biznesu w praktyce są bardzo różnorodne. Spółki w większości przyjmują swoje własne, indywidualne rozwiązania. Tylko niektóre spółki giełdowe ujawniają model biznesu zgodnie ze strukturą ramową zaproponowaną przez IIRC. Wiele zastrzeżeń można jednak mieć do jakości ujawnień w publikowanych raportach zintegrowanych.

Oryginalność/wartość – Ujawnienia na temat modelu biznesu są stosunkowo nowym obszarem badawczym, znajdującym się we wczesnej fazie wdrażania w praktyce gospodarczej.

Słowa kluczowe: model biznesu, sprawozdawczość zintegrowana, raportowanie zintegrowane, sprawozdanie z wartości

Wprowadzenie

Model biznesu jest przedmiotem ożywionej dyskusji zarówno w literaturze przedmiotu, jak i praktyce gospodarczej spółek giełdowych¹¹. Pojęcie to nabrało znaczenia zwłaszcza w momencie pojawienia się Międzynarodowych Ram Raportowania Zintegrowanego (IIRC, 2013b) oraz Dyrektywy Unijnej 2014/95/UE, odnoszącej się do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności (Dz.Urz. UE, L 330/1, z 15.11.2014). Dokumenty te wymagają od niektórych organizacji publikowania w ramach sprawozdania rocznego z działalności spółki, danych finansowych a także pewnych informacji niefinansowych. W obszarze informacji niefinansowych, obok ujawnienia informacji dotyczących strategii spółki, ładu korporacyjnego czy też informacji środowiskowych i społecznych,

* dr hab. Bogusława Bek-Gaik prof. AGH, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem, e-mail: bbek@zarz.agh.edu.pl; mgr Aleksandra Rapacz, doktorantka, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, e-mail: aleksandra.rapacz93@gmail.com.

¹ Bini, Dainelli, Giunta, 2016; Bek-Gaik, 2016; Bek-Gaik, Rymkiewicz, 2016, 2017; Drzewiecki, 2011, 2013; Falencikowski, 2013; George, Bock, 2011; Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk, 2008; Jabłoński, 2016; Karwowski, 2015; Krasodomska, 2012; Magretta, 2002; Michalak, 2012, 2015; Nogalski, 2009; Osterwalder, 2009; Richardson, 2008; Rudny, 2013.

istotną kwestią jest również ujawnianie modelu biznesu. Model biznesowy został wskazany jako zasadniczy element treści raportu zintegrowanego, co wynika m.in. z faktu, że każdy interesariusz chce znać model biznesu, czyli ogólną koncepcję przedstawiającą logikę prowadzenia biznesu danej organizacji. W szczególności spółki sporządzające raport zintegrowany powinny zgodnie z wytycznymi IIRC, prezentując swój model biznesowy, ujawnić kluczowe kapitały (zasoby), jakimi dysponuje dana organizacja, kluczowe działania oraz wskaźniki dokonań (finansowe i niefinansowe). Korzyści płynące z ujawnień informacji niefinansowych, zwłaszcza stosowanego modelu biznesowego w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa, są bardzo istotne w ocenie działalności jednostki przez interesariuszy w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Pozwalają interesariuszom poznać logikę prowadzenia biznesu danej organizacji, umożliwiając tym samym wiarygodną ocenę jej dokonań zarówno finansowych, jak i niefinansowych.

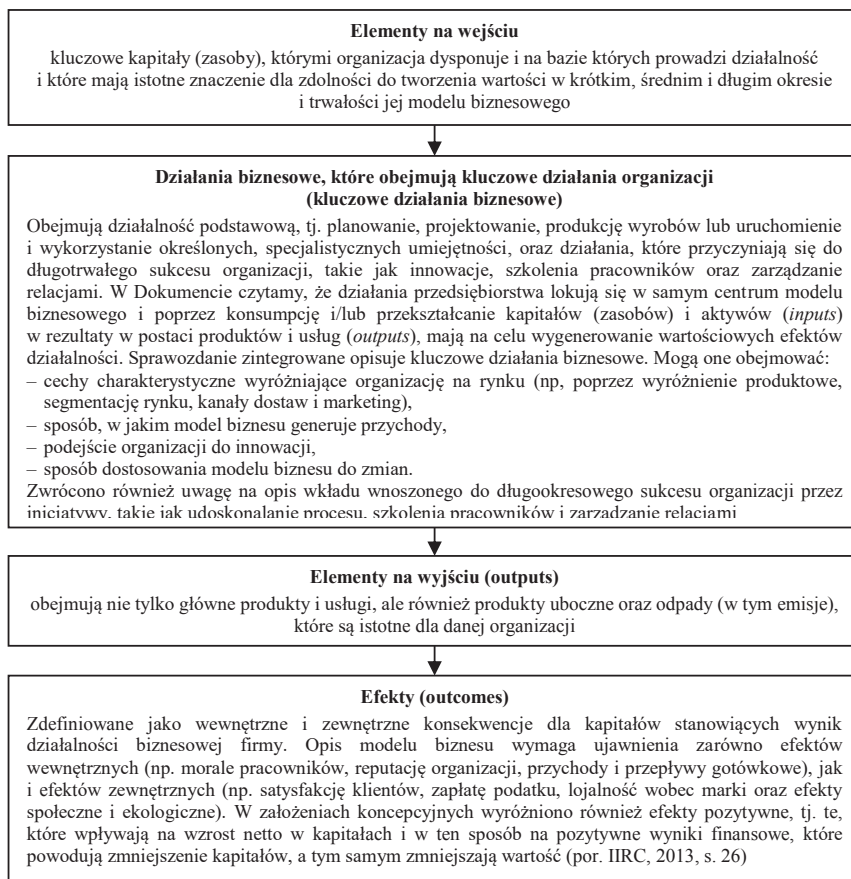
Celem niniejszego artykułu jest omówienie praktyki ujawniania modelu biznesu w sprawozdawczości zintegrowanej (*integrated reporting* – IR) w praktyce polskich spółek giełdowych. Badanie przeprowadzono na próbie 11 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, analiza obejmowała 25 raportów zintegrowanych sporządzonych za lata 2013–2016. Przeanalizowano ujawnienia na temat modelu biznesu w tym: miejsce jego ujawnienia w raporcie zintegrowanym, sposób prezentacji oraz podjęto próbę oceny jakości ujawnień na temat modelu biznesu.

1. Model biznesu w raporcie zintegrowanym

Model biznesu stanowi kluczowy element raportu zintegrowanego oraz zasadniczy element jego treści (Bek-Gaik, 2016). W *The International <IR> Framework* (IIRC, 2013b) wyraźnie podkreślono, że sprawozdawczość zintegrowana ma się koncentrować wokół modelu biznesowego danej organizacji, jej zasobów i relacji, z których korzysta i które kształtuje, nazywanych, jak już wcześniej wspomniano, „kapitałami”. Model biznesu dla celów raportowania zintegrowanego został zdefiniowany jako „wybrany system złożony z nakładów i aktywów początkowych (*inputs*), działalności biznesowej, efektów końcowych działalności (*outputs*) oraz rezultatów, który to system ma kreować określoną wartość w krótkim, średnim i długim terminie” (IIRC, 2013a). Jako elementy składowe modelu biznesu w strukturze ramowej IIRC wymienia się (IIRC, 2013b, s. 4):

- prezentację firmy – co jednostka robi, jaką ma strukturę lub w jakich obszarach prowadzi działalność,
- strategię biznesową – kluczowe aspekty strategii przedsiębiorstwa,
- łańcuch wartości – miejsce w łańcuchu wartości i zależności od kluczowych nakładów i aktywów wejściowych (*inputs*),
- wyniki finansowe – w jaki sposób model biznesowy steruje rentownością lub generowaniem przychodów,

- kreowanie wartości – w jaki sposób nakłady i aktywa wejściowe (*inputs*) firmy, podejmowane działania i zależności prowadzą do wartości oraz pożądanych rezultatów.



Rysunek 1. Kluczowe elementy modelu biznesu zgodnie z IR Framework

Źródło: opracowanie własne na podstawie IIRC (2013a).

Można stwierdzić, że model biznesu (BM) to fundamentalna koncepcja dla zrozumienia, jak organizacje działają i jak tworzą wartość. Należy zaznaczyć, że termin „model biznesowy” został szeroko omówiony w Dokumencie Dyskusyjnym IIRC z września 2011 roku pt. „W kierunku Zintegrowanego Raportowania – Informowanie o wartości XXI wieku” (Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century) (IIRC, 2011), gdzie został przedstawiony, jako jeden z dwóch głównych tematów dla przyszłego ukierunkowania sprawozdawczości organizacji. W marcu 2013 roku został opublikowany przez IIRC (2013a), *Business Model Background Paper for IR*, wnioski z którego zostały

uwzględnione w Strukturze Ramowej IR Framework. Celem Dokumentu było uzgodnienie rozbieżnych podejść i koncepcji w odniesieniu do modelu biznesu i raportowania modelu biznesowego, a także wypracowanie wspólnej i powszechnie akceptowanej definicji modelu biznesowego oraz jego wykorzystanie w Raportowaniu Zintegrowanym (<IR>). Kluczowe elementy modelu biznesu (rys. 1), zgodnie z IR Framework, to:

- elementy wejściowe (*inputs*) (IIRC, 2013b, s. 4.14–4.15),
- działania biznesowe (IIRC, 2013b, s. 4.16–4.17),
- elementy na wyjściu (*outputs*) (IIRC, 2013b, s. 4.18),
- efekty (*outcomes*) (IIRC, 2013b, s. 4.19–4.20) (rys. 1).

Wymienione elementy są kluczowe dla prezentacji modelu biznesowego danej organizacji i znalazły odzwierciedlenie w zaproponowanej mapie modelu biznesowego (IIRC, 2013a). Jak się wydaje, zaprezentowana mapa ujawnień zapewnia pełną prezentację logiki prowadzenia biznesu oraz ułatwia zrozumienie procesu kreowania wartości w organizacji. W literaturze przedmiotu podkreśla się również, że aby zapewnić efektywną komunikację, holistyczny i wieloaspektowy przekaz o modelu biznesu, informacja o nim musi być przekazana za pośrednictwem pewnej opowieści (Bek-Gaik, Rymkiewicz 2016, s. 36–52). Opowieść ta może być wyrażona w różnych formach: w postaci liczb, szkiców/wizualizacji oraz narracji. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że narracja jest formą kluczową. Powstaje jednak pytanie, jak odnieść się do tego praktyka gospodarcza.

2. Ujawnienia informacji dotyczących modelu biznesu w raportach zintegrowanych polskich spółek giełdowych w latach 2013–2016

W celu oceny sposobu prezentacji modelu biznesu w sprawozdaniu zintegrowanym zrealizowano badanie empiryczne. Przeanalizowano sposób ujawniania modelu biznesowego w raportach zintegrowanych spółek giełdowych w Polsce w latach 2013–2016². Przeanalizowano 11 spółek, tj. 25 raportów zintegrowanych. Podstawowe informacje dotyczące raportów zintegrowanych przedstawiono w tabeli 1. Analizie poddano zarówno formę prezentacji raportów zintegrowanych polskich spółek giełdowych, jak również miejsce ujawnienia informacji kluczowych elementów stosowanego modelu biznesowego oraz zgodność prezentacji ze strukturą ramową raportowania zintegrowanego (IIRC, 2013b).

Jak wiadomo, historia raportowania zintegrowanego w Polsce jest krótka, ponieważ spółki rozpoczęły sporządzanie raportów zintegrowanych od momentu wprowadzenia wejścia w życie Międzynarodowych Ram Raportowania Zintegrowanego, stąd też ocena ujawnień na temat modelu biznesu w praktyce polskich spółek giełdowych jest ograniczona.

² Badania na temat ujawnień modelu biznesu prowadzili m.in. Bagnoli, Redigolo (2015), Bini, Dainelli, Giunta (2016), Bek-Gaik, Rymkiewicz (2015a, 2015b), Eccles, Krzus (2014), Eccles, Krzus, Ribot (2015), Lai, Melloni, Stacchezzini (2013, 2015), Walińska, Bek-Gaik, Gad, Rymkiewicz (2015).

Tabela 1

Kluczowe informacje na temat raportów zintegrowanych polskich spółek giełdowych, opublikowane w latach 2013–2016

Badana spółka	Rok publikacji	Liczba stron raportu	Dostęp do raportu w wersji interaktywnej	Występowanie pojęcia „model biznesu” w raporcie zintegrowanym	Prezentacja kluczowych kapitałów	Wytyczne IIRC
PKN ORLEN	2014	–	+	+	+	+
	2015	351	+	+	+	+
	2016	521	+	+	+	+
Grupa PGE	2015	–	+	+	+	+
	2016	–	+	+	+	+
Grupa Lotos	2013	469	+	+	+	+
	2014	468	+	–	– ^c	+
	2015	272	+	–	+	+
	2016	184	+	–	–	+
Tauron Polska Energia	2015	–	+	+	–	+
	2016	–	+	+	+	+
KGHM Polska Miedź	2013	306	–	–	–	+
	2014	158	+	–	–	+
	2015	175	+	+	+	+
	2016	214	+	+	+	+
Grupa Azoty	2013	168	–	–	–	–
	2014	148	–	–	–	–
	2015	142	–	–	–	–
LW Bogdanka	2014	144	–	–	–	+
	2015	141	–	+	–	+
	2016	210	–	+	+	+
Orange Polska	2016	225	+	+	+	+
ING Bank Śląski	2016	215	+	–	+	+
Budimex	2016	122	–	+	+	–
mBank	2016	–	+	+	+	+

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszymi spółkami, które sporządziły raport zintegrowany w 2013 roku, były: Grupa Lotos, KGHM Polska Miedź oraz Grupa Azoty. W kolejnych latach raporty zintegrowane sporządziły PKN ORLEN, Grupa PGE, Tauron Polska Energia oraz LW Bogdanka. Większość spółek nadal publikuje raporty zintegrowane, jednak Grupa Azoty w 2016 roku zrezygnowała z prezentacji zintegrowanej formy raportu. W 2016 roku do grupy spółek publikujących raporty zintegrowane dołączyły kolejne spółki: Orange Polska, ING Bank Śląski, Budimex oraz mBank.

Większość spółek deklaruje, że sporządza raporty zintegrowane w oparciu o wytyczne wprowadzone przez IIRC w strukturze ramowej raportowania zintegrowanego. Według wytycznych zaproponowanych przez IIRC raportowanie informacji niefinansowych

powinno opierać się między innymi na ujawnianiu informacji dotyczących stosowanego modelu biznesowego oraz sposobie kreowania wartości przedsiębiorstwa w oparciu o kluczowe kapitały. W przypadku ujawnień dotyczących modelu biznesowego spośród badanych raportów tylko trzy spółki (PKN ORLEN, Tauron Polska Energia, Orange Polska) we wszystkich sporządzonych raportach zintegrowanych użyły wprost pojęcia „model biznesu” oraz zaprezentowały go w sposób przedstawiony w ramach Business Model Background Paper for IR. Pozostałe spółki: Grupa PGE, Budimex oraz mBank zaprezentowały model biznesowy wyłącznie w formie opisu. KGHM Polska Miedź oraz LW Bogdanka rozpoczęły prezentację informacji na temat modelu biznesowego w raportach sporządzanych w latach późniejszych od pojawienia się pierwszego zintegrowanego raportu. W przypadku Grupy Lotos model biznesowy zaprezentowany został jako model tworzenia wartości oraz model budowy wartości. Indywidualne rozwiązania odnośnie do stosowanego modelu biznesowego przyjęły Grupa Azoty oraz ING Bank Śląski. Dokonując szczegółowej charakterystyki sposobu prezentacji modelu biznesowego polskich spółek giełdowych (tab. 2), można zaobserwować znaczący postęp w ewolucji raportowania informacji na temat modelu biznesowego. W przypadku PKN Orlen, model biznesowy od pierwszego opublikowanego raportu zintegrowanego prezentowany jest w odniesieniu do wytycznych opublikowanych przez IIRC, natomiast KGHM Polska Miedź, mimo że publikuje raporty zintegrowane już od 2013 roku, dopiero w trzecim udostępnionym raporcie zawarła szczegółowe informacje na temat stosowanego modelu biznesowego.

Obserwowana tendencja ujawnienia informacji na temat modelu biznesowego zmierza w kierunku zgodności z zaproponowanym sposobem ujawniania w strukturze ramowej raportowania zintegrowanego czyli spółki coraz częściej ujawniają swoje kluczowe kapitały, sposób ich przetwarzania w ramach przyjętego modelu biznesowego i efekty działalności. Coraz bardziej szczegółowo prezentowane są również mierniki, zarówno finansowe, jak i niefinansowe, kluczowe KPI, w celu prezentacji stopnia realizacji zmierzonych celów organizacji założonych w realizowanym modelu biznesowym. Wiele spółek opublikowało w ramach raportów zintegrowanych wskaźniki KPI w postaci np. interaktywnej tablicy (np. PKN Orlen oraz Grupa PGE), ale także w formie opisu czy też infografiki prezentujące wyniki finansowe i niefinansowe osiągnięte poprzez wdrażanie modelu biznesowego oraz zależności między nimi.

Tabela 2

Miejsce ujawnienia oraz sposób prezentacji informacji na temat modelu biznesu polskich spółek giełdowych w latach 2013–2016

Spółka	Sposób prezentacji modelu biznesu	Miejsce ujawnienia informacji na temat modelu biznesu
1	2	3
	<p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> – model biznesu zaprezentowano w postaci interaktywnego narzędzia raportu zintegrowanego (schemat modelu biznesu, w tym wyszczególnione trzy główne elementy łańcucha budowy wartości: wydobywanie, <i>downstream</i>, detal), – raport zbudowany w oparciu o kluczowe kapitały, – zaprezentowano kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) w odniesieniu do poszczególnych kapitałów 	<ul style="list-style-type: none"> – zaprezentowano schemat modelu biznesu na stronie głównej raportu zintegrowanego, w rozdziale „Łańcuch budowy wartości Grupy Orlen”, – wskaźniki efektywności zaprezentowano na stronie głównej raportu w postaci interaktywnego narzędzia, – inne kluczowe elementy modelu biznesu zaprezentowano w różnych miejscach raportu zintegrowanego
PKN Orlen	<p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> – model biznesu zaprezentowano w postaci graficznej (z podziałem na trzy główne segmenty: wydobywanie, <i>downstream</i>, detal), – raport zbudowany w oparciu o kluczowe kapitały, – zaprezentowano kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) w odniesieniu do poszczególnych kapitałów 	<ul style="list-style-type: none"> – zaprezentowano schemat modelu biznesu na stronie głównej raportu zintegrowanego, w rozdziale „Grupa Orlen i otoczenie”, w tradycyjnej wersji raportu w rozdziale pierwszym (s. 13), – kapitały omówiono w rozdziale pierwszym „Grupa Orlen i otoczenie” (s. 50–65), – wskaźniki efektywności zaprezentowano na stronie głównej raportu w postaci interaktywnego narzędzia, w tradycyjnej wersji raportu w rozdziałach „Nasza strategia” oraz „Odpowiedzialna firma” (s. 74–82, 141)
	<p>2016</p> <ul style="list-style-type: none"> – model biznesu zaprezentowano w postaci interaktywnego narzędzia (w tym wyszczególnione trzy główne elementy łańcucha budowy wartości: wydobywanie, <i>downstream</i>, detal), – raport zbudowany w oparciu o kluczowe kapitały, – zaprezentowano kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) w odniesieniu do poszczególnych kapitałów 	<ul style="list-style-type: none"> – zaprezentowano schemat modelu biznesu na stronie głównej raportu, w rozdziale „Grupa Orlen i otoczenie”, w tradycyjnej wersji raportu w rozdziale pierwszym (s. 26), – kapitały omówiono w rozdziale pierwszym „Grupa Orlen i otoczenie” (s. 88–89), – wskaźniki efektywności zaprezentowano na stronie głównej raportu w postaci interaktywnego narzędzia; w tradycyjnej wersji raportu w rozdziale „Nasza strategia” (s. 132–138)
Grupa PGE	<p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> – model biznesowy przedstawiony w formie interaktywnej grafiki, na stronie głównej raportu (w tym główne segmenty: wytwarzanie, obrót i sprzedaż), – w raporcie zaprezentowano kluczowe kapitały, – w raporcie przedstawiano kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) w odniesieniu do poszczególnych kapitałów 	<ul style="list-style-type: none"> – zaprezentowano schemat modelu biznesu na stronie głównej raportu, w zakładce „Model biznesowy i działalność”, – kapitały omówiono w zakładce „Kapitały”, – wskaźniki efektywności zaprezentowano na stronie głównej raportu w postaci interaktywnego narzędzia, w zakładce „Kapitały”

1	2	3
	<p>2016</p> <ul style="list-style-type: none"> – model biznesowy przedstawiono w formie grafiki, na stronie głównej raportu (w tym główne segmenty: energetyka konwencjonalna, energetyka odnawialna, obrót i dystrybucja), – w raporcie zaprezentowano kluczowe kapitały, – zaprezentowano kluczowe wskaźniki efektywności w odniesieniu do poszczególnych kapitałów 	<ul style="list-style-type: none"> – zaprezentowano schemat modelu biznesu na stronie głównej raportu, w zakładce „Rozwój”, – kapitały nie zostały szczegółowo opisane w raporcie, – wskaźniki efektywności zaprezentowano na stronie głównej raportu w postaci interaktywnego narzędzia, w zakładce „Rozwój – kluczowe wskaźniki”
	<p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> – model biznesowy przedstawiono w formie opisu (w tym, główne segmenty: handlowy, finansowy, zarządczy, operacyjny, poszukiwawczo-wydobywczy), – raport zbudowany w oparciu o kluczowe kapitały, – podstawowe wskaźniki finansowe 	<ul style="list-style-type: none"> – zaprezentowano opis modelu biznesu na stronie głównej raportu, w rozdziale „Organizacja i jej Raport”, w tradycyjnej wersji raportu w rozdziale pierwszym (s. 13–14), – kapitały omówione w oddzielnych rozdziałach (kapitał produkcyjny – s. 127, kapitał relacyjny – s. 181, kapitał społeczny – s. 211, kapitał ludzki – s. 244, kapitał intelektualny – s. 279)
	<p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> – w raporcie nie pojawia się pojęcie „model biznesu”, występuje natomiast pojęcie „model działania”, – raport zbudowany w oparciu o kluczowe kapitały, – opublikowano kluczowe wskaźniki efektywności 	<ul style="list-style-type: none"> – model działania przedstawiono na stronie głównej raportu, w rozdziale „Strategia i model działania”, w tradycyjnej wersji raportu na s. 99–103, – opis kapitałów rozproszony po całym raporcie, – wskaźniki zaprezentowane na stronie głównej raportu w postaci opisu, w zakładce „Wyniki i perspektywy”, w tradycyjnej wersji na s. 121–128
Grupa Lotos	<p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> – w raporcie nie pojawia się pojęcie „model biznesu”, występuje natomiast pojęcie „modelu budowy wartości”, w tradycyjnej wersji raportu zaprezentowano go w formie graficznej, w wersji on-line – w formie interaktywnej, – raport zbudowany w oparciu o kluczowe kapitały, – opublikowano kluczowe wskaźniki efektywności 	<ul style="list-style-type: none"> – modelu budowy wartości został przedstawiony na stronie głównej raportu W tradycyjnej wersji raportu w rozdziale „Nasz biznes” (s. 32–33), – kapitały omówiono w rozdziale „Nasz biznes” (s. 32–33), – wskaźniki zaprezentowano na stronie głównej raportu w postaci interaktywnych danych, w zakładce „Dane interaktywne”, w tradycyjnej wersji w rozdziale „Innowacje kluczem do trwałego sukcesu” (s. 91–93)
	<p>2016</p> <ul style="list-style-type: none"> – w raporcie nie pojawia się pojęcie „model biznesu”, występuje natomiast pojęcie „model tworzenia wartości” w formie opisu oraz grafiki, w ramach prezentowanego modelu przedstawiono kluczowe działania, perspektywy rozwoju oraz założone wyniki, – raport zbudowany w oparciu o kluczowe kapitały, – opublikowano kluczowe wskaźniki efektywności 	<ul style="list-style-type: none"> – opis i grafikę prezentujące kluczowe elementy przyjętego modelu, umieszczono na głównej stronie raportu w postaci interaktywnego panelu, w tradycyjnej wersji raportu pojęcie modelu tworzenia wartości zamieszczone zostało w rozdziale dotyczącym strategii (s. 46–52), – wskaźniki zaprezentowano na stronie głównej raportu w postaci interaktywnych danych, w zakładce „Dane interaktywne”, w tradycyjnej wersji w rozdziale „Efektywność w działaniu” (od s. 76)

1	2	3
Tauron Polska Energia	<p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> – model biznesowy przedstawiono w formie interaktywnej matrycy i animacji, za pomocą której zaprezentowano kluczowe obszary działalności przedsiębiorstwa (takie jak: pracownicy, akcjonariusze, klienci, otoczenie, społeczność lokalna itp.), – zaprezentowano wybrane dane finansowe oraz operacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – model biznesu przedstawiono na głównej stronie raportu, – brak opisu kluczowych kapitałów, – wybrane dane opublikowano w postaci interaktywnego narzędzia na stronie głównej raportu
	<p>2016</p> <ul style="list-style-type: none"> – model biznesowy przedstawiono w formie animacji, za pomocą której zostały zaprezentowane kluczowe obszary działalności przedsiębiorstwa, – w raporcie zaprezentowano kluczowe kapitały, – zaprezentowano kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) w odniesieniu do poszczególnych kapitałów 	<ul style="list-style-type: none"> – model biznesu przedstawiono na głównej stronie raportu, poprzedzony listem prezesa, – kluczowe kapitały przedstawiono na głównej stronie raportu, – wskaźniki efektywności zaprezentowano na stronie głównej raportu w postaci interaktywnego narzędzia
KGHM Polska Miedź	<p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> – brak jasno zdefiniowanego modelu biznesu, – zaprezentowano przedmiot i zakres działalności, system budowy wartości, – brak opisu kluczowych kapitałów, – zaprezentowano sposób realizacji celów strategicznych 	<ul style="list-style-type: none"> – informacje dotyczące procesu kreowania wartości przedsiębiorstwa (s. 24–25)
	<p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> – model biznesowy spółki zaprezentowano w wersji graficznej, prezentującej łańcuch tworzenia wartości pod nazwą „model tworzenia wartości”, – brak opisu kluczowych kapitałów, – opis wskaźników efektywności (KPI) 	<ul style="list-style-type: none"> – model tworzenia wartości wraz z obszernym opisem zintegrowanej działalności Spółki, w wersji tradycyjnej na s. 23–26, w wersji on-line na głównej stronie raportu, – wskaźniki efektywności (s. 117)
	<p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> – model biznesowy przedstawiono w formie rozbudowanej grafiki, – brak opisu kluczowych kapitałów, – opis wskaźników efektywności (KPI) zawarto w raporcie w odniesieniu do relacji inwestorskich i dialog z interesariuszami 	<ul style="list-style-type: none"> – model biznesu w tradycyjnej wersji raportu w rozdziale „Nasz biznes”(s. 12), – wskaźniki efektywności opisano w rozdziale „Ład korporacyjny” (s. 124–129)
<p>2016</p> <ul style="list-style-type: none"> – model biznesowy przedstawiono w formie rozbudowanej grafiki, – raport zbudowany w oparciu o kluczowe kapitały, – zaprezentowano kluczowe wskaźniki efektywności 	<ul style="list-style-type: none"> – model biznesu w tradycyjnej wersji raportu w rozdziale „Nasza strategia” (s. 21–23), w wersji on-line w zakładce „Strategia – jak tworzymy wartość”, – identyfikacja kluczowych kapitałów w rozdziale „Nasza strategia” (s. 21–23), – zestawienie danych w rozdziale „Raportujemy wskaźniki pozafinansowe” (od s. 199) 	

1	2	3
	2013	
	– brak jasno zdefiniowanego modelu biznesu, pojawia się natomiast opis modelu zarządzania i wartości, – brak opisu kluczowych kapitałów – prezentacja podstawowych wskaźników efektywności	– opis modelu zarządzania i wartości grupy w części „Wprowadzenie” (s. 34–37), – pozastawowe dane niefinansowe, związane z zużyciem surowców oraz wpływem na środowisko opisano w raporcie (od s. 81)
	2014	
Grupa Azoty	– zaprezentowano model zarządzania – brak opisu kluczowych kapitałów, – prezentacja podstawowych wskaźników efektywności	– opis modeli zarządzania przedsiębiorstwem w rozdziale „Strategia i misja” (s. 17), – pozastawowe wskaźniki efektywności omówiono w rozdziale „Strategia w działaniu” (s. 56–57)
	2015	
	– brak jasno zdefiniowanego modelu biznesu, – brak opisu kluczowych kapitałów, – wskaźniki efektywności pojawiają się w raporcie spółki	– wspomniane wskaźniki efektywności pojawiają się w rozdziale „Jakie są wyniki programu Azoty PRO” (s. 18–19)
	2014	
	– brak jasno zdefiniowanego modelu biznesu, – brak opisu kluczowych kapitałów, – brak identyfikacji kluczowych wskaźników efektywności (KPI)	
	2015	
LW Bogdanka	– model biznesowy przedstawiono w formie opisu, – brak prezentacji kluczowych kapitałów, – brak identyfikacji kluczowych wskaźników efektywności (KPI)	– model biznesu w tradycyjnej wersji raportu w rozdziale „Najnowocześniejsza Kopalnia w Europie” (s. 8)
	2016	
	– brak jasno zdefiniowanego modelu biznesu, pojawia się natomiast nazwa „model budowania wartości”, – raport zbudowano w oparciu o kluczowe kapitały, – prezentacja kluczowych wskaźników efektywności (KPI)	– model budowania wartości w tradycyjnej wersji raportu w rozdziale „Zintegrowany model budowania wartości” (s. 28–34), – kapitały omówiono w oddzielnych rozdziałach (kapitał finansowy – s. 35, kapitał produkcyjny – s. 67, kapitał ludzki – s. 83, kapitał intelektualny – s. 103, kapitał społeczny – s. 109, kapitał naturalny – s. 125)
	2016	
Orange Polska	– model biznesowy przedstawiono w formie schematu obrazującego proces kreowania wartości przedsiębiorstwa w oparciu o stosowany model biznesowy, – w raporcie zaprezentowano kluczowe kapitały, – zaprezentowano kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) w odniesieniu do poszczególnych kapitałów	– model biznesowy w tradycyjnej wersji raportu w rozdziale „Nasz model biznesowy i tworzenie wartości” (s. 20–21), – identyfikacja kluczowych kapitałów w rozdziale „Nasz model biznesowy i tworzenie wartości” (s. 25), – wskaźniki efektywności zaprezentowano na stronie głównej raportu w postaci opisu w rozdziale „Wyniki modelu biznesowego” (od s. 62)

1	2	3
	2016	
ING Bank Śląski	<ul style="list-style-type: none"> – brak jasno zdefiniowanego modelu biznesu, elementy modelu biznesowego pojawiły się natomiast w opisie procesu kreowania wartości przedsiębiorstwa, – raport zbudowano w oparciu o kluczowe kapitały, – brak identyfikacji kluczowych wskaźników efektywności (KPI) 	<ul style="list-style-type: none"> – elementy modelu biznesowego pojawiły się w rozdziale „Jak tworzymy wartość” w wersji on-line raportu, – kluczowe kapitały przedstawiono w rozdziale „Jak tworzymy wartość” w wersji on-line raportu
	2016	
Budimex	<ul style="list-style-type: none"> – model biznesowy spółki zaprezentowano w formie opisu w tradycyjnej formie raportu, – w raporcie zaprezentowano kluczowe kapitały, – w raporcie zaprezentowano wybrane kluczowe mierniki efektywności (KPI) 	<ul style="list-style-type: none"> – model biznesowy w tradycyjnej wersji raportu w rozdziale „Model wartości” (s. 27), – kluczowe kapitały przedstawiono w rozdziale „Model wartości” (s. 28–29), – o wskaźnikach efektywności (KPI) wspomniano w poszczególnych rozdziałach w odniesieniu do omawianych kwestii
	2016	
mBank	<ul style="list-style-type: none"> – model biznesowy grupy przedstawiono w formie obszernego opisu, – raport zbudowany w oparciu o kluczowe kapitały, – zaprezentowano kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) w odniesieniu do poszczególnych kapitałów 	<ul style="list-style-type: none"> – elementy modelu biznesowego pojawiły się w rozdziale „O Grupie mBanku – Model biznesowy” w wersji on-line raportu, – kluczowe kapitały przedstawiono w rozdziale „O Grupie mBanku – Proces tworzenia wartości” w wersji on-line raportu, – wskaźniki efektywności zaprezentowano na stronie głównej raportu w postaci interaktywnego narzędzia

Źródło: opracowanie własne.

Uwagi końcowe

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, że prezentacja modelu biznesowego w raportach zintegrowanych badanych spółek jest bardzo różnorodna. Należy wskazać, że badane spółki odnoszą się w raportach zintegrowanych do prawie wszystkich elementów modelu biznesu zaproponowanych przez IIRC w strukturze ramowej, ale w bardzo różnorodny sposób. Również jakość i dokładność poszczególnych kategorii ujawnień jest bardzo zróżnicowana. Bardzo słabo wyartykułowane są powiązania między poszczególnymi elementami modelu biznesu i ich udział w kreowaniu wartości. W obszarze kreowania wartości opis modelu biznesu koncentruje się na opisie głównych celów i strategii działania. Z kolei prezentacja wyników działalności w opisie modelu biznesu koncentruje się na produktach, odpadach i emisjach. Rezultaty działalności to głównie prezentacja kluczowych KPI.

Pozytywny jest fakt, że Spółki coraz częściej używają pojęcia model biznesowy, wyróżniają kluczowe kapitały organizacji zgodnie z sugestiami IIRC oraz sposób ich przetwarzania w celu kreowania wartości. Spółki zmieniły również podejście do publikacji kluczowych mierników finansowych oraz niefinansowych. Można stwierdzić, że sposób ujawniania modelu biznesu ewaluuje i jest z roku na rok coraz bardziej zgodny z wytycznymi, stworzonymi przez Międzynarodową Radę ds. Sprawozdawczości Zintegrowanej (IIRC). Prezentacja kluczowych kapitałów dla przedsiębiorstw również jest bardziej dostrzegalna. Warto również zauważyć, że wraz z kolejnymi publikowanymi raportami zmniejszyła się ich objętość na rzecz jakości i coraz więcej spółek przedstawia interaktywne wersje raportu, dostępne na stronie internetowej spółki.

Reasumując, model biznesu jest bardzo ważnym elementem dla inwestorów, służącym do oceny zdolności organizacji do tworzenia i utrzymywania wartości na przestrzeni czasu. Należy ciągle aktualizować i doskonalić zaproponowaną w strukturze ramowej formę opisu modelu biznesu. Wnioski z przeprowadzonej analizy wskazują jednoznacznie, że ujawnianie modelu biznesu i jednoznaczna identyfikacja jego kluczowych elementów nie jest łatwym zadaniem i wymaga ciągłego doskonalenia w celu zapewnienia wszystkim interesariuszom przejrzystej i transparentnej informacji o sposobie i logice prowadzenia biznesu danej jednostki.

Literatura

- Bagnoli, C., Redigolo, G. (2015). Business Model in IPO Prospectuses: Insights from Italian Innovation Companies. *Journal of Management & Governance*, 1–34.
- Bek-Gaik, B. (2016). Model Biznesu w sprawozdawczości organizacji – przegląd badań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 268.
- Bek-Gaik, B., Rymkiewicz, B. (2015a). Model Biznesu w sprawozdawczości polskich spółek publicznych na przykładzie branży energetycznej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 398.
- Bek-Gaik, B., Rymkiewicz, B. (2015b). *Sprawozdawczość Zintegrowana w praktyce polskich spółek giełdowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Bek-Gaik, B., Rymkiewicz, B. (2016). Tendencje rozwoju sprawozdawczości zintegrowanej w praktyce polskich spółek giełdowych. *Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia*, 1 (79).
- Bek-Gaik, B., Rymkiewicz, B. (2017). Model Biznesu w raportowaniu organizacji – wybrane problemy, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Research Papers of Wrocław University of Economics*, 471.
- Bini, L., Dainelli, F., Giunta, F. (2016). Business Model Disclosure in the Strategic Report. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (17).
- Drzewiecki, J. (2011). Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa, różnice. *Nauki o Zarządzaniu*, 8.
- Drzewiecki, J. (2013). Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 13 (14), 65–76.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz. Urz. UE z dnia 15.11.2014, nr L 330/1.
- Eccles, R.G., Krzus, M. (2014). *Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. Wiley.
- Eccles, R.G., Krzus, M., Ribot, S. (2015). Model of Best Practice in Integrated Reporting 2015. *Journal of Applied Corporate Finance*, 2 (27), 108.

- Falencikowski, T. (2013). *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. Warszawa: CeDeWu.
- George, G., Bock, A.J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1 (35).
- Gołębiowski, T., Dudzik, T.M., Lewandowska, M., Witek-Hajduk, M. (2008). *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- IIRC (2013a). Business Model Background Paper for <IR>. Pobrano z: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf.
- IIRC (2013b). The International <IR> Framework. Pobrano z: <http://integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2013/12/13-12-08-THEINTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK2-1.pdf>.
- Jabłoński, M. (2016). Model biznesu w raportach okresowych sprawozdawczości przedsiębiorstw i wyniki. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (79).
- Karwowski, M. (2015). Model biznesu jako nowe wyzwanie sprawozdawczości zewnętrznej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 388.
- Krasodomska, J. (2012). Zintegrowana sprawozdawczość spółek w 2020 roku. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 66 (122), 101–110.
- Lai, A., Melloni, G., Stacchezzini, R. (2013). *Disclosing Business Model in the “Integrated Report”: Evidence from European Early Adopters*. Pobrano z: http://www.aidea2013.it/docs/400_aidea2013_accounting.pdf (odczyt: 25.02.2016)
- Lai, A., Melloni, G., Stacchezzini, R. (2015). The Tone of Business Model Disclosure: An Impression Management Analysis of the Integrated Reports. *Journal of Management & Governance*, 1–26.
- Magretta, J., (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 5 (80), 86–93.
- Michalak, J. (2012). Model biznesowy i jego wpływ na odwzorowanie sytuacji finansowej jednostki w systemie rachunkowości. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 66 (122).
- Michalak, J. (2015). Prezentacja modelu biznesowego w raportach rocznych wybranych spółek wysokich technologii z Wielkiej Brytanii. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 245.
- Nogalski, B. (2009). Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. *MBA*, 2, 7–8.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Pobrano z: <http://www.businessmodelgeneration.com/> (10.04.2018).
- Richardson, J. (2008). *The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution*. *Strategic Change*, 5/6 (17), 133–144.
- Rudny, W. (2013). Model biznesowy a tworzenie wartości. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 141.
- Walińska, E., Bek-Gaik, B., Gad, J., Rymkiewicz, B. (2015). *Sprawozdawczość przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z otoczeniem. Wymiar finansowy i niefinansowy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- <http://www.raportzintegrowany.orlen.pl> (18.04.2018).
- <https://raportzintegrowany2015.orlen.pl/pl> (18.04.2018).
- <https://raportzintegrowany2016.orlen.pl> (18.04.2018).
- <https://raportzintegrowany.gkpg.pl> (18.04.2018).
- <http://raportzintegrowany2016.gkpg.pl> (18.04.2018).
- <http://2013.raportroczny.lotos.pl> (18.04.2018).
- <http://2014.raportroczny.lotos.pl> (18.04.2018).
- <http://2015.raportroczny.lotos.pl> (18.04.2018).
- <http://raportroczny.lotos.pl> (18.04.2018).
- <http://raport2015.tauron.pl> (18.04.2018).
- <http://raport2016.tauron.pl> (18.04.2018).
- <http://kghm.com> (18.04.2018).
- <http://raportroczny.kghm.com/pl> (18.04.2018).
- <http://2016.raportroczny.kghm.com> (18.04.2018).
- <http://grupaaoty.com/de/grupa/raport.html> (18.04.2018).
- <http://www.orange-ir.pl/pl> (18.04.2018).
- <http://ri.lw.com.pl/raporty-okresowe> (18.04.2018).
- <http://www.budimex.pl/pl/zrownowazony-rozwoj/csr/raporty-csr> (18.04.2018).
- <http://ri.lw.com.pl/raport-marketingowy> (18.04.2018).
- <https://www.mbank.pl/raport-roczny/2016> (18.04.2018).

THE BUSINESS MODEL IN INTEGRATED REPORTS OF POLISH LISTED COMPANIES

Abstract: *Purpose* – The purpose of this article is to discuss the practice of disclosing the business model in integrated reporting (integrated reporting – IR) in practice of Polish listed companies.

Design/methodology/approach – The article uses literature studies, analysis of the content of corporate publications and the observation of economic practice.

Findings – The study was conducted on a sample of 11 companies listed on the Warsaw Stock Exchange as at 20 April 2018. In total, Authors analyzed 25 integrated reports prepared for the years 2013–2016. It has been shown that the disclosures about the business model in practice are very diverse. Most companies adopt their own individual solutions, only some listed companies disclose the business model according to the framework structure proposed by the IIRC. However, many reservations can be made to the quality of disclosures in the published integrated reports.

Originality/value – Disclosures about the business model are a relatively new research area that is at an early stage of implementation in business practice.

Keywords: business model, integrated reporting, value report

Cytowanie

Bek-Gaik, B., Rapacz, A. (2018). Model biznesu w raportach zintegrowanych polskich spółek giełdowych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2 (92), 209–222. DOI: 10.18276/frfu.2018.92-18.