

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 398

## Zarządzanie kosztami i dokonaniaми

Redaktorzy naukowi  
Edward Nowak  
Marcin Kowalewski



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-522-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <b>Wstęp</b> .....  | 11  |
| <b>Anna Bartoszewicz:</b> Zbilansowana karta wyników jako narzędzie pomiaru pracy komórki audytu wewnętrznego .....   | 13  |
| <b>Barbara Batóg, Jacek Batóg, Andrzej Niemiec, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski:</b> Application of ordinal logit models in the diagnosis of performance measurement system in Polish enterprises ..... | 24  |
| <b>Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz:</b> Model biznesu w sprawozdawczości polskich spółek publicznych na przykładzie branży energetycznej.....  | 36  |
| <b>Paulina Belch:</b> Analiza kosztów rodzajowych w sektorze paliwowym.....   | 53  |
| <b>Anna Białek-Jaworska:</b> Determinanty kosztów kształcenia w szkołach wyższych .....   | 62  |
| <b>Leszek Borowiec:</b> Kalkulacja kosztu netto usług transportowych Miejskich Zakładów Autobusowych sp. z o.o. w Warszawie.....  | 73  |
| <b>Halina Buk:</b> Sprawozdawczość segmentowa bazą informacyjną dla oceny efektywności zarządzania operacyjnego .....   | 84  |
| <b>Michał Chalastra:</b> Zakres integracji rachunku kosztów tworzonego na potrzeby systemów rachunkowości finansowej i budżetowania – wyniki badań empirycznych.....                                      | 96  |
| <b>Małgorzata Czerny:</b> Pomiar dokonań w bankach islamskich .....   | 105 |
| <b>Dorota Czerwińska-Kayzer:</b> Korzyści biologiczne w rachunku opłacalności produkcji rolniczej .....   | 112 |
| <b>Joanna Dyczkowska:</b> Nowoczesne narzędzia raportowania menedżerskiego w kontekście roli współczesnych controllerów .....   | 121 |
| <b>Tomasz Dyczkowski:</b> Financial and non-financial information in performance assessment of public benefit organisations .....   | 134 |
| <b>Tomasz Dyczkowski:</b> Mierniki dokonań organizacji pożytku publicznego. Możliwości i ograniczenia stosowania .....  | 146 |
| <b>Aleksandra Ferens:</b> Identyfikacja i grupowanie kosztów środowiskowych w systemie informacyjnym zarządzania .....  | 159 |
| <b>Rafał Jagoda:</b> Koszty i korzyści a ryzyko ubezpieczenia należności.....   | 168 |
| <b>Elżbieta Jaworska:</b> Pomiar dokonań w obszarze społecznego aspektu odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników.....   | 179 |
| <b>Jacek Jaworski, Jacek Woźny:</b> Ramy koncepcyjne zastosowania strategicznej karty wyników w zarządzaniu jednostką podstawową uczelni publicznej.....  | 189 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Wojciech Kariozen:</b> Balanced Scorecard w czołowych polskich uniwersytetach – analiza gotowości do opracowania i wdrożenia .....               | 200 |
| <b>Magdalena Kludacz:</b> Zasady rachunku kosztów francuskich szpitali na potrzeby wyceny świadczeń zdrowotnych .....                               | 209 |
| <b>Bartosz Kołodziejczuk:</b> Uwarunkowania zarządzania kosztami w przemyśle poligraficznym .....   | 219 |
| <b>Roman Kotapski:</b> Koszty zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków na potrzeby kształtowania taryf.....                | 228 |
| <b>Mariola Kotłowska:</b> Czynniki kreowania wartości przedsiębiorstwa ciepłowniczego.....  | 239 |
| <b>Robert Kowalak:</b> Sprawozdawczość zarządcza zakładu gospodarowania odpadami .....  | 249 |
| <b>Marcin Kowalewski:</b> Pomiar i raportowanie dokonań na poziomie strumienia wartości w <i>lean accounting</i> .....                              | 260 |
| <b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Planowanie kosztów w ujęciu procesowym .....   | 269 |
| <b>Justyna Kujawska:</b> Koszty administracyjne w szpitalu.....   | 280 |
| <b>Grzegorz Lew:</b> Pomiar dokonań relacji z klientami w przedsiębiorstwach handlowych.....  | 289 |
| <b>Monika Łada:</b> Rachunek celowego postarzania produktów.....  | 298 |
| <b>Małgorzata Macuda:</b> Rola benchmarkingu w pomiarze i ocenie dokonań szpitali.....  | 307 |
| <b>Teresa Martyniuk, Klaudia Balcer:</b> Pomiar w rachunkowości na tle regulacji międzynarodowych.....  | 317 |
| <b>Łukasz Matuszak:</b> Rola sprawozdania z działalności w społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwie.....  | 327 |
| <b>Jarosław Mielcarek:</b> EBITDA jako podstawa rachunku kosztów docelowych .....   | 343 |
| <b>Maria Nieplowicz:</b> Organizacyjne aspekty wdrażania zrównoważonej karty wyników .....  | 354 |
| <b>Edward Nowak:</b> Controlling zorientowany na dokonania przedsiębiorstwa..   | 363 |
| <b>Marta Nowak:</b> Moral conflict in performance measurement.....  | 372 |
| <b>Agnieszka Nóżka:</b> Zarządzanie kosztami projektów budowlanych realizowanych zgodnie z procedurami kontraktowymi FIDIC – wybrane problemy ..... | 380 |
| <b>Ryszard Orliński:</b> Rozliczanie procedur medycznych z wykorzystaniem aplikacji grupera .....   | 391 |
| <b>Ewa Różańska:</b> Metody oceny i selekcji projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym .....                    | 401 |
| <b>Jolanta Rubik:</b> Zarządzanie kosztami pracy a wymogi CSR.....  | 411 |
| <b>Beata Sadowska:</b> Rachunek kosztów działań – teoria i praktyka.....  | 420 |
| <b>Anna Surowiec:</b> Supply chain management practices in SME sector .....   | 432 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Piotr Szczypa:</b> Koncepcja pomiaru osiągnięć w POL-EKO APARATURA spółka jawna .....   | 441 |
| <b>Olga Szolno:</b> Cele i mierniki monitorowania celów w systemie kontroli zarządczej i budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego..... | 450 |
| <b>Łukasz Szydelko:</b> Segmentowy rachunek kosztów i wyników w rachunkowości zarządczej zorientowanej na procesy .....                                  | 460 |
| <b>Joanna Świerk:</b> Mapa strategii w działalności jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie miasta Lublin .....                                | 470 |
| <b>Marcin Wierzbiński:</b> Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne.....   | 481 |
| <b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Zrównoważone zarządzanie kosztami wobec alternatywnych badań naukowych w rachunkowości zarządczej .....                 | 501 |

## Summaries

|  |     |
|--|-----|
| <b>Anna Bartoszewicz:</b> Balanced scorecard as a tool of efficiency measurement of the internal audit unit .....  | 13  |
| <b>Barbara Batóg, Jacek Batóg, Andrzej Niemiec, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski:</b> Wykorzystanie porządkowych modeli logitowych w diagnozie systemu pomiaru dokonań przedsiębiorstw polskich ..... | 24  |
| <b>Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz:</b> Business model in the reporting of Polish public companies on the example of the energy sector  | 36  |
| <b>Paulina Belch:</b> Analysis of generic costs of companies from the petroleum sector.....  | 53  |
| <b>Anna Bialek-Jaworska:</b> Determinants of the education costs at universities   | 62  |
| <b>Leszek Borowiec:</b> Calculation of net costs of transport services of Warsaw Bus Company.....  | 73  |
| <b>Halina Buk:</b> Segment reporting as the information base for evaluation of effectiveness of operating management .....   | 84  |
| <b>Michał Chalastra:</b> Areas of integration of costing systems created for the purpose of financial accounting and budgeting – the results of empirical research.....                                | 96  |
| <b>Małgorzata Czerny:</b> Performance measurement in Islamic banks .....   | 105 |
| <b>Dorota Czerwińska-Kayzer:</b> Biological benefits in profitability account of agricultural production .....   | 112 |
| <b>Joanna Dyczkowska:</b> Modern tools of management reporting in the context of roles of contemporary management accountants .....  | 121 |
| <b>Tomasz Dyczkowski:</b> Informacje finansowe i niefinansowe w ocenie dokonań organizacji pożytku publicznego .....   | 134 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tomasz Dyczkowski:</b> Performance measures for public benefit organization.<br>Opportunities and limitations of their use .....                              | 146 |
| <b>Aleksandra Ferens:</b> Identification and grouping of environmental costs in<br>the management information system.....  | 159 |
| <b>Rafał Jagoda:</b> Costs and benefits vs. a risk of receivables insurance.....   | 168 |
| <b>Elżbieta Jaworska:</b> Performance measures in the area of social context of<br>corporate responsibility towards employees.....                               | 179 |
| <b>Jacek Jaworski, Jacek Woźny:</b> Conceptual frameworks for the use of<br>Balanced Scorecard in the management of the basic unit of public<br>university ..... | 189 |
| <b>Wojciech Kariozen:</b> Balanced Scorecard in top ranked Polish universities –<br>an analysis of readiness for design and implementation .....                 | 200 |
| <b>Magdalena Kludacz:</b> The principles of cost accounting in French hospitals<br>for the valuation of medical services.....                                    | 209 |
| <b>Bartosz Kolodziejczuk:</b> Determinants of business cost management in<br>printing industry .....   | 219 |
| <b>Roman Kotapski:</b> Costs of water supply system and sewage collection system<br>with the purpose of creating scales of charges .....                         | 228 |
| <b>Mariola Kotłowska:</b> Factors of value creation in a heating company .....   | 239 |
| <b>Robert Kowalak:</b> Managerial reporting for the waste disposal plants .....  | 249 |
| <b>Marcin Kowalewski:</b> Value stream performance measurement of lean<br>accounting.....  | 260 |
| <b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Cost planning in the process perspective.....   | 269 |
| <b>Justyna Kujawska:</b> Administrative costs in hospital.....   | 280 |
| <b>Grzegorz Lew:</b> Performance measurement of customer relationships in<br>enterprises of trade .....  | 289 |
| <b>Monika Łada:</b> Product planned obsolescence accounting.....   | 298 |
| <b>Małgorzata Macuda:</b> The role of benchmarking in hospitals' performance<br>measurement.....   | 307 |
| <b>Teresa Martyniuk, Klaudia Balcer:</b> Measurement in accounting against<br>international regulations.....   | 317 |
| <b>Łukasz Matuszak:</b> The role of management commentary of socially<br>responsible enterprise .....  | 327 |
| <b>Jarosław Mielcarek:</b> EBITDA as a basis for target costing .....  | 343 |
| <b>Maria Nieplowicz:</b> Organizational aspects of the Balanced Scorecard<br>implementation .....  | 354 |
| <b>Edward Nowak:</b> Performance-oriented controlling.....   | 363 |
| <b>Marta Nowak:</b> Konflikt moralny w zarządzaniu dokonaniaami .....  | 372 |
| <b>Agnieszka Nózka:</b> Managing the costs of construction designs carried out in<br>accordance with the FIDIC contract conditions – selected issues .....       | 380 |
| <b>Ryszard Orliński:</b> Settlement of medical procedures using Gruper<br>applications .....   | 391 |

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Ewa Różańska:</b> Evaluation and selection methods of research and development projects in socially responsible company .....                           | 401 |
| <b>Jolanta Rubik:</b> Labour costs management vs. CSR requirements.....  | 411 |
| <b>Beata Sadowska:</b> Cost accounting operations – theory and practice .....  | 420 |
| <b>Anna Surowiec:</b> Praktyki zarządzania łańcuchem dostaw w sektorze MSP..   | 432 |
| <b>Piotr Szczypa:</b> The concept of performance measurement in POL-EKO general partnership .....  | 441 |
| <b>Olga Szolno:</b> Objectives and indicators for monitoring the goals in management control and performance budget in local self-government entities..... | 450 |
| <b>Łukasz Szydelko:</b> Segment costs and results accounting in process-oriented management accounting .....   | 460 |
| <b>Joanna Świerk:</b> Strategy map in the performance of local government units on the example of the city of Lublin.....                                  | 470 |
| <b>Marcin Wierzbiński:</b> Business model vs. strategy and strategic management.....   | 481 |
| <b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Sustainable costs management in the light of alternative research in management accounting .....                          | 501 |

**Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz**

AGH w Krakowie

e-mails: bbek@zarz.agh.edu.pl, bartosz.rymkiewicz@wp.pl

---

**MODEL BIZNESU W SPRAWOZDAWCZOŚCI  
POLSKICH SPÓŁEK PUBLICZNYCH  
NA PRZYKŁADZIE BRANŻY ENERGETYCZNEJ**

---

**BUSINESS MODEL IN THE REPORTING  
OF POLISH PUBLIC COMPANIES ON THE EXAMPLE  
OF THE ENERGY SECTOR**

---

DOI: 10.15611/pn.2015.398.03

**Streszczenie:** Zagadnienie modelu biznesu jest obecnie szeroko dyskutowane zarówno w literaturze przedmiotu, jak i praktyce gospodarczej. Model biznesu stał się jednym z podstawowych elementów treści raportowania zintegrowanego, które pojawiło się jako odpowiedź na rosnącą krytykę tradycyjnego sprawozdania finansowego. Ujawnienia na temat modelu biznesu to niewątpliwie nowy obszar w raportowaniu jednostek, który dopiero się krystalizuje, a z uwagi na różnorodne sposoby podejścia do definiowania samego modelu biznesu trudno jest wypracować jednolite stanowisko w zakresie jego prezentacji. W artykule omówiono model biznesu w kontekście sprawozdawczości zintegrowanej i podjęto próbę oceny obecnego stanu ujawnień odnośnie do modelu biznesu w praktyce spółek publicznych na przykładzie branży energetycznej. Przeprowadzona przez autorów analiza treści raportów spółek branży energetycznej w Polsce wykazała, że spółki publikują informacje dotyczące modelu biznesu w sposób nieuporządkowany i niespójny. W większości spółki skupiają się na prezentacji strategii, która jest wprawdzie ściśle powiązana z modelem biznesu, jednakże nie jest zagadnieniem tożsamym. W artykule wykorzystano wyniki studiów literatury przedmiotu, wyniki wcześniejszych badań autorów, a także obserwacje praktyki gospodarczej w obszarze raportowania informacji na temat modelu biznesowego.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, sprawozdawczość zintegrowana, raportowanie.

**Summary:** The issue of the business model is now widely discussed both in the literature and practice. Business model has become one of the basic elements of an integrated reporting content that appeared in response to the growing criticism of the traditional financial statements. The disclosure of business model is undoubtedly a new area in the reporting unit, which has just crystallized and due to the variety of approaches to defining the business model is difficult to develop a unified position in terms of its presentation. The article discusses business model in the context of an integrated reporting and attempts to assess the current status disclosures regarding business model in the practice of public companies on the example of the energy industry. Carried out by the authors of the publication the content analysis of



energy sector companies in Poland showed that the company continues to publish information on the business model in a disordered and inconsistent way. Companies focus mainly on the presentation of the strategy, which is indeed closely linked to business model, but it is not the same issue. The article uses the results of the literature study, the results of previous studies of authors, as well as observations of economic practice in the area of reporting of information on the business model.

**Keywords:** business model, integrated reporting, reporting.

## 1. Wstęp

Termin „model biznesowy” zyskał na znaczeniu w sprawozdawczości w momencie rozwoju dyskusji na temat ważności informacji niefinansowych w raportowaniu przedsiębiorstw i ocenie dokonań jednostki. Model biznesowy został wskazany jako jeden z głównych tematów dla przyszłego ukierunkowania raportowania organizacji [IIRC 2011]. Traktowanie modelu biznesowego jako elementu podlegającego raportowaniu stanowi odzwierciedlenie poglądu, że jednym z kluczowych aspektów analizy działalności jednostki przez potencjalnego inwestora powinien być jej model biznesowy.

Obecnie model biznesu jest kluczowym ujawnieniem w raportowaniu organizacji i zasadniczym elementem treści Raportowania Zintegrowanego. Pojawienie się modelu biznesu w raportowaniu jednostek jest nowym zjawiskiem, stąd dotychczasowe praktyki jego ujawniania są niespójne, zarówno w odniesieniu do jego opisu i struktury, jak i zakresu.

W artykule omówiono model biznesu w kontekście sprawozdawczości zintegrowanej i podjęto próbę oceny obecnego stanu ujawnień odnośnie do modelu biznesu w praktyce spółek publicznych na przykładzie branży energetycznej.

## 2. Istota modelu biznesu

Model biznesu to pojęcie, które jest różnie definiowane i stosowane w praktyce gospodarczej. Jak podaje literatura przedmiotu, określenie „model biznesowy” zostało po raz pierwszy nagłośnione w latach 90. XX wieku [IIRC 2013a], a następnie ciągle ewoluowało i termin ten zaczął być powszechnie stosowany do opisu innowacyjnych sposobów „robienia biznesu”. Szczególnego znaczenia termin „model biznesu” nabrał w okresie rozwoju koncepcji raportowania zintegrowanego, gdzie stał się jednym z kluczowych ujawnień dotyczących działalności jednostki.

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, należy podkreślić bardzo różne sposoby definiowania terminu „model biznesowy”<sup>1</sup>. Odmienność ta jest skutkiem

---

<sup>1</sup> Przegląd definicji modelu biznesu można znaleźć m.in. w opracowaniu [Falencikowski 2013], por. także [IIRC 2013a, s. 15-19].

spojrzenia na model biznesowy z wielu różnych punktów widzenia oraz dyscyplin naukowych. Ponadto część autorów zajmuje się zdefiniowaniem samego pojęcia „model biznesowy”, z kolei inni określają jego komponenty. Najczęściej model biznesu określany jest jako ogólna koncepcja przedstawiająca logikę prowadzenia biznesu (por. [Nogalski 2009a, 2009b; Gołębiowski i in. 2008, s. 57, 62; Falencikowski 2013 s. 37]). Model biznesu jest też określany jako narzędzie zarządzania strategicznego (por. [Drzewiecki 2013]).

Ujęcie systemowe modelu biznesu zaproponował Obłój [2002], wskazując, że model biznesu jest pojęciem systemowym i przez to bardzo trudnym.

Związki modelu biznesu z posiadanymi aktywami w organizacji podkreśla z kolei R. Boulton, B. Libert i S. Samek [2001]. Autorzy twierdzą, że model biznesu „buduje się na podstawie aktywów i są to aktywa kształtujące tzw. dynamikę wartości (*value dynamics*)”. W tym ujęciu model biznesu jest zatem unikalną kombinacją aktywów materialnych i niematerialnych, mającą na celu maksymalizację wartości.

Z kolei w kontekście sprawozdawczości zintegrowanej [IIRC 2013b] termin „model biznesowy” definiuje się 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” (por. [IIRC 2013b]).

Podsumowanie proponowanych w literaturze przedmiotu definicji modelu biznesu można znaleźć w opracowaniu G. George, A.J. Bock [2011, s. 68]. Autorzy wymienionego opracowania wskazują, że model biznesowy jest powszechnie opisywany jako: (1) projekt organizacyjny (*design*) [Timmers 1998, s. 4], (2) wizja opierająca się na zasobach (RBV – *resource-based view*) [Mangematin i in. 2003, s. 624], (3) narracja (*narrative*) [Magretta 2002, s. 87], (4) rodzaj innowacji (*innovations*) [Chesbrough, Rosenbloom 2002, s. 532], (5) struktury transaktywne (*transactive structures*) [Amit, Zott 2001, s. 493] oraz (6) możliwości (*opportunity*) [Downing 2005, s. 186].

W różny sposób określane są również kluczowe elementy modelu biznesu. Najczęściej wymieniane są: kreowanie wartości, kluczowe zasoby organizacji, klienta (relacje z klientami), łańcuch wartości, wyniki finansowe (zysk, efekty działalności), nakłady i aktywa początkowe.

Pomimo znaczącej odmienności i różnorodności definicji modelu biznesowego można zidentyfikować kilka wspólnych wątków tematycznych:

- wyraźny i jednoznaczny związek pomiędzy modelem biznesowym a zdolnością danej organizacji do tworzenia wartości,
- jako kluczowy komponent modelu biznesowego wskazywane są nakłady i aktywa początkowe (*inputs*), zasoby lub inaczej kapitały, na których organizacja opiera swoje działania lub przedsięwzięcia,
- model biznesowy obejmuje również sposób, w jaki przedsiębiorstwo kreuje wartość, osiąga rezultaty lub wpływa na swych klientów i innych interesariuszy [IIRC 2013a].

Reasumując, model biznesu jest konstrukcją wieloskładnikową, odzwierciedlającą logikę prowadzenia biznesu. Esencję modelu biznesu stanowi „wartość”. Jako filary modelu biznesu należy wymienić: produkt, klienta, zarządzanie infrastrukturą, zarządzanie relacjami i aspekty finansowe.

### 3. Model biznesu w raportowaniu przedsiębiorstw

Zainteresowanie tematyką modelu biznesowego w raportowaniu jednostek jest skutkiem rozwoju koncepcji sprawozdawczości zintegrowanej. Termin „model biznesowy” został szeroko omówiony w dokumencie dyskusyjnym IIRC z września 2011 r. pt.: „W kierunku Zintegrowanego Raportowania – Informowanie o wartości w 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<sup>2</sup>. W dokumencie stwierdzono, że chociaż „brak jest jednolitej, powszechnie akceptowanej definicji pojęcia »model biznesowy« [...] często postrzega się ten termin jako proces, poprzez który dana organizacja dąży do wykreowania i utrzymania wartości” [IIRC 2011].

Z kolei opublikowany dokument *Business Model Background Paper for IR* [IIRC 2013a] ma na celu doprowadzenie do uzgodnienia rozbieżnych podejść i koncepcji w odniesieniu do modelu biznesu. Wyznacza on ramową strukturę raportowania modelu biznesowego w celu osiągnięcia jednolitej, wspólnej i powszechnie akceptowanej struktury ujawniania informacji na temat modelu biznesowego w Raportowaniu Zintegrowanym.

Należy podkreślić, że nacisk na traktowanie modelu biznesowego jako elementu podlegającego raportowaniu jest odzwierciedleniem idei, że jednym z kluczowych punktów wyjściowych analizy przez inwestora powinien być model biznesowy jednostki oraz sposób, w jaki odnosi się on do strategii firmy, trybu zarządzania (ładu korporacyjnego), osiągniętych wyników oraz perspektyw na przyszłość. Nacisk na raportowanie modelu biznesowego jest również ściśle związany z nurtem ujawniania informacji niefinansowych w raportowaniu jednostek<sup>3</sup>.

W *Business Model Background Paper for IR* [IIRC 2013a] model biznesowy został zdefiniowany jako wybrany przez organizację system elementów na wejściu (*inputs*), działań biznesowych, produktów (*outputs*) i efektów (*outcomes*) na wyjściu, których celem jest kreowanie wartości w krótkim, średnim i długim terminie.

<sup>2</sup> Drugim z głównych tematów poruszanych w dokumencie dyskusyjnym była zdolność do tworzenia i utrzymania wartości w krótkim, średnim i długim terminie – por. [IIRC 2011].

<sup>3</sup> Na potrzebę ujawniania modelu biznesu wskazuje również dyrektywa 2014/95/UE [Dyrektywa 2014/95/UE], zgodnie z którą duże jednostki, będące jednostkami sektora publicznego, są zobowiązane do sporządzania w ramach sprawozdania z działalności oświadczenia dotyczącego informacji niefinansowych, zawierającego niezbędne informacje odnośnie do kwestii środowiskowych, społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji i łapownictwu.

Elementy na wejściu dla modelu biznesowego należy rozumieć jako kapitały szeroko rozumiane obejmujące kapitał: finansowy, produkcyjny, naturalny, intelektualny, ludzki oraz społeczny określany jako „magazyn wartości” organizacji, które organizacja wykorzystuje w swojej działalności w celu wykreowania wartości.

Działania biznesowe obejmują działalność podstawową, tj.: planowanie, projektowanie, produkcję wyrobów lub uruchomienie wykorzystania określonych, specjalistycznych umiejętności, oraz działania, które przyczyniają się do długotrwałego sukcesu przedsiębiorstwa, takie jak innowacja, szkolenia pracowników oraz zarządzanie relacjami.

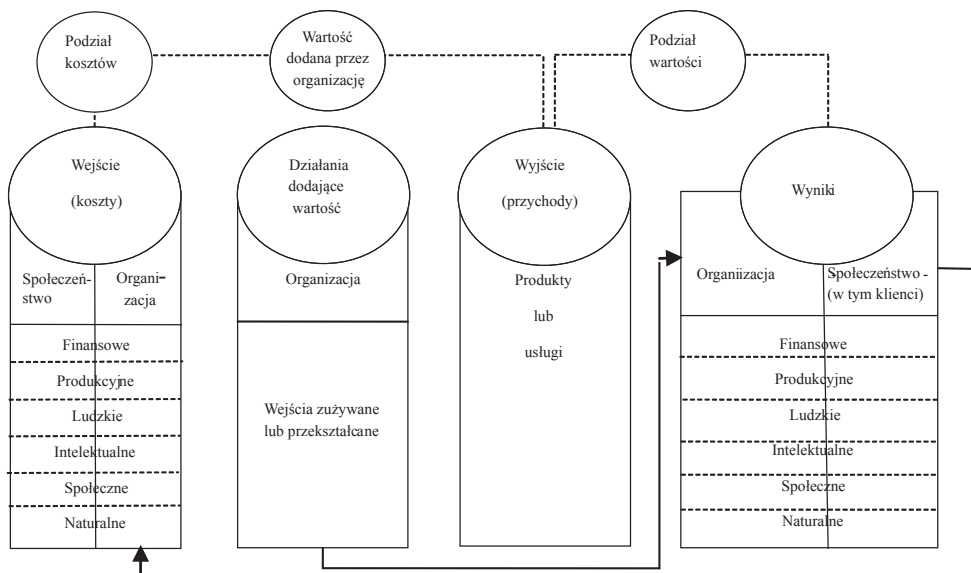
Elementy na wyjściu (*outputs*) obejmują nie tylko główne produkty i usługi, ale również produkty uboczne oraz odpady, które są istotne dla danej organizacji. Efekty (*outcomes*) są zdefiniowane jako wewnętrzne i zewnętrzne konsekwencje stanowiące wynik działalności biznesowej firmy.

W dokumencie [IIRC 2013a] w celu uporządkowania ujawnień dotyczących modelu biznesowego zaproponowano mapę modelu biznesowego, a raportowanie informacji na temat modelu biznesowego generalnie przypisano do pięciu kategorii:

1. prezentacja firmy (co jednostka robi, jaką ma strukturę lub w jakich obszarach prowadzi działalność),
2. strategia biznesowa (kluczowe aspekty strategii przedsiębiorstwa),
3. łańcuch wartości (miejsce w łańcuchu wartości i zależności od kluczowych nakładów i aktywów wyjściowych (*inputs*)),
4. wyniki finansowe (w jaki sposób model biznesowy steruje rentownością lub generowaniem przychodów),
5. kreowanie wartości (w jaki sposób nakłady i aktywa wyjściowe (*inputs*) firmy, podejmowane działania i zależności prowadzą do wartości oraz pożądaných rezultatów).

W dokumencie [IIRC 2013a] przedstawiono również zasady, jakimi należy kierować się, opisując model biznesowy organizacji (wskazania te wpłyną na efektywność i czytelność opisu modelu biznesowego). Wśród podstawowych zaleceń wymienia się:

- jednoznaczną identyfikację kluczowych elementów modelu biznesowego wraz z ich przedstawieniem w postaci prostego schematu,
- odpowiedni opis (narrację), który przedstawia warunki i okoliczności, w jakich organizacja funkcjonuje,
- identyfikację krytycznego dla organizacji interesariusza oraz innych zależności,
- opis kluczowych czynników wpływających na kreowanie wartości (*key value drivers*), tzw. drivery wartości,
- opis łańcucha wartości,
- powiązanie z innymi aspektami raportowania, w tym z raportowaniem na temat strategii organizacji, szans i ryzyka,
- wskaźniki realizacji działań/osiągnięcia celów (*key performance indicators*) [IIRC 2013a, s. 13].



**Rys. 1.** Schemat modelu biznesowego

Źródło: [IIRC 2013a, s. 9].

W dokumencie zwrócono również uwagę na fakt wykorzystywania przez organizacje więcej niż jednego modelu biznesowego (różne modele będące odzwierciedleniem np. różnych segmentów rynkowych). W takich przypadkach wymagane jest odrębne uwzględnienie i omówienie każdego z nich oraz omówienie korzyści płynących z wykorzystania efektu synergii.

W dokumencie [IIRC 2013a] zaznaczono też, że należy wyraźnie odróżnić ujawnienia dotyczące strategii i modelu biznesu – mają one stanowić odrębne elementy ujawnienia. Celem modelu biznesu jest natomiast wykorzystanie strategii do uzyskania pożądaných efektów (*outcomes*), które można ocenić na podstawie kluczowych wskaźników efektywności działalności (*performance indicators*).

Kwintesencją modelu biznesowego jest to, że opisuje sposób, w jaki przedsiębiorstwo biznesowe tworzy, utrzymuje i dostarcza wartość ekonomiczną, społeczną oraz inne formy wartości dla klientów, zachęca tych klientów, aby płacili za tę wartość, i przekształca uzyskane płatności w zysk. Stanowi on siłą napędową podstawowej działalności biznesowej firmy i wiąże go z jego strategią, sposobem/stylem zarządzania, realizacją działalności i perspektywami (por. [IIED 2009; Richardson 2008]). Koncepcja modelu biznesowego ulegała ewolucji, obejmując stopniowo kreowanie wartości, zdobywanie i zatrzymywanie tej wartości [Makinen, Seppanen 2007].

W kontekście sprawozdawczości zintegrowanej opis modelu biznesowego oznacza uwzględnienie w rozważaniach wszystkich istotnych „kapitałów”, od których

zależy realizacja celu organizacji oraz wyjaśnienie ich roli w działaniach, w jakich firma dąży do kreowania i utrzymania wartości. Tak więc opis modelu biznesowego wymaga ujawnienia kluczowych elementów wejściowych – materialnych i niematerialnych zasobów, które organizacja wykorzystuje w działalności.

#### **4. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w raportowaniu jednostek**

W kontekście powyższych rozważań potrzeba ujawniania informacji na temat modelu biznesu wydaje się oczywista. Interesariusze oczekują informacji o samym modelu biznesu organizacji i o jego efektywności. Bolączką jest fakt, że obecnie ujawnienia na temat modelu biznesu pojawiają się w różnych miejscach w raportowaniu jednostek, zarówno w informacji dodatkowej do sprawozdania finansowego, jak i w różnych raportach towarzyszących tradycyjnej sprawozdawczości, np. w komentarzu zarządu, raportach społecznych, raportach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw CSR (*corporate social responsibility*).

Ponadto przedsiębiorstwa ujawniają informacje na temat modelu biznesowego na różne sposoby, np. w postaci opisów strategii lub poprzez zaprezentowanie wyników działalności lub też ogólnej informacji na temat przedsiębiorstwa.

Obserwacja praktyki publikowania ujawnień na temat modelu biznesu pozwala na sformułowanie stwierdzenia, iż cechują się one wysoką dozą „ogólnikowości” i „pospolitości” (brak oryginalności i bardzo swobodna forma). Istotne ujawnienia na temat modelu biznesu rozproszone są w różnych sprawozdaniach. Czytelnik musi sam doszukiwać się informacji na temat modelu biznesowego, niewyjaśniane są również powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami modelu biznesowego. Ponadto ujawnienia dotyczące modelu biznesowego często prezentowane są w oderwaniu od innych aspektów raportowania i mają statyczny charakter. Organizacje opisują model biznesowy jako trwale ustalony, a nie jako dynamiczną i ewolucyjną koncepcję (por. [IIRC 2013a]).

Sprawozdawczość dotycząca modelu biznesowego jest obecnie niespójna, zarówno w odniesieniu do jej struktury, jak i zakresu. Jest to z pewnością skutkiem różnych interpretacji odnośnie do tego, co w istocie stanowi model biznesowy<sup>4</sup>. Przegląd aktualnej praktyki wskazuje na zwiększający się rozdział pomiędzy raportowaniem modelu biznesowego i narracją dotyczącą strategii firmy. Ukazuje to, iż oba zagadnienia postrzegane są jako ważne, lecz odrębne elementy sprawozdawczości przedsiębiorstwa.

Kluczowe elementy modelu biznesu i miejsca ich ujawnień przedstawia tab. 1.

<sup>4</sup> Wyniki analizy ponad 500 przykładów ujawnień przedsiębiorstw dotyczących modelu biznesowego, pochodzących z całego świata, można znaleźć w opracowaniu [IIRC 2013a].

Tabela 1. Miejsca ujawnień kluczowych elementów modelu biznesu

| Autor   | Definicja  | Kluczowe elementy             | Miejsce ujawnień  |                                     |                   |                      |                        |                    |
|---|--|-------------------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|----------------------|------------------------|--------------------|
|   |  |                               | Komentarz Zarządu | Sprawozdanie Zarządu z działalności | Raporty społeczne | Raporty środowiskowe | Sprawozdanie Finansowe | Strona internetowa |
| 1   | 2  | 3                             | 4                 | 5                                   | 6                 | 7                    | 8                      | 9                  |
| R.E.S. Boulton,<br>B.D. Libert,<br>S.M. Samek<br>(2001) | Model biznesu to portfel aktywów powstający w wyniku ich unikalnej kombinacji [Boulton, Libert, Samek 2001].   | Systemy zarządzania           | +                 | +                                   | +                 | +                    |                        | +                  |
|   |  | Przywództwo                   |                   |                                     | +                 |                      |                        | +                  |
|   |  | Strategia                     | +                 | +                                   | +                 | +                    |                        | +                  |
|   |  | Struktura organizacji         | +                 | +                                   | +                 |                      | +                      | +                  |
|   |  | Procesy                       |                   | +                                   | +                 |                      |                        | +                  |
|   |  | Marka                         | +                 | +                                   | +                 |                      |                        | +                  |
|   |  | Kultura i wartości            | +                 | +                                   | +                 | +                    |                        | +                  |
|   |  | Własność intelektualna        | +                 | +                                   | +                 | +                    |                        |                    |
| H. Chesbrough,<br>R.S. Rosenbloom (2002)                | Funkcjami modelu biznesu są: artykulacja propozycji wartości, identyfikacja segmentów rynku, definiowanie struktury łańcucha wartości, oszacowanie struktury kosztów oraz potencjału zysków, opis pozycji firmy w sieci wartości, strategia konkurencyjna [Chesbrough, Rosenbloom 2002]. | Innowacyjność                 | +                 | +                                   | +                 | +                    |                        | +                  |
|   |  | Propozycja kreowania wartości | +                 | +                                   | +                 |                      |                        |                    |
|   |  | Segmenty rynku                | +                 | +                                   | +                 |                      | +                      | +                  |
|   |  | Łańcuch wartości              | +                 | +                                   | +                 |                      |                        | +                  |
|   |  | Struktura kosztów             |                   |                                     |                   |                      | +                      | +                  |
|   |  | Wyniki finansowe              | +                 | +                                   | +                 |                      | +                      | +                  |
|   |  | Pozycja rynkowa firmy         | +                 | +                                   | +                 |                      |                        | +                  |
| Strategia konkurencyjna                                 | +  | +                             | +                 |                                     |                   |                      |                        |                    |

Tabela 1, cd.

| 1   | 2  | 3                             | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|--|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| A. Osterwalder,<br>Y. Pigneur<br>(2009)   | Model biznesu opisuje jak organizacja tworzy, dostarcza i rejestruje wartość [Osterwalder, Pigneur 2009].  | Segmenty klientów             | + | + | + |   | + | + |
|   |  | Propozycja wartości           | + | + | + |   |   |   |
|   |  | Kanały komunikacji z klientem | + | + | + |   |   | + |
|   |  | Relacje z klientami           | + | + | + |   |   | + |
|   |  | Strumienie przychodów         |   |   |   |   | + | + |
|   |  | Kluczowe zasoby               | + | + | + | + | + | + |
|   |  | Kluczowe czynniki sukcesu     | + | + | + |   |   | + |
|   |  | Kluczowe partnerstwo          | + | + | + |   |   | + |
|   |  | Struktura kosztów             |   |   |   |   |   | + |
| T. Gołębiowski,<br>T.M. Dudzik,<br>M. Lewandowska,<br>M. Witek-Hajduk<br>(2008) | Model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiającymi zwiększenie jego wartości [Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008]. | Tworzenie wartości            | + | + | + |   |   |   |
|   |  | Zasoby                        | + | + | + | + | + | + |
|   |  | Procesy                       | + | + | + |   |   |   |
|   |  | Konkurencyjność               | + | + | + |   |   |   |



| 1  | 2  | 3                                 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |   |
|--|--|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| B. Nogalski (2009)   | Model biznesu można traktować jako rozwiniętą, współczesną, w przeciwieństwie do tradycyjnych, klasycznych, formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawić jako usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (jego strategii) i uwarunkowaniach tego procesu [Nogalski 2009a].                 | Tworzenie wartości dla klienta    | + | + | + |   |   |   |   |
|  |  | Generowanie zysku dla właścicieli |   |   |   |   | + | + |   |
|  |  | Struktura organizacyjna           | + | + | + |   |   |   | + |
|  |  | Kultura                           | + | + | + |   |   |   | + |
|  |  | Procesy organizacyjne             | + | + | + | + |   |   |   |
| R. Amit, C. Zott (2001)  | Model biznesu przedstawia treść, strukturę i zarządzanie transakcjami zaprojektowane w taki sposób, aby stworzyć wartość poprzez wykorzystanie możliwości biznesowych [Amit, Zott 2001].   | Treść transakcji                  | + | + |   |   |   |   |   |
|  |  | Struktura transakcji              | + | + |   |   |   |   |   |
|  |  | Zarządzanie transakcjami          | + | + | + |   |   |   |   |
|  |  | Tworzenie wartości                | + | + | + |   |   |   |   |
| V. Mangematin, S. Lemarie, J.P. Boissin, D. Catherine, F. Corolleur, R. Coronini, M. Trommetter (2003) | Każdy model biznesu posiada swoją własną logikę rozwoju, która jest spójna z niezbędnymi zasobami – relacjami z klientami oraz dostawcami, zbiorem wewnętrznych kompetencji przedsiębiorstwa, trybem finansowania przedsiębiorstwa, oraz pewną strukturą akcjonariatu [Mangematin, Lemarie, Boissin, Catherine, Corolleur, Coronini, Trommetter 2003]. | Zasoby                            | + | + | + | + | + | + |   |
|  |  | Relacje z klientami               | + | + | + |   |   | + |   |
|  |  | Relacje z dostawcami              | + | + | + |   |   |   | + |
|  |  | Wewnętrzne kompetencje            | + | + | + |   |   |   |   |
|  |  | Finansowanie                      | + | + |   |   |   | + |   |
|  |  | Struktura akcjonariatu            | + | + | + |   |   |   | + |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mangematin i in. 2003; Amit, Zott 2001; Nogalski 2009a; Gołębiowski i in. 2008; Osterwalder, Pigneur 2009; Chesbrough, Rosenbloom 2002; Boulton, Libert, Samek 2001].

## 5. Analiza ujawnień dotyczących modelu biznesu w spółkach branży energetycznej

W celu przedstawienia, jak w praktyce ujawniane są informacje na temat modelu biznesu, przeprowadzono analizę raportów publikowanych przez cztery największe spółki sektora energetycznego w Polsce: TAURON Polska Energia, PGE Polska Grupa Energetyczna, ENEA oraz ENERGA. Wykorzystano dokumenty publikowane przez spółki w roku 2013, tj. sprawozdanie zarządu z działalności<sup>5</sup>, raporty roczne<sup>6</sup>, raporty społeczne<sup>7</sup> (do których na potrzeby analizy zaliczono raporty zrównoważonego rozwoju i raporty społecznej odpowiedzialności biznesu), raporty środowiskowe<sup>8</sup> oraz niezależne informacje publikowane na stronach internetowych spółek<sup>9</sup>.

W pierwszym etapie badania przeanalizowano miejsca ujawnień podstawowych elementów modelu biznesu. Elementy modelu biznesu zostały podzielone za S. Shafer, H. Smith, L. Lindner [2005, s. 202] na cztery grupy (podzielone na 20 kategorii ujawnień): wybory strategiczne (obejmujące klienta, pracowników, wartości, inwestycje, obszary działalności, konkurencję, ofertę produktową, strategię, społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR) oraz zrównoważony rozwój, kluczowe umowy, misję oraz wizję), tworzenie wartości (jakie zasoby i procesy wykorzystuje spółka), sieci wartości (obejmujące ujawnienia na temat dostawców, klientów oraz relacji z nimi) oraz zatrzymanie wartości (obejmujące ujawnienia dotyczące finansowych aspektów funkcjonowania spółki, w szczególności kosztów i wyników działalności). Wyniki badania zaprezentowano w tab. 2.

Przeprowadzona analiza wykazała, iż dominującym miejscem ujawnień informacji dotyczących modelu biznesu są sprawozdania zarządu z działalności (ujawnienia w 65 kategoriach na 80). Drugim najpopularniejszym miejscem jest strona internetowa spółki (ujawnienia w 52 kategoriach na 80), a trzecim raporty społeczne (ujawnienia w 48 kategoriach na 80). Należy również zaznaczyć, że jakość ujawnień w poszczególnych kategoriach jest w analizowanych spółkach bardzo zróżnicowana. Wszystkie spółki bardzo dokładnie omawiają kategorie dotyczące strategii (TAURON, ENEA i ENERGA omawiają strategię obejmującą przyszłe okresy aż do 2020 roku). Do najszerzej ujawnianych przez spółki kategorii należy zaliczyć: misję,

<sup>5</sup> Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej PGE Polska Grupa Energetyczna SA za rok 2013; Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej TAURON Polska Energia SA za rok obrotowy 2013; Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ENEA w 2013 r.; Sprawozdanie Zarządu ENERGA SA z działalności Grupy Kapitałowej za rok zakończony dnia 31 grudnia 2013 roku.

<sup>6</sup> Skonsolidowany raport roczny Grupy Kapitałowej TAURON Polska Energia SA za 2013 rok.

<sup>7</sup> Nasza Odpowiedzialność 2013, Raport Społecznej Odpowiedzialności Biznesu Energa; Grupa Kapitałowa ENEA Raport CSR 2013; Raport Zrównoważonego Rozwoju Grupy Tauron za rok 2013.

<sup>8</sup> Raport środowiskowy PGE Robimy prąd, góry, jeziora i lasy.

<sup>9</sup> <http://www.enea.pl>; <http://www.tauron-pe.pl/Strony/start.aspx>; [http://www.energa.pl/dla-domu/strona\\_glowna/dom](http://www.energa.pl/dla-domu/strona_glowna/dom); <http://www.gkpge.pl>.

**Tabela 2.** Miejsca ujawnień kluczowych elementów modelu biznesu przez spółki branży energetycznej

|                                     |                           | Tauron Polska Energia Spółka Akcyjna  | Energa Spółka Akcyjna     | Enea Spółka akcyjna | Polska Grupa Energetyczna Spółka Akcyjna |
|-------------------------------------|---------------------------|---|---------------------------|---------------------|--|
| 1                                   | 2                         | 3   | 4                         | 5                   | 6  |
| Wybory strategiczne                 | Klient                    | SZ (sprawozdanie zarządu z działalności), W (strona internetowa spółki), RR (raport roczny), CSR (raport CSR) | SZ, CSR, W                | SZ, CSR             | SZ,                                      |
|                                     | Pracownicy                | SZ, W, RR, CSR  | SZ, CSR, W                | SZ, CSR, W          | SZ, W                                    |
|                                     | Wartości                  | SZ, W, RR, CSR  | CSR, W                    |                     | SZ, W                                    |
|                                     | Inwestycje                | SZ, W, RR, CSR  | SZ, CSR, W                | SZ, CSR             | SZ, RS (raport środowiskowy), W          |
|                                     | Obszary działalności      | SZ, W, RR, CSR  | SZ, CSR, W                | SZ, CSR             | SZ, RS, W                                |
|                                     | Konkurencja               | SZ, RR  | SZ                        | SZ                  | W  |
|                                     | Oferta produktowa         | SZ, W, RR, CSR  | SZ, CSR, W                | SZ                  | SZ, RS, W                                |
|                                     | Strategia                 | SZ, W, RR, CSR  | SZ, CSR, W                | SZ, CSR, W          | SZ, RS, W                                |
|                                     | CSR i zrównoważony rozwój | W, RR, CSR  | SZ, CSR                   | SZ, CSR, W          | SZ, RS, W                                |
|                                     | Kluczowe umowy            | SZ, RR, CSR   | SZ                        | SZ                  | SZ                                       |
|                                     | Misja                     | W, RR, CSR  | CSR, W                    | SZ, CSR,            | W  |
|                                     | Wizja                     | W, RR, CSR  | CSR, W                    | SZ, CSR             | W  |
| Tworzenie wartości                  | Zasoby                    | SZ, W, RR, CSR  | SZ, CSR, W                | SZ, CSR,            | SZ, RS, W                                |
|                                     | Procesy                   | SZ, W, RR, CSR  | SZ, CSR                   | SZ                  | SZ                                       |
| Sieci wartości                      | Dostawcy                  | SZ, RR  |                           | SZ                  | SZ                                       |
|                                     | Informacja o klientach    | SZ, W, RR, CSR  | SZ, CSR, W                | CSR                 | SZ                                       |
|                                     | Relacje z klientami       | W, CSR  | CSR, W                    | CSR                 | SZ                                       |
| Zatrzymanie wartości                | Koszty                    | SZ, W, RR, CSR  | SZ, CSR, W                | SZ, CSR, W          | SZ, W                                    |
|                                     | Aspekty finansowe         | SZ, W, RR   | SZ, CSR, W                | SZ, CSR, W          | SZ, W                                    |
|                                     | Wyniki finansowe          | SZ, W, RR, CSR  | SZ, CSR, W                | SZ, CSR, W          | SZ, W                                    |
| Raport Roczny                       |                           | RR  | Raport środowiskowy       |                     | RS                                       |
| Sprawozdanie zarządu z działalności |                           | SZ  | Strona internetowa spółki |                     | W  |
| Raport CSR                          |                           | CSR   |                           |                     |  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów spółek oraz [Shafer, Smith, Lindner 2005, vol. 48, s. 202].

wizje, obszary działalności, inwestycje, CSR i zrównoważony rozwój, pracowników, zasoby oraz całą grupę dotyczącą zatrzymywania wartości (obejmującą aspekty finansowe oraz koszty i wyniki prowadzonej działalności – co jest oczywiście podyktowane obowiązkami publikacji sprawozdań finansowych). Bardzo skromnie przedstawiane są informacje dotyczące klientów i konkurencji. Zjawisko takie może wynikać ze specyfiki branży, która jest silnie regulowana przez państwo (stałe ceny energii), oraz małej konkurencji (dominacja czterech spółek i podział Polski na cztery obszary). Spółki nie definiują wartości, jedynie wskazują na istnienie łańcucha wartości i jego elementów (np. Grupa Kapitałowa TAURON określiła łańcuch wartości oparty na wiodących spółkach w każdym obszarze biznesowym).

W drugim etapie badania na podstawie informacji prezentowanych w sprawozdaniach zarządu z działalności przeanalizowano kluczowe elementy modelu biznesu dla spółki z branży energetycznej. W tym celu wykorzystano dziesięć pytań opracowanych przez Ernst & Young [2014, s. 10], mających na celu pomoc w określeniu modelu biznesu. Zaliczamy do nich:

1. Jak organizacja definiuje wartość?
2. Jaka jest misja i wizja organizacji?
3. Jakie jest środowisko organizacyjne (otoczenie organizacyjne)?
4. Jak organizacja definiuje strategię oraz jakie zasoby wykorzystuje?
5. Jakie są główne szanse oraz wyzwania stojące przed organizacją?
6. Jakie wskaźniki są istotne z punktu widzenia pomiaru stopnia, w jakim organizacja osiąga swoje cele tworzenia wartości?
7. Jakie są nakłady, tj. zasoby i kapitały, które zależą od organizacji?
8. Jakie są produkty i usługi wyjściowe tworzone przez organizację?
9. Jakie są wyniki?
10. Jakie działania generujące wartość stosuje organizacja (kluczowe elementy strategii prowadzące do kreowania wartości)?

W kontekście zaprezentowanych powyżej pytań, po analizie zawartości informacyjnej sprawozdania zarządu z działalności, należy stwierdzić, że spółki skupiają się na elemencie strategii, w szczególności nadrzędnych celach oraz celach finansowych i inwestycyjnych, których realizacja ma je wypełnić.

Większość spółek jako nadrzędny cel traktuje tworzenie wartości dla akcjonariuszy, jednak nie definiuje tej kategorii (czynią tak TAURON, ENEA, ENERGA). Spółki jedynie wskazują, iż istnieją pewne łańcuchy wartości. Do innych istotnych celów należy zaliczyć wzrost efektywności, niezawodności i rentowności (TAURON, ENEA), budowanie długotrwałych relacji z klientami (ENERGA), minimalizację wpływu na środowisko (ENERGA). Spółka ENERGA określa też liczne cele finansowe związane z utrzymywaniem odpowiednich ratingów, poziomem inwestycji, wielkością wskaźników i wyników finansowych.

Jako działania generujące wartość spółki przedstawiają zrealizowane projekty inwestycyjne, w szczególności dotyczące budowy nowych bloków energetycznych,

stosowania nowych ekologicznych źródeł energii, wprowadzania nowych modeli obsługi klienta itp.

Kolejnym istotnym ujawnieniem wchodzącym w skład modelu biznesu jest otoczenie organizacyjne jednostki. Wszystkie cztery analizowane spółki opisują środowisko organizacyjne podobnie, co wynika ze specyfiki branży silnie uzależnionej od sytuacji makroekonomicznej, rynkowej oraz regulacyjnej.

Podobnie analizowane spółki określają także szanse i zagrożenia dla realizacji strategii, w szczególności związane są one z otoczeniem regulacyjnym oraz wprowadzanymi przez legislatorów programami, ale także zmianami cen, stanem gospodarki oraz warunkami pogodowymi i geologicznymi.

W opisie modelu biznesu jedną z kluczowych informacji są wskaźniki realizacji założonych celów. Analizowane spółki jako wskaźniki istotne z punktu widzenia pomiaru stopnia, w jakim organizacja osiąga swoje cele tworzenia wartości, wskazały – TAURON: przyrost przychodów, przyrost wyników na poziomie operacyjnym; przyrost EBITDA; przyrost poziomu ROIC; ENERGA: wielkość nakładów na pojedynczy projekt; wskaźniki finansowe; EBITDA; wskaźnik długu netto/EBITDA; rating; ENEA: wskaźniki ROE i ROA oraz rozwój mocy wytwórczych (MWe); PGE: poziom EBITDA; wskaźnik dywidend; poziom EBIT; poziom nakładów inwestycyjnych.

Kolejny filar modelu biznesu – produkty i usługi – w przypadku analizowanych spółek jest stosunkowo dobrze ujawniany i dotyczy w głównej mierze wytwarzania energii elektrycznej oraz ciepłej, a także wydobycia węgla (TAURON, PGE) oraz dystrybucji.

W ramach sprawozdania zarządu z działalności spółki nie prezentują misji i wizji przedsiębiorstwa. Jednakże należy zaznaczyć, iż są one ogólnie dostępne w innych publikowanych przez spółki dokumentach.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż prezentowane ujawnienia na temat modelu biznesu przez spółki branży energetycznej oparte są w głównej mierze na prezentacji celów oraz założonej strategii. W szczególności prezentowane są realizowane projekty inwestycyjne. Spółki nie definiują, czym jest dla nich „wartość”, wskazują jedynie na posiadanie łańcucha wartości. Nie informują również o relacjach z klientami oraz z innymi interesariuszami. W celu określenia modelu biznesu należy analizować kilka dokumentów jednocześnie, gdyż ujawnienia na jego temat są rozproszone i publikowane w wielu miejscach. Najwięcej informacji na temat modelu biznesu znajduje się niewątpliwie w sprawozdaniu zarządu z działalności.

Należy zaznaczyć, iż wyniki przeprowadzonej analizy są zbieżne z oceną jakości ujawnień dotyczących modelu biznesowego opublikowanego w opracowaniu IIRC [IIRC 2013a]. Ujawnienia na temat modelu biznesu są rozproszone w różnych publikowanych przez spółki sprawozdaniach, użytkownik musi samodzielnie doszukiwać się informacji na temat modelu biznesowego. Ponadto informacje są nieprecyzyjne i są prezentowane są „luźno”, bez wzajemnego powiązania.

## 6. Zakończenie

Ujawnienia na temat modelu biznesu to niewątpliwie nowy obszar w raportowaniu jednostek. Obszar ten dopiero się krystalizuje, a z uwagi na różnorodne sposoby podejścia do definiowania samego modelu biznesu trudno jest wypracować jednolite stanowisko w zakresie jego prezentacji. Stworzone w dokumencie *Business Model Background Paper for IR* [IIRC 2013a] wytyczne odnośnie do ujawniania informacji na temat modelu biznesu organizacji z pewnością ujednoliciły definicje samego modelu biznesu dla potrzeb raportowania i uporządkowały strukturę ujawnień w logiczny sposób. Pojawia się jednak pytanie, jak odnieść się do tego praktyka gospodarcza. Jak wykazała przeprowadzona przez autorów analiza i wcześniejsze badania, obecnie ujawnienia na temat modelu biznesu są rozproszone i prezentowane w różnych sprawozdaniach (raportach rocznych, raportach społecznych (CSR), komentarzach zarządu, raportach środowiskowych i innych dokumentach publikowanych przez spółki). Można uznać je również za niekompletne, w szczególności jeśli chodzi o wzajemne powiązania pomiędzy elementami składowymi modelu biznesu, jak i powiązaniem modelu biznesowego z wielkościami finansowymi (brak jasno wyrażonego związku z miarami dokonań jednostki).

Można zatem stwierdzić, że raportowanie dotyczące modelu biznesu jest obecnie niespójne, zarówno w odniesieniu do jego opisu i struktury, jak i zakresu. Związane jest to ze zróżnicowaniem interpretacji co do istoty modelu biznesu (czym właściwie jest model biznesu?), a także sposobów pomiaru jego efektywności.

Pojawia się również pytanie, czy zbyt szczegółowy opis modelu biznesu nie narusza tajemnicy handlowej jednostki.

Reasumując, model biznesu to nowy obszar ujawnień, będący we wczesnej fazie rozwoju i dopiero zaczynający się krystalizować. Niewątpliwie ma on odzwierciedlać logikę prowadzenia działalności, która jest indywidualna dla każdej organizacji, a w jego skład wchodzi wiele elementów wzajemnie ze sobą powiązanych.

Analiza praktyki prezentowania informacji na temat modelu biznesu wskazuje na jego różnorodne metody. Dominującym podejściem przedsiębiorstw jest publikowanie ich w postaci opisów strategii, prezentacji wyników działalności lub ogólnej informacji na temat przedsiębiorstwa. Opublikowane niedawno wytyczne precyzujące definicje modelu biznesu i porządkujące jego opis na potrzeby raportowania mogą przyczynić się do zapewnienia większej spójności i zgodności stosowanych przez firmy procedur i metod stosowanych w opisie modelu biznesu.

Niewątpliwie, uporządkowanie ujawnień na temat modelu biznesu przyniesie wiele korzyści, w szczególności w znacznym stopniu ułatwi analizę działalności jednostek przez różne grupy interesariuszy.

## Literatura

- Amit R., Zott C., 2001, *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal”, vol. 22(6-7), s. 493-520.
- Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M., 2001, *Odczytując kod wartości*, WIG-Press, Warszawa.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., 2002, *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change”, vol. 11(3), s. 529-555.
- Downing S., 2005, *The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 29(2), s. 185-204.
- Drzewiecki J., 2013, *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIV, z. 13, cz. II, red. B. Koźuch, Łódź, s. 65-76.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22.10.2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.
- Ernst & Young, *Integrated reporting. Elevating value*, 2014, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/\\$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf) (1.05.2015).
- Falencikowski T., 2013, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
- George G., Bock A.J., 2011, *The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 35, no. 1.
- Gołębowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., 2008, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- IIRC, 2011, *Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century*, [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf) (20.12.2014).
- IIRC, 2013a, *Business Model Background Paper for <IR>*, [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business\\_Model.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf) (3.05.2015).
- IIRC, 2013b, *The International <IR> Framework*, <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (3.05.2015).
- IIED, 2009, International Institute for Environment and Development, *Business Models for Sustainable Development*, [www.iied.org](http://www.iied.org) (3.05.2015).
- Magretta J., 2002, *Why business models matter*, „Harvard Business Review”, vol. 80(5), s. 86-93.
- Makinen S., Seppanen M., 2007, *Assessing business model concepts with taxonomical research criteria*, „Management Research News”, vol. 30(10), s. 735-748.
- Mangematin V., Lemarie S., Boissin J.P., Catherine D., Corolleur F., Coronini R., Trommetter M., 2003, *Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: The case of biotechnology in France*, „Research Policy”, vol. 32(4), s. 621-638.
- Nasza Odpowiedzialność 2013 Raport Społecznej Odpowiedzialności Biznesu Energa, [http://grupa.energa.pl/upload/wysiwyg/CSR/ENERGA\\_CSR\\_2013\\_web\(1\).pdf](http://grupa.energa.pl/upload/wysiwyg/CSR/ENERGA_CSR_2013_web(1).pdf) (29.04.2015).
- Nogalski B., 2009a, *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „MBA” nr 2, s. 7-8.
- Nogalski B., 2009b, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 37-38.
- Obłój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania*, PWE, Warszawa.

- Osterwalder A., Pigneur Y., 2009, *Business Model Generation*, <http://www.businessmodelgeneration.com/> (29.11.2014).
- Richardson J., 2008, *The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution*, „Strategic Change”, vol. 17(5/6), s. 133-144.
- Grupa Kapitałowa ENEA Raport CSR 2013, <http://raportcsr.enea.pl/2013/pl#start> (29.04.2015).
- Raport środowiskowy PGE Robimy prąd, góry, jeziora i lasy, [http://www.gkpge.pl/media/pdf/raport\\_srodowiskowy\\_pge.pdf](http://www.gkpge.pl/media/pdf/raport_srodowiskowy_pge.pdf) (30.04.2015).
- Raport Zrównoważonego rozwoju Grupy Tauron za rok 2013, [http://raportcsr2013.tauron-pe.pl/sites/tauron2013csr/files/tauron\\_raport\\_csr\\_pl\\_23.01.pdf](http://raportcsr2013.tauron-pe.pl/sites/tauron2013csr/files/tauron_raport_csr_pl_23.01.pdf) (29.04.2015).
- Shafer S., Smith H., Lindner L., 2005, *The power of business models*, „Business Horizons”, vol. 48.
- Skonsolidowany raport roczny Grupy Kapitałowej TAURON Polska Energia SA za 2013 rok, [http://www.tauron-pe.pl/tauron/relacje-inwestorskie/Documents/Tauron\\_Skonsolidowany\\_raport\\_roczny\\_2013.pdf](http://www.tauron-pe.pl/tauron/relacje-inwestorskie/Documents/Tauron_Skonsolidowany_raport_roczny_2013.pdf) (29.04.2015).
- Sprawozdanie Zarządu ENERGA SA z działalności Grupy Kapitałowej za rok zakończony dnia 31 grudnia 2013 roku, <http://www.ir.energa.pl/file/attachment/622838/a2/sprawozdanie-zarzadu-energa-sa-z-dzialalnosci-grupy-kapitalowej-energa-za-2013-rok-wraz-z-oswiadczeniami-zarzadu.pdf> (29.04.2015).
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ENEA w 2013 r., [http://ir.enea.pl/file/attachment/658844/41/sprawozdanie\\_zarzadu\\_z\\_dzialalnosci\\_gk\\_enea\\_w\\_2013\\_r.pdf](http://ir.enea.pl/file/attachment/658844/41/sprawozdanie_zarzadu_z_dzialalnosci_gk_enea_w_2013_r.pdf) (29.04.2015).
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. za rok 2013, [http://www.gkpge.pl/media/pdf/SZ\\_GKPGE\\_2013.pdf](http://www.gkpge.pl/media/pdf/SZ_GKPGE_2013.pdf) (29.04.2015).
- Timmers P., 1998, *Business models for electronic markets*, „Electronic Markets”, vol. 8(2), s. 3-8.  
<http://www.enea.pl>  
[http://www.energa.pl/dla-domu/strona\\_glowna/dom](http://www.energa.pl/dla-domu/strona_glowna/dom)  
<http://www.gkpge.pl>  
<http://www.tauron-pe.pl/Strony/start.aspx>