

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 442

**Wyzwania w zarządzaniu kosztami
i dokonaniami**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korlub, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronach internetowych

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

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 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-597-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Wioletta Baran: Rachunek kosztów w generowaniu kosztowej informacji zarządczej w podmiotach leczniczych / Cost accounting in generating cost management information in health care entities	11
Barbara Batóg, Jacek Batóg, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski: Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu na potrzeby zarządzania dokonaniami przedsiębiorstw sektora produkcji artykułów spożywczych / Critical success factors identification for performance management of companies in food production sector	21
Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz: Model biznesu w raportowaniu zintegrowanym / Business model in integrated reporting	32
Renata Biadacz: Prezentowanie informacji na temat społecznej odpowiedzialności w zakresie ochrony środowiska w sprawozdawczości zewnętrznej przedsiębiorstw przemysłu przetwórstwa tworzyw sztucznych / Presentation of information on social responsibility of environmental protection in external reporting in enterprises of plastics processing industry	52
Anna Bialek-Jaworska: Zróżnicowanie kosztów kształcenia w szkołach wyższych a ich finansowanie / Differences in higher education costs and their financing	61
Jolanta Chluska: Kontrola kosztów w jednostce mikro / Cost control in micro entity	75
Dorota Czerwińska-Kayzer: Memoriałowe i kasowe wyniki przedsiębiorstwa w ocenie jego działalności na przykładzie przedsiębiorstw produkujących pasze / Accrual and cash results in assessment of company activity on the example of enterprises producing feed	83
Marcin Czyczerski, Sebastian Lotz: Rola przywództwa w zarządzaniu dokonaniem / The role of leadership in performance management	93
Izabela Emerling: Budżetowanie kosztów a zarządzanie podmiotem leczniczym / Budgeting costs vs. management of health care facility	102
Wiktor Gabrusewicz: Koszty prac rozwojowych w dokonaniach przedsiębiorstw / Development works costs of enterprises accomplishments	112
Marek Gajewski: Zastosowanie taksonomicznej analizy struktury kosztów rodzajowych do oceny poziomu koherencji działań podmiotów leczniczych / The use of the taxonomic analyzes of cost structure to an assessment of the coherence level in hospitals	122

Rafał Jagoda: Wpływ sezonowości na koszty i przychody przedsiębiorstwa z branży budowlanej / Seasonal impact on costs and income of enterprises in the building industry	136
Elżbieta Jaworska, Grzegorz Bucior: Koszty w przedsiębiorstwach hotelarskich / Costs in enterprises from hotel industry.....	146
Jacek Jaworski, Marek Witkowski: Podstawy koncepcyjne strategicznej karty wyników dla spółdzielni mieszkaniowej / Conceptual basis of Balanced Scorecard for housing cooperative	155
Magdalena Jaworzyńska: Znaczenie perspektywy interesariuszy w zarządzaniu strategicznym zakładem opieki zdrowotnej na przykładzie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w Puławach / The role of perspective of stakeholders in the strategic management of health care facility on the example of health care in Puławy.....	165
Beata Juralewicz: Identyfikacja i wyodrębnianie przychodów i kosztów przewozów o charakterze użyteczności publicznej w przedsiębiorstwach transportu samochodowego / Identification and distinction of revenues and costs of public utility transport in bus enterprises	175
Marta Kołodziej-Hajdo: Kontrola zarządcza w jednostkach administracji publicznej – aspekty praktyczne / Management control in government administration units – practical aspects.....	184
Bartosz Kołodziejczuk, Magdalena Szydelko: Benchmarking w zarządzaniu kosztami przedsiębiorstwa / Benchmarking in business cost management	194
Roman Kotapski: Ośrodki odpowiedzialności i miejsca powstawania kosztów w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych / Responsibility centers and cost centers in water and sewerage companies.....	203
Robert Kowalak: Mierniki dokonań w kokpitach menedżerskich przedsiębiorstwa / Performance indexes in dashboard	213
Marcin Kowalewski: Systemy rachunku kosztów w <i>lean accounting</i> / Cost accounting of lean system.....	222
Justyna Kujawska: Koncepcja pomiaru efektywności podmiotu leczniczego / Effectiveness measurement concept of hospitals	230
Dorota Kuźdowicz, Janina Jędrzejczak-Gas, Paweł Kuźdowicz: Raportowanie przepływów strumieni wartości w systemie ERP / Reporting value stream flows in the ERP system.....	240
Paweł Kuźdowicz: Zastosowanie obliża kosztowego w analizie odchyleń przedsięwzięcia / Cost obligation of an enterprise	249
Zbigniew Leszczyński: Analizy wartości cyklu procesów w programie redukcji zużycia zasobów produkcyjnych (kosztów produkcji) / Value analysis of process cycle as a part of production resources reduction program (production costs)	258

Grzegorz Lew: Koszty klienta w przedsiębiorstwach handlowych / Customer costs in commercial companies	270
Krzysztof Małys: Analiza struktury kosztów w publicznych szkołach wyższych w Polsce / Cost structure analysis in institutions of public higher education	278
Jarosław Mielcarek: Falsyfikacja tradycyjnego modelu rachunku kosztów docelowych / Target costing traditional model falsification	290
Andrzej Niemiec: Identyfikacja krytycznych czynników sukcesu (CSFS) za pomocą macierzy istotności-sterowalności (<i>Relevance-Manageability Matrix</i>) na przykładzie firm sektora transportu lądowego / Identification of critical success factors by Relevance-Manageability Matrix on the example of land transport sector companies.....	304
Maria Nieplowicz: Analiza porównawcza zastosowania zrównoważonej karty wyników w podmiotach leczniczych / The use of Balanced Scorecard in health care organizations. Comparative analysis.....	317
Bartłomiej Nita: Krytyka zrównoważonej karty wyników / The critique of Balanced Scorecard	325
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Próba wyceny innowacji uelastyczniającej technologię wytwarzania / Attempt to evaluate innovation making manufacturing process flexible.....	334
Edward Nowak: Pojemność informacyjna rachunku zysków i strat małych jednostek gospodarczych / Information capacity of profit and loss accounts in small economic entities.....	349
Ryszard Orliński: Rachunek kosztów pacjenta na przykładzie szpitala / Cost accounting of patients on the example of hospital.....	358
Sabina Rokita: Możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników w zarządzaniu działalnością innowacyjną przedsiębiorstwa / Possibilities of use of the Strategic Scorecard in enterprises innovative activity management.....	368
Jolanta Rubik: Wytyczne i uregulowania raportowania społecznej odpowiedzialności / Guidelines and regulations of corporate social responsibility reporting.....	379
Wojciech Sadkowski: Przegląd dotychczasowych modeli rachunku kosztów jakości / Review of existing models of quality costs calculation	388
Beata Sadowska: System pomiaru dokonań w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe – proces przygotowania i implementacji / Achievements measurement system at the State Forests National Forests Holding – process of preparing and implementation.....	399
Dorota Śładkiewicz: Nośniki wartości i ich rola w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa / Value drivers and their role in creating enterprise value.....	408

Aleksandra Sulik-Górecka: Wyzwania w rozliczaniu kosztów na potrzeby dokumentacji cen transferowych / Cost accounting challenges regarding transfer pricing documentation	417
Anna Surowiec: Rachunek kosztów działań jako jedna z metod zarządzania kosztami łańcucha dostaw / Activity-Based Costing as one of the methods of supply chain management	428
Waldemar Szczepaniak: Przychody z działalności badawczej jako miernik dokonań szkół wyższych – analiza w odniesieniu do wielkości relatywnych / Revenues from research activity as a measure of achievements of universities – analysis in relation to the relative value	438
Olga Szolno: System monitorowania realizacji celów w samorządowej jednostce budżetowej / System of monitoring the objectives achievements in self-government budget unit	447
Alfred Szydelko: Rola rachunkowości finansowej w pomiarze dokonań / The role of financial accounting in performance measurement	459
Lukasz Szydelko: Ekonomiczna wartość dodana w bankach spółdzielczych / Economic value added in cooperative banks	468
Joanna Świerk: Analiza gotowości polskich miast do wdrożenia strategicznej karty wyników / An analysis of readiness of Polish local authorities for implementation of Balanced Scorecard	478
Monika Ucieszńska: Pomiar w kontroli zarządczej funkcjonującej w administracji podatkowej / Measurement in management control in tax administration	487
Piotr Urbanek: Strategie uniwersytetów publicznych w Polsce – próba oceny / Strategies of public universities in Poland – an attempt to access	500
Piotr Wanicki: Innowacje jako źródło wartości przedsiębiorstwa / Innovation as a source of enterprise value	510
Lidia Wiatrak: Badanie satysfakcji klientów w kontekście zarządzania jakością w organach administracji podatkowej / Study of customer satisfaction in the context of quality management in the authority tax administration .	519
Marcin Wierzbiński: System zarządzania dokonaniem a model biznesowy / Performance management system vs. business model	533
Grzegorz Zimon: Koszty zarządzania kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwie handlowym / Performance management system vs. business model	552

Wstęp

Zmiany zachodzące na rynku, związane z coraz większą konkurencją, powodują, że przedsiębiorcy szukają rozwiązań dotyczących nie tylko utrzymania się na nim, lecz również rozwoju, co ma służyć poprawie ich pozycji względem innych jednostek gospodarczych. Zarządzanie kosztami i pomiar dokonań stanowią istotny element systemu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach. Są one stosowane w przedsiębiorstwach nie tylko dużych, ale również średnich i małych. Każda działalność jednostki gospodarczej generuje koszty, które powinny być pod stałą kontrolą zarządzających. Jest to temat wciąż aktualny w artykułach naukowych publikowanych w Polsce i na świecie, poruszany zarówno przez teoretyków, jak i praktyków.

Niniejszy zeszyt Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jest poświęcony zagadnieniom zarządzania kosztami i pomiarowi dokonań. W związku z tym zawarte w nim artykuły dotyczą dwóch odrębnych tematycznie obszarów:

- zarządzania kosztami,
- zarządzania dokonaniem.

W obrębie każdego z nich zaprezentowano problemy zarówno teoretyczne, jak i praktyczne dotyczące systemów kosztów w podejmowaniu decyzji, mierników dokonań, raportowania dokonań.

Artykuły poświęcone zarządzaniu kosztami mają głównie charakter praktyczny. Ukazują przypadki jego zastosowania w szpitalu, podmiocie świadczącym usługi komunalne, szkole wyższej oraz w organach administracji podatkowej. Skupiają się również na rozważaniach poświęconych kontroli kosztów w jednostkach mikro, wprowadzonych do ustawy o rachunkowości w 2014 roku.

Teksty związane z tematyką zarządzania dokonaniem są połączeniem rozważań teoretycznych z empirycznymi. Dociekania teoretyczne dotyczą zagadnień pomiaru dokonań, raportowania dokonań, zastosowania narzędzi, jakimi są zrównoważona karta dokonań, budżetowanie, oraz kreowania wartości przedsiębiorstwa. Artykuły związane z wdrożeniem zarządzania dokonaniem w jednostkach gospodarczych dotyczą takich podmiotów, jak: zakład gospodarowania odpadami, jednostki samorządu terytorialnego, podmioty lecznicze, banki.

Redaktorzy zeszytu mają nadzieję, że opublikowane w nim artykuły będą inspiracją do poszukiwań nowych rozwiązań w obszarze zarządzania kosztami i dokonaniem, a jednocześnie pomogą rozwiązać problemy związane z ich wykorzystaniem w wybranych organizacjach.

Robert Kowalak, Marcin Kowalewski, Piotr Bednarek

Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

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

MODEL BIZNESU W RAPORTOWANIU ZINTEGROWANYM

BUSINESS MODEL IN INTEGRATED REPORTING

DOI: 10.15611/pn.2016.442.03

JEL Classification: L19, O13, O15, O16

Streszczenie: Model biznesu został wskazany przez International Integrated Reporting Council jako jeden z głównych tematów przyszłego ukierunkowania sprawozdawczości organizacji i podstawowy element treści raportowania zintegrowanego. Model biznesu jest zagadnieniem niezmiernie istotnym, ponieważ pokazuje sposób, w jaki organizacja kreuje i zatrzymuje wartość, a jego komunikacja w raportowaniu organizacji uznawana jest za niezbędny grunt dla analizy działalności jednostki. Celem artykułu jest analiza ujawnień na temat modelu biznesu w praktyce raportowania zintegrowanego polskich spółek publicznych. Omówiono w nim model biznesu jako kluczowy element raportu zintegrowanego oraz przeanalizowano ujawnienia na temat modelu biznesu w raportach zintegrowanych spółek notowanych w indeksie WIG30 za rok 2014. Wykorzystano w tym celu wyniki studiów literatury przedmiotu oraz wcześniejszych badań autorów. Artykuł przyczynia się do dyskusji na temat informacji narracyjnej w raportowaniu organizacji.

Słowa kluczowe: model biznesu, raportowanie zintegrowane, sprawozdawczość zintegrowana, ujawnienia na temat modelu biznesu.

Summary: “Business model” was indicated by the IIRC (International Integrated Reporting Council) as one of the main topics for the future direction of reporting by organizations and the essential (key) content element of an integrated report. Business model is an issue of extraordinary significance as it shows the way in which an organization creates and maintains value, while its communication in an organization’s reporting is recognized as the primary grounds for analyzing the entity’s business performance. This article aims to analyze business model disclosures in the integrated reporting practice of Polish public companies. The article discusses business model as a key element of an integrated report and analyses business model disclosures in integrated reports of the selected companies listed in the WIG30 index for the year of 2014. The article uses the results of the related literature studies and the results of the earlier research by the authors. This article is a contribution to the discussion on the narrative information contained in reporting by organizations.

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

1. Wstęp

Zagadnienie modelu biznesu w badaniach naukowych w rachunkowości pojawiło się w momencie rozwoju dyskusji nad raportowaniem zintegrowanym. IASB (*International Accounting Standards Board*) i IIRC (*International Integrated Reporting Council*) stwierdziły, że komunikowanie informacji o modelu biznesu i kreowaniu wartości powinno stanowić kolejny etap ewolucji sprawozdawczości organizacji oraz że ten rodzaj ujawnienia należy realizować w szczególnym formacie sprawozdawczości, zwanym sprawozdaniem zintegrowanym [IIRC 2013b]. W strukturze ramowej IR model biznesu został uznany za fundamentalną koncepcję sprawozdawczości zintegrowanej oraz kluczowy element jego treści, co jest zgodne z celami IR, tzn. ułatwianiem merytorycznej oceny długoterminowego sukcesu modelu biznesu danej organizacji oraz jej strategii działania.

Model biznesu to niewątpliwie nowy obszar ujawnień w raportowaniu organizacji, będący we wczesnej fazie rozwoju i dopiero krystalizujący się w praktyce. Stąd potrzeba badań w tym obszarze jest uzasadniona.

W artykule omówiono model biznesu jako kluczowy element sprawozdawczości zintegrowanej i przeanalizowano ujawnienia na temat modelu biznesu (*business model disclosure*) w raportach zintegrowanych polskich spółek publicznych.

2. Model biznesu jako kluczowy element raportu zintegrowanego

Rozwój prac nad raportowaniem zintegrowanym doprowadził do ujednoczenia różnorodnych definicji modelu biznesowego na potrzeby jego raportowania¹.

Ostatecznie w strukturze ramowej IIRC model biznesowy został zdefiniowany jako „wybrany system złożony z nakładów i aktywów początkowych (*inputs*), dzia-

¹ Obszerny przegląd definicji dotyczących modelu biznesu zaprezentowano w *Appendix do Business Model Background* [IIRC 2013a, s. 15-19]. Wskazane definicje akcentują relacje modelu biznesu z rachunkowością, zarządzaniem oraz z otoczeniem. Przykładowo związek modelu biznesu z wielkościami zawartymi w sprawozdaniu finansowych, tj. przychodami, podkreśla Westerlund i in., pisząc, że model biznesu firmy przedstawia sposób, w jaki dana organizacja generuje przychody poprzez wyszczególnienie charakteru relacji z innymi uczestnikami, jak również pozycji tej firmy w jej sieci kreowania wartości. Druga grupa definicji modelu biznesu odnosi się przede wszystkim do działań biznesowych oraz sposobu rozliczania zarządu z ich realizacji, np. Ken Kaufman [2010] podkreśla, że model biznesu to sposób, w jaki firma zarabia pieniądze. Jest to połączenie sprzedaży, marketingu, operacji biznesowych, administracji, działalności B+R, finansów, strategii i taktyki – które decydują, czy dana organizacja zarabia pieniądze czy też nie. Trzecia grupa definicji jest reprezentowana przez Business Model Community [2012], L. Applegate [2008] skupia się na aspekcie relacji z otoczeniem, definiując model biznesu jako sposób, w jaki organizacja reaguje ze swoim środowiskiem/otoczeniem w celu zdefiniowania jej unikalnej strategii, przyciągania zasobów i budowania zdolności/możliwości wymaganych do realizacji tej strategii oraz kreowania wartości dla wszystkich jej interesariuszy. Należy również zaznaczyć, iż wszystkie definicje podkreślają, że model biznesu pokazuje kreowanie wartości przez organizację.

łałości biznesowej, efektów końcowych działalności (*outputs*) oraz rezultatów, który to system ma kreować określoną wartość w krótkim, średnim i długim okresie” [IIRC 2013a, s.1]. Jako elementy składowe modelu biznesu wymieniono: prezentację firmy, strategię biznesową, łańcuch wartości, wyniki finansowe oraz kreowanie wartości. Stworzona przez IIRC struktura ramowa dla sprawozdawczości zintegrowanej podkreśla, że „model biznesowy istnieje w samym centrum każdej organizacji i wykorzystuje różnorodne kapitały jako elementy na wejściu i, poprzez działania biznesowe, przekształca je w elementy na wyjściu (produkty, usługi, produkty uboczne i odpady)” [IIRC 2013c, s.13].

Zgodnie ze strukturą ramową model biznesu ma pokazać kluczowe cechy biznesu firmy, dostarczając informacji do dokonania oceny (np. przez inwestorów), czy organizacja wykazuje zdolność i dobrze rokuje co do osiągnięcia założonych celów finansowych i pozafinansowych. Powinien on odpowiadać na szereg pytań o zasadniczym znaczeniu dla organizacji, tj. kim są klienci firmy, co jest dla nich wartością, jak tę wartość można dostarczyć do klienta, po jakim koszcie oraz w jaki sposób firma wykorzystuje swoje aktywa w działaniach biznesowych.

IIRC podkreśla, że w raportowaniu zintegrowanym powinny znaleźć się kompletne ujawnienia na temat modelu biznesowego, dotyczące „*elementów na wejściu (inputs), działań biznesowych, elementów na wyjściu (outputs) i efektów (outcomes)*, którego celem jest tworzenie wartości w krótkim, średnim i długim okresie” [IIRC 2013a, s. 6]. W związku z tym generalnie ujawnienia na temat modelu biznesu zostały podzielone na cztery zasadnicze obszary:

1. *Ujawnienia dotyczące elementów na wejściu*, obejmujące kapitały, tj.: kapitał finansowy, kapitał wytworzony, kapitał ludzki, kapitał intelektualny, kapitał naturalny, kapitał społeczny i relacyjny. Wymienione kapitały tworzą tzw. *magazyn wartości*.

2. *Ujawnienia dotyczące działań biznesowych* organizacji, które obejmują działalność podstawową, tj.: planowanie, projektowanie, produkcję wyrobów oraz działania, które przyczyniają się do długotrwałego sukcesu organizacji, takie jak innowacja, szkolenia pracowników oraz zarządzanie relacjami.

Działania te poprzez konsumpcję i/lub transformację elementów na wejściu w elementy na wyjściu mają na celu wygenerowanie wartościowych efektów.

3. *Ujawnienia dotyczące elementów na wyjściu*, które obejmują nie tylko główne produkty i usługi, ale również produkty uboczne oraz odpady istotne dla danej organizacji.

4. *Ujawnienia dotyczące efektów/rezultatów* zostały zdefiniowane jako wewnętrzne i zewnętrzne konsekwencje stanowiące wynik działalności biznesowej organizacji. Efekty mogą być: wewnętrzne dla organizacji (np. morale pracowników i reputacja organizacji) lub zewnętrzne (np. korzyści, jakie klienci uzyskują z produktów i usług oferowanych przez organizację, kontrybucje do lokalnej gospodarki za pośrednictwem zatrudnienia i podatków oraz wpływ na środowisko)².

² W celu uporządkowania ujawnień na temat modelu biznesu w strukturze ramowej IR zaproponowano również mapę modelu biznesowego [IIRC 2013a, s.10].

W dokumencie przedstawiono również zasady, jakimi należy kierować się, opisując model biznesowy organizacji. Szczególną uwagę zwrócono na: 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*).

W literaturze przedmiotu podkreśla się również, że aby zapewnić efektywną komunikację, holistyczny i wieloaspektowy wymiar modelu biznesu, informacja o nim musi być przekazana za pośrednictwem pewnej opowieści [por. Beattie, Smith 2013; Ghaziani, Ventresca 2005; Magretta 2002; Bini i in. 2016]. 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 [por. Beattie, Smith 2013; Holland 2004, 2006]. Jakość opowieści na temat modelu biznesu, jaką organizacja oferuje interesariuszom, zależy od kilku cech, wśród których istotność (*relevance*) ma charakter fundamentalny.

Wśród cech jakościowych ujawnień na temat modelu biznesu wymienia się ponadto [Bini i in. 2016, s. 87-88]:

1. *Kompletność*: ujawnienie powinno oferować kompletną identyfikację i opis elementów, które są zagregowane w modelu biznesowym danej firmy, odróżniając je od innych koncepcji. W tym zakresie badania i praktyka wskazują, że pojęcie modelu biznesu jest odrębne i różne od pojęcia strategii [Bini i in. 2016, s. 87, za: Casadesus-Masanell, Ricart 2010, s. 195-215].

2. *Centrum koncentracji*: aby charakteryzować się istotnością, opis modelu biznesu powinien być skoncentrowany na unikalnych jego komponentach, przyczyniających się do procesu tworzenia wartości przez daną organizację [Bini i in. 2016, s. 88, za: Björkdahl 2009; Chesbrough, Rosenbloom 2002; FRC 2013, § 6.38].

3. *Powiązanie/spójność*: ujawnienia na temat modelu biznesu powinny pokazywać powiązania pomiędzy kluczowymi czynnikami materialnymi i niematerialnymi w procesie kreowania wartości, umożliwiając interesariuszom ocenę tego procesu na przestrzeni czasu.

3. Badania ujawnień na temat modelu biznesu (*business model disclosure*)

Wprowadzenie sprawozdawczości zintegrowanej zaowocowało nowym trendem w badaniach naukowych, w tym dotyczących ujawnień na temat modelu biznesu.

W literaturze przedmiotu dominują dwie grupy badań, pierwsza porusza problem zgodności ujawnień dotyczących modelu biznesu ze strukturą ramową raportu

zintegrowanego zaproponowaną przez IIRC (m.in. badania R.G. Eccles, M. Krzus, S. Ribot [2015, s.108], B. Bek-Gaik, B. Rymkiewicz [2015a, 2015b], E. Walińska, B. Bek-Gaik, J. Gad, B. Rymkiewicz [2015]), druga zaś ma na celu ocenę jakości ujawnianych informacji (m.in. R.G. Eccles, M. Krzus [2014], A. Lai, G. Melloni, R. Stacchezzini [2013, 2016], C. Bagnoli, G. Redigolo [2016], L. Bini, F. Dainelli, F. Giunta [2016]).

W pierwszej grupie obszerne badanie przeprowadzili R.G. Eccles, M. Krzus i S. Ribot [2015], którzy przeanalizowali raporty zintegrowane, w tym ujawnienia na temat modelu biznesu 25 spółek międzynarodowych uczestniczących w IIRC Pilot Programme Business Network. Z kolei B. Bek-Gaik, B. Rymkiewicz [2015a], wykorzystując publikacje korporacyjne za rok 2013 czterech największych spółek energetycznych (Enea, Tauron, PGE oraz Energa), przeanalizowali miejsca ujawnień podstawowych elementów modelu biznesu i kluczowe elementy modelu biznesu prezentowane w sprawozdaniu zarządu z działalności. Generalnie badania wykazały, że ujawnienia na temat modelu biznesu ukazują się we wszystkich rodzajach publikacji korporacyjnych, tj. raportach rocznych, sprawozdaniu z działalności, sprawozdaniu finansowym, raporcie społecznym i środowiskowym, a ujawnienia na temat modelu biznesu są nieuporządkowane i porozmieszczane w różnych miejscach raportów, co znacznie utrudnia analizę. Należy również wskazać, iż większość spółek nie używała określenia „model biznesu”.

W drugiej grupie badań R.G. Eccles, M. Krzus [2014] przeanalizowali 124 anglojęzyczne raporty opublikowane za rok 2012 przez spółki notowane na giełdzie, w tym 24 przez spółki pochodzące z Afryki Południowej oraz 100 z innych krajów, i poddali ocenie jakość ujawnianych informacji, w tym na temat modelu biznesu, z wykorzystaniem skali ocen (0-3). Autorzy ocenili średnią jakość ujawnień na temat modelu biznesu na 2,14 punktu, co pod względem jakości ujawnień poszczególnych elementów raportu zintegrowanego pozycjonowało je w środku stawki. Z kolei A. Lai, G. Melloni, R. Stacchezzini [2013] przeprowadzili badanie ujawnień na temat modelu biznesu poprzez analizę językową treści raportów, uwzględniając przy tym trzy specyficzne atrybuty językowe informacji – jej typ (czy są to informacje ilościowe czy jakościowe), wydźwięk (czy są to informacje nacechowane pozytywnie czy negatywnie) oraz perspektywę czasu (czy są to informacje odnoszące się do przyszłości czy też nie). Badanie wykazało, iż 85 procent prezentowanych informacji na temat modelu biznesu ma charakter jakościowy, 84 procent nie odnosi się do przyszłości, jeżeli zaś chodzi o wydźwięk, to sytuacja jest wyrównana: 51 procent pozytywnych i 49 procent negatywnych. Z kolei L. Bini, F. Dainelli i F. Giunta [2016] przeprowadzili badanie na próbie 35 brytyjskich spółek notowanych na giełdzie z branży wysokiej technologii; wykazało ono trudności w odróżnieniu opisu modelu biznesu od innych koncepcji strategicznych. Zauważono również, że badane spółki w sposób nieodpowiedni odzwierciedlają relacje między poszczególnymi składnikami modelu biznesu. W kolejnym badaniu C. Bagnoli oraz G. Redigolo [2015] skupili się na problemie doboru treści na temat modelu biznesu

przez spółki. Przeanalizowali pod względem zawartości informacyjnej prospekty emisyjne trzech włoskich spółek produkcyjnych oraz przeprowadzili wywiady z menedżerami wyższego szczebla. Autorzy wykazali, iż niższą skłonność do pełnego prezentowania ujawnień na temat zasobów niematerialnych, w szczególności opartych na wiedzy, wykazują spółki wykorzystujące model biznesu oparty na tzw. *technology-push* oraz *design-driven innovation*.

4. Badanie własne

W celu zidentyfikowania ujawnień na temat modelu autorzy przeanalizowali treść raportów zintegrowanych, publikowanych przez spółki notowane na GPW w ramach indeksu WIG30 za rok 2014. Wyodrębniono pięć spółek, które opublikowały raporty zintegrowane za rok 2014 – Grupę Kapitałową Lotos, KGHM Polska Miedź, Grupę Kapitałową Lubelski Węgiel Bogdanka, Grupę Azoty oraz PKN Orlen.

W badaniu dokonano analizy treści raportów zintegrowanych, wykorzystując mapę ujawnień na temat modelu biznesu zaproponowaną przez IIRC [IIRC 2013a, s. 10]. Zgodnie z mapą ujawnień na model biznesu składają się cztery elementy:

1) elementy na wejściu (*inputs*), w skład których wchodziły kapitały: finansowy, produkcyjny, ludzki, intelektualny, relacyjny, naturalny;

2) działania biznesowe (*business activities*), do których zaliczamy takie kategorie, jak: badania i rozwój, planowanie, projektowanie, produkcja, różnicowanie produktów, segmentacja rynku, dystrybucja, świadczenie usług, kontrola jakości, poprawa działania, zarządzanie relacjami oraz serwis gwarancyjny;

3) efekty wyjściowe (*outputs*), obejmujące produkty, usługi, odpady oraz inne produkty uboczne;

4) rezultaty (*outcomes*), obejmujące takie kategorie, jak: satysfakcja klientów, zysk/stratę, zwrot dla akcjonariuszy, zużycie aktywów, tworzenie zatrudnienia, rozwój pracownika i jego zaangażowanie, poprawa standardów życia, oddziaływanie na środowisko oraz licencje.

W ramach wskazanych elementów wyszczególniono 31 kategorii ujawnień na temat modelu biznesu, które stały się przedmiotem badania.

Przykładowe ujawnienia zidentyfikowane przez autorów w ramach poszczególnych elementów przedstawiono w tabelach 1-4.

W badanych raportach zintegrowanych ujawnienia na temat nakładów i aktywów na wejściu (*inputs*) zostały przedstawione w sposób umiarkowany. Należy zaznaczyć, że dominują dane o charakterze ilościowym, a poszczególne kapitały określone są w większości przypadków w postaci wyceny księgowej aktualnego stanu posiadanych aktywów lub pasywów. Kapitał finansowy przedstawiany jest przez spółki w postaci wielkości posiadanych kapitałów własnych, zobowiązań oraz posiadanych środków pieniężnych, czyli elementów sprawozdania finansowego. Podobnie jest w przypadku kapitału produkcyjnego, tutaj również spółki prezentują dane wartościowe dotyczące wielkości rzeczowych aktywów trwałych na koniec

Tabela 1. Ujawnienia na temat nakładów i aktywów na wejściu w raportach zintegrowanych

Elementy modelu biznesu	Grupa Kapitałowa LOTOS Zintegrowany Raport Roczny 2014	Raport zintegrowany. KGHM Polska Miedź SA za rok 2014	Raport zintegrowany 2014. Grupa Kapitałowa Lubelski Węgiel Bogdanka SA	Raport zintegrowany Grupy Azoty 2014	Raport Zintegrowany 2014. PKN Orlen
Kapitał finansowy	Kapitał własny: 8258 mln zł. Środki pieniężne i ich ekwiwalenty: 348 mln zł.	Kapitał własny: 24 277 mln zł. Środki pieniężne i ich ekwiwalenty: 85 mln zł.	Środki pieniężne i ich ekwiwalenty: 88,832 mln zł.	Środki pieniężne i ich ekwiwalenty: 558,6 mln zł.	Środki pieniężne i ich ekwiwalenty: 3937 mln zł.
Kapitał produkcyjny	Urządzenia techniczne i 3,852 mld zł. Środki transportu: 569 mln zł.	Rzeczowe aktywa trwałe: 11 562 mln zł.	Rzeczowe aktywa trwałe: 3613,168 mln zł.	Rzeczowe aktywa trwałe: 5966 mln zł.	Rzeczowe aktywa trwałe: 22 644 mln zł. Wykorzystanie mocy przerobowych w 2014 r.: 87,5%. Liczba stacji benzynowych w 2014 r.: 2692. 6 rafinerii o maksymalnych mocach przerobowych: 32,4 mln t.
Kapitał intelektualny	Koncesje na poszukiwanie i wydobycie ropy naftowej, gazu ziemnego, licencje na programy komputerowe, patenty, znaki towarowe oraz nabyte prawa do emisji CO ₂ : 554 mln zł. Koncesje na Morzu Bałtyckim, Litwie, w Norwegii	Wartości niematerialne: 511 mln zł. Licencje projektowe zakupione od firmy Outokumpu Oy w programie Modernizacji Pirometalurgii.	Wartości niematerialne: 2,379 mln zł.	Wartości niematerialne: 510,4 mln zł.	Wartości niematerialne: 703 mln zł. Wartość marki w 2013 r.: 3,9 mld zł, w 2014 r.: 4,4 mld zł. Liczba patentów w 2013 r.: 36, 2014: 31.
Kapitał ludzki	Liczba zatrudnionych : 4789.	Liczba zatrudnionych: 18 168 osób (1327 kobiet, 16 841 mężczyzn).	Liczba zatrudnionych: 5785 osób (275 kobiet, 5510 mężczyzn).	Liczba zatrudnionych: mężczyźni 1446, kobiety 642.	Liczba zatrudnionych: 20 305 osób (mężczyźni 74%, kobiety 26%).

Kapitał społeczny i relacyjny	Darowizny na cele społeczne: 1,169 mln zł. Inwestycje proekologiczne: 17,665 mln zł. Otrzymane certyfikaty i nagrody: „HR Najwyższej Jakości”, „Złoty Listek CSR”, „Przedsiębiorstwo Fair Play” i inne. Członkostwo w organizacjach np.: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, United Nations Global Compact i inne.	Członkostwo spółki w organizacjach, tj.: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Koalicji Prezesi-Wolontariusze 2011, Koalicji CR, Polskiej Izbie Ekologii itp.	Wprowadzenie kodeksu etycznego. Przeprowadzenie badania kultury organizacyjnej i systemu komunikacji wewnętrznej.	Przyjęcie przez spółkę „Kodeksu postępowania etycznego Grupy Azoty”. Przynależność do organizacji, tj.: Programu Odpowiedzialność i Troska, Executive Club, International Fertilizer Industry Association, Fertilizers Europe.	Przykładowe otrzymane nagrody i wyróżnienia w 2014 r.: „The World’s Most Ethical Company”, „Mecenas Edukacji Ekologicznej”, „Liderzy Filantropii 2014”, „Przedsiębiorca Społecznie Zaangażowany”, „Złoty Laur Super Biznesu”.
Kapitał naturalny	Grunty: 476 mln zł. Łączna powierzchnia koncesji wydobywczych na Morzu Bałtyckim: ponad 147,84 km ² . Zasoby ropy naftowej na koniec 2014 r. – kategoria 2P: 6,1 mln t, kategoria 2C: 3,985 mln t.	Szacowane zasoby miedzi: 37,5 mln t czystego surowca. Zasoby złóż rud miedzi w rejonie Gaworzyce Radwanice: 4,1 mln t miedzi oraz 7,5 t srebra.	Koncesja na wydobycie węgla nr 3/2014 w obszarze K-3, koncesja na rozpoznanie złoża węgla nr 25/2014/p w polu Ostrów i inne.	Brak	14 odwiertów w Polsce.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów zintegrowanych: [KGHM 2015; Lotos 2015; Grupa Azoty 2015; Bogdanka 2015; PKN Orlen 2015].

Tabela 2. Ujawnienia na temat działań biznesowych w raportach zintegrowanych

Elementy modelu biznesu	Grupa Kapitałowa LOTOS. Zintegrowany Raport Roczny 2014	Raport zintegrowany KGHM Polska Miedź SA za rok 2014	Raport zintegrowany 2014. Grupa Kapitałowa Lubelski Węgiel Bogdanka SA	Raport zintegrowany Grupy Azoty 2014	Raport Zintegrowany 2014. PKN Orlen
1	2	3	4	5	6
Badania i rozwój	Koncentracja na projektach związanych ze zwiększaniem efektywności rafinerii, opracowywaniu technologii, modernizacji istniejących oraz tworzeniu nowych innowacyjnych produktów. Realizacja projektu HESTOR.	W 2014 r. zrealizowano 45 projektów badawczych i rozwojowych na kwotę blisko 32 mln zł oraz 130 ekspertyz na kwotę 15 mln zł. Nakłady inwestycyjne na rozwój bazy zasobowej: 170 mln zł, na wsparcie głównego ciągu technologicznego: 170 mln zł. Udział wydatków na badania i rozwój w przychodzie 0,25% (wskaźnik IBR).	Realizacja przez spółkę prac niezbędnych do podwojenia zdolności produkcyjnych w 2015 r. Rozbudowa Zakładu Przeróbki Mechanicznej Węgla, zakup maszyn i urządzeń, tj. kompleksu strugowego 3, oraz zakup innych maszyn o wartości 40,5 mln zł, urządzeń transportowych o wartości 16,3 mln zł.	Realizacja lub planowanie 68 projektów inwestycyjnych o wartości 7 mld zł. Przykładowe projekty: rozpoczęcie projektu zbilansowania kaprolaktamu i przetwórstwa do poliamidów PA6 (320 mln zł). Współpraca z Narodowym Centrum Badań i Rozwoju. Uruchomienie nowoczesnych systemów, np. systemu logistyki wewnętrznej „Janus”.	Liczba patentów w 2014 r.: 31. Przeprowadzenie szeregu inicjatyw i projektów mających na celu zwiększenie odzysku węglowodorów, redukcję strat wodoru, zwiększenie uzysków, zmniejszanie emisji itp. Współpraca z ośrodkami badawczymi, tj.: ORLEN Laboratorium w Płocku, Ośrodkiem Badawczo-Rozwojowym Przemysłu Rafineryjnego SA w Płocku itp.
Planowanie	Wprowadzenie strategii biznesowej na lata 2011-2015 oraz kierunków rozwoju do 2020 r. Przykładowe cele strategiczne: – zwiększenie potencjału wydobywczego do 24 tys. BOE dziennie; – utrzymanie 30% udziału w rynku paliw. Przykładowe kierunki rozwoju do 2020 r.: – zwiększenie wydobywania do ok. 100 tys. boe/dzień (ekwiwalent 5 mln ton ropy rocznie), – utrzymanie minimum 10% udziału w krajowym rynku detalicznym paliw.	Wprowadzona strategia biznesowa na lata 2009-2018. Spółka zakłada w 2015 r.: utrzymanie wolumenu produkcji miedzi elektrolitycznej na poziomie z 2014 r., spadek o 8% wolumenu produkcji srebra, wzrost kosztu gotówkowego produkcji miedzi w koncentracji o 2% oraz sprzedażowego kosztu produkcji miedzi elektrolitycznej ze wsadów własnych o 4%. Redukcja kosztów o 10% do 2020 r.	Przykładowe cele strategii CSR na lata 2014-2017: obniżenie wskaźnika częstotliwości wypadków w 2015 r. o -10%, wskaźnik wykorzystania złoża w 2015 r. powyżej 0,85, udział 50% dostawców i podwykonawców zobowiązanych do przestrzegania klauzul etycznych w 2015 r. i wiele innych.	Przykładowe plany spółki na lata 2015-2017: poprawa efektywności energetycznej (2016), optymalizacja instalacji amoniaku w grupie (2017), efektywne zarządzanie poziomem węgla w magazynach spółek w grupie (2015), efektywna administracja (2017) i wiele innych. Działania te mają przynieść korzyści o wartości 300 mln zł rocznie. Cele korporacyjne: ROCE > = 14% w 2020 r., EBITDA > 14% w 2020 r., EBIT > 8% w 2020 r.	Strategia Grupy na lata 2014-2017. Przykładowe założenia strategii: udział w rynku paliw: 66%, wykorzystanie mocy rafineryjnych: 86%, sprzedaż na stacje: 30,3 mln t, wydobywanie węglowodorów: 6 mln boe/rok, liczba odwiertów: 147 itp.
Projektowanie	Brak	Brak	Brak	Brak	Brak

Produkcja	W IV kwartale 2014 r.: ropa naftowa: 77,9 tys. t, gaz ziemny: 74,1 m ³ .	Wydobycie 31 mln ton urobku, w tym ilość miedzi w urobku: 473,3 tys. t, ilość srebra w urobku: 1384 t. Produkcja hutnicza: miedź elektrolityczna: 576 876 t, walcówka: 242 474 t, miedź granulowana: 2056 t i inne.	Węgiel handlowy: wydobycie 9,192 mln t. Struktura produkcji węgla handlowego: miał – 98,03%, groszek – 1,52%, orzech – 0,45%.	Produkty: nawozy azotowe, nawozy wieloskładnikowe, tworzywa i półprodukty do ich produkcji, alkohole OXO i plastyfikatory, chemikalia, melamina, pigmenty, pozostałe.	Przerób ropy naftowej 27 276 t, produkcja energii elektrycznej 2 584 791 MWh, wydobywanie węglowodorów 2,1 mln boe.
Różnicowanie produktów	Produkty: benzyna bezołowiowa, olej napędowy, olej napędowy do celów opałowych, gaz płynny propan-butan, ciężki olej napędowy, asfalt, paliwo lotnicze, benzyna surowa, oleje bazowe.	Miedź elektrolityczna w postaci katod oraz produktów przetworzonych (walcówka miedziana, drut z miedzi beztlenuowej i druty z miedzi beztlenuowej zawierającej srebro, wlewki miedziane), srebro, złoto.	Produkcja i sprzedaż węgla w postaci: miału, groszku i orzecha, ceramika.	Produkty: nawozy azotowe, nawozy wieloskładnikowe, tworzywa i półprodukty do ich produkcji, alkohole OXO i plastyfikatory, chemikalia, melamina, pigmenty, pozostałe.	Produkty: oleje napędowe, benzyna, ciężki olej opałowy, LPG, paliwo lotnicze JET-A1, lekki olej opałowy, asfalty, etylen, PTA, benzen.
Segmentacja rynku	Segmenty: zarządcy, poszukiwawczo-wydobywczy, operacyjny, handlowy, finansowy.	Segmenty: górnictwo, hutnictwo, przetwórstwo.	Brak	Segmenty: nawozy, tworzywa, chemia, energetyka, pozostałe produkty i usługi.	Segmenty: downstream, detal, wydobywanie, funkcje korporacyjne.
Dystrybucja	Sprzedaż paliw oraz pozostałych produktów naftowych w sposób bezpośredni oraz za pośrednictwem spółek zależnych.	Spółka posiada umowy zawarte z przewoźnikami i spedytarami.	Transport węgla. Brak szczegółowych ujawnień.	Transport: drogowy – 27,4%, morski – 2,1%, kolejowy 70,4%.	Liczba stacji benzynowych w 2014 r.: 2692.
Świadczenie usług	Usługi remontowe, utrzymanie ruchu mechanicznego, wynajem i zarządzanie nieruchomościami, przerób ropy naftowej.	Usługi budownictwa górniczego, usługi transportowe.	Transport węgla, dzierżawa środków trwałych, działalność handlowa.	Usługi analityczne oraz badawcze, dostawa wody oraz energii elektrycznej.	Usługi na stacjach paliw: sklepy, stop cafe, myjnie, usługi kurierskie. Usługi dla biznesu: magazynowanie ropy naftowej i paliwa, transport drogowy i kolejowy, usługi konserwacyjno-remontowe, laboratoryjne, ochrony, projektowe, administracyjne, ubezpieczeniowe i finansowe.

Tabela 2, cd.

Kontrola jakości	System zarządzania ryzykiem – identyfikacja ryzyk oraz sposoby przeciwdziałania, np. ryzyko związane z zakłóceniami ciągłości dostaw.	Liczba wypadków na milion przepracowanych godzin: 10,35. Program poprawy bezpieczeństwa pracy w KGHM Polska Miedź SA do roku 2020. Określony proces zarządzania ryzykiem.	Wprowadzenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania BHP, Jakością i Środowiskiem w Lubelskim Węglu Bogdanka SA. Obniżenie wskaźnika częstotliwości wypadków na 1000 zatrudnionych z 18,85 w 2013 do 16,73 w 2014 r.	Wprowadzenie kart charakterystyki substancji niebezpiecznych. Program Product Stewardship. System Zarządzania Jakością zgodny z ISO 9001:2008.	Strategia bezpieczeństwa pracy koncernu. Przykładowe programy: „Zgłoś zagrożenie bezpieczeństwa”, Elektroniczny System Prewencji, System Zarządzania Bezpieczeństwem Żywności HACCP.
Poprawa działania	Spadek wielkości emisji głównych zanieczyszczeń do powietrza względem wartości dopuszczalnych, np. SO ₂ , w 2012: 50%, w 2014: 2%, NO _x w 2012: 40,5%, w 2014: 18,3%. Wzrost wartości marki od 2004 r. o ponad miliard złotych.	Poprawa efektywności jako filar strategii biznesowej spółki. Uzyskano ponad 50-procentowy spadek emisji pyłowych i gazowych do atmosfery z Huty Miedzi Głogów I. Uzyskanie najniższego od lat wskaźnika wypadków na milion przepracowanych godzin: 10,35.	Wzrost efektywności energetycznej – wskaźnik zużycia energii/sprzedaży względem roku 2013: 97,6%. Wzrost efektywności wykorzystania wód z odwadniania górotworów – wskaźnika wody odprowadzonej do rzeki/przychodów ze sprzedaży: 92% i inne.	Zaoszczędzenie 10 mln zł dzięki zużyciu energii i zwiększeniu wydajności energetycznej.	Program poprawy efektywności energetycznej instalacji rafineryjnych – zmniejszenie indeksu EII o 0,8 p.p. Modernizacja pieca pirolitycznego BA 108 ograniczyła emisję CO ₂ o około 11 tys. t
Zarządzanie relacjami	Wprowadzenie programów etycznych, strategia społecznej odpowiedzialności biznesu do 2015 r.	Przeprowadzono w 2014 r. 20 sesji konsultacji ze społecznościami lokalnymi. Wprowadzenie wsparcia regionów jako jednego z filarów strategii biznesowej spółki. Wykorzystanie prasy lokalnej w celu uspokojenia negatywnych nastrojów związanych z Programem Modernizacji Pirometalurgii.	Wprowadzenie nowej Strategii CSR 2014-2017. Ścisła współpraca z uczelniami wyższymi: AGH, UMCS, Politechniką Lubelską.	Przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników w zakresie atrakcyjności pracy, motywacji, miejsca pracy oraz oceny zarządzania. Kanaly komunikacji: np. spotkania formalne (spotkanie zarządu z organizacjami, związkami), spotkania nieformalne (spotkania z emerytowanymi pracownikami), szkolenia, media zakładowe (radiowęzeł, ulotki), komunikacja wewnętrzna (mailing, newsletter), badania ankietowe.	Wprowadzenie Strategii CSR na lata 2015-2017. Prowadzenie przez spółkę dialogu społecznego opartego na wzajemnym zaufaniu, poszukiwanie kompromisu i przestrzeganie przyjętych reguł, z poszanowaniem niezależności stron. Średni czas na udzielenie odpowiedzi na skargi klientów: 5 dni.
Serwis gwarancyjny	Brak	Brak	Brak	Brak	Brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów zintegrowanych [KGHM 2015; Grupy Lotos 2015; Grupy Azoty 2015; Bogdanka 2015; PKN Orlen 2015].

okresu sprawozdawczego, ewentualnie z wyodrębnieniem pozycji analitycznych, jak urządzenia techniczne i maszyny bądź środki transportu. Jedynie PKN Orlen dodatkowo prezentuje ujawnienia na temat liczby posiadanych stacji benzynowych oraz wielkości mocy przerobowych (wraz ze stanem ich wykorzystania). Kapitał intelektualny ujawniany jest w postaci wielkości wartości niematerialnych, w których zawarte są m.in. posiadane patenty, licencje, koncesje, prawa do emisji CO₂ itp. Niektóre spółki wskazują na posiadane koncesje, np. wydobywcze, licencje projektowe oraz marki i posiadane patenty, krótko je charakteryzując w postaci opisowej. Posiadany kapitał ludzki prezentowany jest w postaci posiadanych zasobów ludzkich, czyli liczby pracowników, zwykle ze wskazaniem ich struktury płci, formy zatrudnienia oraz wieku. Z kolei ujawnienia na temat kapitału społecznego i relacyjnego obejmują opisy przedstawiające wartości etyczne, wprowadzone kodeksy etyczne i kodeksy dobrych praktyk, kulturę organizacyjną, otrzymane nagrody i certyfikaty, przynależność do organizacji itp. Prezentowane dane ilościowe dotyczą np. środków przeznaczanych na społeczeństwo i środowisko (darowizny, sponsoring, inwestycje proekologiczne itp.). Kapitał naturalny stanowiący ostatnią kategorię elementów na wejściu ujawniany jest w postaci posiadanych gruntów, powierzchni koncesji wydobywczych, wielkości posiadanych zasobów surowców naturalnych itp.

Drugi zasadniczy element modelu biznesu stanowią działania biznesowe przekształcające posiadane kapitały w elementy wyjściowe. W ramach tych elementów dominują informacje opisowe uzupełniane danymi ilościowymi dotyczącymi wartości, dynamiki oraz ilości. Ujawnienia na temat badań i rozwoju dotyczą w większości realizowanych programów inwestycyjnych, mających na celu poprawę efektywności i wzrost bazy technologicznej, a także współpracy z ośrodkami badawczymi i uniwersyteckimi. Planowanie przejawia się w postaci ujawnień na temat strategii, przewidywanych wartości oraz docelowych wielkości wybranych wskaźników, które organizacja chce osiągnąć. W ramach działania „produkcja” badane spółki przedstawiają dane ilościowe na temat wielkości produkcji, wydobycia itp. Różnicowanie produktów obejmuje wykaz wytwarzanych produktów, często poszerzony o krótki ich opis. Segmentacja rynku przedstawiana jest według różnych kryteriów, np. geograficznych (podział rynku na poszczególne obszary geograficzne), według docelowych odbiorców (hurt i detal), lub poszczególnych produktów (górnictwo, hutnictwo, energetyka itp.).

Ujawnienia na temat dystrybucji są omawiane w dość wąski sposób, spółki jedynie wskazują na kanały dystrybucji, ewentualnie wskazując na liczbę punktów sprzedaży (np. liczbę stacji paliw). Również ujawnienia na temat świadczonych usług ograniczają się jedynie do wskazania ich listy. Przyczyn tego zjawiska można doszukiwać się w charakterze działalności badanych spółek, które działają w branżach ciężkiego przemysłu. Ujawnienia na temat kontroli jakości obejmują opis wprowadzonych systemów zarządzania ryzykiem, systemów zarządzania bezpieczeństwem i przestrzegania zasad BHP. W ramach poprawy działalności prezento-

Tabela 3. Ujawnienia na temat efektów wyjściowych w raportach zintegrowanych

Elementy modelu biznesu	Grupa Kapitałowa LOTOS. Zintegrowany Raport Roczny 2014	Raport zintegrowany KGHM Polska Miedź S.A. za rok 2014	Raport zintegrowany 2014. Grupa Kapitałowa Lubelski Węgiel Bogdanka S.A.	Raport zintegrowany Grupy Azoty 2014	Raport Zintegrowany 2014. PKN Orlen
Produkty	Produkty: benzyna bezołowiowa, olej napędowy, olej napędowy do celów opałowych, gaz płynny propan-butan, ciężki olej napędowy, asfalt, paliwo lotnicze, benzyna surowa, oleje bazowe.	Miedź elektrolityczna w postaci katod oraz produktów przetworzonych, srebro, złoto. Przykładowe wielkości produkcji: drut CuAg 714,4 t, wlewki OC 8800 t, siarczan niklu 2658 t.	Węgiel handlowy w 2014 r. – wydobycie 9,192 mln t. Struktura produkcji węgla handlowego: miał 98,03%, groszek 1,52%, orzech 0,45%. Przychody ze sprzedaży w 2014 r: węgiel 1919 mln zł, ceramika 3,7 mln zł.	Produkty – struktura przychodów: nawozy azotowe 35,2%, nawozy wieloskładnikowe 14,9%, tworzywa i półprodukty do ich produkcji 14,4%, alkohole OXO i plastyfikatory 8,6%, chemikalia 7,1%, melamina 3,8%, pigmenty 2,9%, pozostałe 13,1%.	Produkty: oleje napędowe, benzyna, ciężki olej opałowy, LPG, paliwo lotnicze JET-A1, lekki olej opałowy, asfalty, etylen, PTA, benzen. Przerób ropy naftowej 27 276 tt, produkcja energii elektrycznej 2 584 791 MWh, wydobycie węglowodorów 2,1 mln boe.
Usługi	Brak danych ilościowych.	Brak.	Brak danych ilościowych.	Usługi analityczne oraz badawcze, dostawa wody oraz energii elektrycznej – przychody w 2014 r. 194,6 mln zł.	Brak danych ilościowych.
Odpady	Wytworzone odpady niebezpieczne w 2014: 1409 t/rok. Suma wytworzonych odpadów w 2014: 14 168 t/rok. Odpady wytworzone przez wykonawców usług w 2014: 1512 t/rok.	Całkowita waga wytworzonych odpadów innych niż niebezpieczne: 30 951 046,86 Mg, odpadów niebezpiecznych: 115 643,283 Mg.	Wielkość wytworzonych odpadów innych niż niebezpieczne 5637 tys. t (odzysk 45,3%), niebezpiecznych 100,39 t (odzysk 96,8%).	Wielkość odpadów wytworzonych: 94 800 Mg (w tym niebezpieczne 78 Mg).	Wielkość odpadów wytworzonych: ogółem 21 185 Mg, w tym niebezpieczne 6281Mg, przekazane do odzysku: 17 196 Mg, przekazane do unieszkodliwienia: 1564 Mg, magazynowane: 5339 Mg.
Inne produkty uboczne	Emisje zanieczyszczeń w 2014: SO ₂ 313 t/rok, NO _x 927 t/rok, PM 96 t/rok.	Emisja związków do powietrza: NO _x 1249,36 t, SO _x 4836,88 t, PM 409,24 t, Cu 9,53 t, Pb 4,58 t.	Wielkość wolumenu odprowadzanych ścieków w 2014 r. przez LW Bogdanka: 5485,9 tys. m ³ . Emisja CO ₂ w przeliczeniu na tonę węgla 0,02168 t CO ₂ /t węgla. Emisje: NO _x 3,117 t, SO ₂ 3,455 t.	Wielkość emisji CO ₂ 1 214 236 t. Emisja związków: NH ₃ 202,5 Mg, SO ₂ 4240,6 Mg, CH ₄ 8,1 Mg, CO 239,1 Mg itp.	Ścieki: przemysłowe 42044831 m ³ , pozostałe 12300481 m ³ ,

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów zintegrowanych [KGHM 2015, Grupy Lotos 2015, Grupy Azoty 2015, Bogdanka 2015, PKN Orlen 2015].

wane są ujawnienia dotyczące efektów wprowadzonych działań i zakończonych inwestycji. W większości są to dane przedstawiające dynamikę zmian. W szczególności dominują ujawnienia związane z inwestycjami proekologicznymi. W ramach zarządzania relacjami spółki w raportach zintegrowanych prezentują informacje na temat wprowadzonych strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, prowadzonych konsultacji społecznych oraz badań satysfakcji interesariuszy. Badane spółki nie prezentowały informacji na temat serwisu gwarancyjnego oraz projektowania.

Trzeci element modelu biznesowego stanowią elementy na wyjściu (*outputs*), czyli produkty, usługi, odpady i inne produkty uboczne. Dane dotyczące produktów i usług w szczególności obejmują informacje na temat wielkości produkcji, zarówno wartościowe, jak i ilościowe. Bardzo szeroko prezentowane są informacje na temat wielkości wytworzonych odpadów oraz innych produktów ubocznych, co związane jest z przedmiotem działalności badanych spółek, charakteryzującym się dużym wpływem na środowisko. Dane prezentowane są według różnych kryteriów klasyfikacyjnych lub różnej struktury, np. na odpady odnawialne, nieodnawialne, niebezpieczne itp., oraz emisje z wyszczególnieniem poszczególnych gazów i pyłów.

Ostatni element modelu biznesu zgodnie z wytycznymi IIRC stanowią rezultaty (*outcomes*). Podobnie jak w poprzednich elementach przeplatają się ujawnienia o charakterze ilościowym i opisowym. Informacje na temat satysfakcji klientów przedstawione zostały przez dwie spółki (Grupa Lotos oraz KGHM Polska Miedź). Spółki wskazują w raportach, że prowadzą cykliczne badania satysfakcji klientów, zaś Lotos przedstawia również wyniki badania w postaci wskaźnika oceny zadowolenia klientów TRI*M Index. Informacje na temat zysku/straty oraz zużycia aktywów prezentowane są w postaci poszczególnych pozycji sprawozdania finansowego. Zwrot dla akcjonariusza prezentowany jest przez spółki w różnej postaci i może obejmować politykę dywidend, wielkość zysku na akcję czy też wskaźników rentowności ROE czy ROA. Również szeroko omówione są w raportach zintegrowanych sprawy pracownicze oraz relacje ze społeczeństwem i środowiskiem. Niewątpliwie związane jest to z wprowadzanymi przez spółki strategiami społecznej odpowiedzialności biznesu, a także z sięgającą wielu lat kulturą sporządzania raportów społecznych i środowiskowych, wywierających duży wpływ na treść współczesnych raportów zintegrowanych. W zakresie tworzenia zatrudnienia spółki najczęściej przedstawiają wielkości zatrudnienia za rok ubiegły i bieżący z podziałem na płeć, grupy wiekowe, rodzaj umowy o pracę. Dodatkowo spółki przedstawiają wielkość średniego lub minimalnego wynagrodzenia na poszczególnych szczeblach względem minimalnego wynagrodzenia określonego przepisami prawa. W części raportów można również spotkać ujawnienia dotyczące programów i działań rekrutacyjnych, współpracy z uczelniami itp. Spółki szeroko omawiają tematykę rozwoju pracownika i jego zaangażowania, ujawniając informacje na temat przeprowadzanych szkoleń, programów rozwoju kariery, a także wolontariatu pracowniczego. Informacje opisowe uzupełniane są danymi ilościowymi dotyczącymi np. średniej liczby godzin szkoleniowych na pracownika. W ramach poprawy standardów życia

Tabela 4. Ujawnienia na temat rezultatów w raportach zintegrowanych

Elementy modelu biznesu	Grupa Kapitałowa LOTOS. Zintegrowany Raport Roczny 2014	Raport zintegrowany KGHM Polska Miedź SA za rok 2014	Raport zintegrowany 2014. Grupa Kapitałowa Lubelski Węgiel Bogdanka SA	Raport zintegrowany Grupy Azoty 2014	Raport Zintegrowany 2014 PKN Orlen
1	2	3	4	5	6
Satysfakcja klientów	Częstotliwość badań opinii satysfakcji klientów – Grupa LOTOS: 1 na rok, segment klientów: B2B. Ocena zadowolenia klientów ze współpracy w 2014 – wartość TRI*M Index = 75 (na 100 możliwych).	Spółka buduje satysfakcję klientów dzięki stosowanym dobrym praktykom biznesowym, nowoczesnym rozwiązaniom logistycznym, finansowym, informatycznym.	Brak.	Brak.	Brak.
Zysk/strata	Strata netto: -1,466 mld zł.	Zysk netto: 2414 mln zł.	Zysk netto: 272,352 mln zł.	Zysk netto: 265 mln zł.	Strata netto: -5828 mln zł.
Zwrot dla akcjonariuszy	Polityka dywidendy – strategia biznesowa na lata 2011-2015 zakłada 30% (za 2014: 0%). ROE = -17,76, ROA = -7,74.	Zysk na akcję za okres roczny: 12,07 zł/akcję. Dywidenda – 4 zł/akcję.	ROE = 10,94%, ROA = 6,64%. Zysk na akcję za okres roczny: 8,02 zł/akcję.	Zysk na akcję: 2,33 zł/akcję.	Strata na akcję: -13,59 zł/akcję.
Zużycie aktywów	Amortyzacja 809 mln zł.	Amortyzacja 818 mln zł.	Amortyzacja środków trwałych 385,663 mln zł, wartości niematerialnych 1,975 mln zł.	Amortyzacja 520,2 mln zł.	Amortyzacja 1991 mln zł.
Tworzenie zatrudnienia	Przeprowadzone działania w 2014 r.: portal HR, serwis www.kariera.lotos.pl , media społecznościowe, e-rekrutacja, wsparcie na starcie, doskonalenie polityki personalnej, podnoszenie kwalifikacji. Pracownicy nowo zatrudnieni w 2014: 68 osób. Wskaźnik fluktuacji: 9,55%.	Liczba nowo zatrudnionych pracowników w 2014 r.: 440 osób (34 kobiety, 406 mężczyzn). Liczba odejść w 2014 r.: 841 osób (60 kobiet, 781 mężczyzn). Współpraca z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu – Program Kuźnia Kadr IV.	Liczba nowo zatrudnionych w 2014 r.: 956 osób (940 mężczyzn, 16 kobiet). Liczba odejść w 2014 r.: 584 osoby (8 kobiet, 576 mężczyzn).	Zestawienie liczby pracowników w 2014 r.: 2088 (1446 mężczyzn, 642 kobiety) oraz w 2013 r.: 2072 (1446 mężczyzn i 626 kobiet). Wskaźnik wynagrodzenia minimalnego w spółce do wynagrodzenia minimalnego w Polsce w 2014 r. 1,49 (2500 zł).	Zatrudnienie w 2013 r.: 21 026 osób (71% mężczyźni, 21% kobiety), w 2014 r.: 20 305 osób (mężczyźni 74%, kobiety 26%). Wskaźniki fluktuacji: mężczyźni 0,029, kobiety 0,01.

Rozwój pracownika i jego zaangażowanie	Średnia liczba godzin szkoleniowych na osobę: 44 (kierownik wyższego szczebla), 48 (kierownik niższego szczebla), 30 (administracja), 19,3 (produkcja). Współczynnik funduszy na szkolenia do wynagrodzeń pracowników wynosi 1,7%. Ocena okresowa pracowników – odsetek zatrudnionych objętych – 92,63%. Absencja powypadkowa w 2014 r.: 784.	Łączna liczba godzin szkoleniowych: 553 816 h (kobiety 34 232 h, mężczyźni 519 584 h). Średnia liczba godzin szkoleniowych na pracownika: 30,48 h (kobiety 25,79 h, mężczyźni 30,85 h). Gwarantowane ubezpieczenie na życie: pracodawca finansuje 25 zł składki. Objęcie pracowników abonamentem medycznym: 59% pracowników. Pracowniczy program emerytalny. Wprowadzony jednolity model kompetencyjny.	Liczba godzin szkoleniowych ogółem w 2014 r.:– 87 824 h (15,7 h na osobę, z czego 984 h kobiety, średnio 3,6 h oraz 86 840 h mężczyźni, średnio 16,4 h). Przeprowadzenie przez spółkę badania kultury organizacji i systemu komunikacji wewnętrznej, w którym przeanalizowano wyniki ankiet 1100 pracowników w zakresie satysfakcji z pracy, organizacji i warunków pracy, codziennych obowiązków, wynagrodzeń, komunikacji wewnętrznej i innych.	Łączna liczba godzin szkoleniowych: 5705 h kobiety, 20 883 h mężczyźni. Średnia liczba godzin szkoleniowych: kobiety 8,89 h, mężczyźni 14,44 h.	Liczba osób, które skorzystały z programów praktyk i stażów: 305. Średnia liczba godzin szkoleniowych: 35 h. Liczba pracowników przeszkolonych w zakresie BHP: 10 732.
Poprawa standardów życia	V Dzień Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia w Pracy. Ocena wpływu sąsiedztwa zakładów na jakość życia: 81% – pozytywny wpływ. Program „Dobry Sąsiad”. Przykładowe inwestycje prospołeczne: dofinansowanie działań statutowych związanych z celami badawczymi Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, zakup sprzętu medycznego dla Uniwersyteckiego Centrum Klinicznego oraz Copernicus Sp. z o.o.	Wsparcie regionu: 35 mln zł na sponsorowanie ważnych inicjatyw sportowych, kulturalnych i naukowych, ponad 16 mln zł na Fundację KGHM Polska Miedź, realizacja 50 projektów na rzecz społeczności lokalnych, Program Promocji Zdrowia i Przeciwdziałania Zagrożeniom Środowiskowym, Program EKO-Zdrowie, Miedziana Szkoła Matematyczna itp.	Inwestycje społeczne za 2014 r.: 683 tys. zł. Wprowadzenie nowej Strategii CSR 2014-2017. Przekazanie na rzecz Szpitala Powiatowego w Łęcznej kwoty 3,6 mln zł. Darowizny na cele społeczne w 2014 r.: ogółem 716 tys. zł, z czego m.in.: ochrona i promocja zdrowia 435 tys. zł, kultura, sztuka, ochrona dóbr kultury i tradycji 79 tys. zł, upowszechnienie kultury fizycznej i sportu 33 tys. zł.	Wielkość funduszy przekazanych w formie darowizn, sponsoringu i inwestycji w lokalną infrastrukturę przez Grupę Azoty Puławy: 4 245 084 zł. Przykładowe działania: koncerty charytatywne, Ekologiczna Akademia Umiejętności, Wspólnie Dbamy o Bezpieczeństwo, Drzewko za Butelkę, Dni Polic – Dni Chemika itp.	Liczba projektów dla Płocka: 37 sponsoringowych, 41 dobroczynnych. Liczba pracowników biorących udział w wolontariacie pracowniczym: 945. Wprowadzenie Strategii CSR na lata 2015-2017. Działalność edukacyjna: Dzień Wiedzy z ORLENEM, uczestnictwo w projekcie „Case Week”, dzień otwarty w Zespole Rekrutacji „Pytanie o rekrutowanie”.

Tabela 4, cd.

1	2	3	4	5	6
Oddziaływanie na środowisko	Nakłady na ochronę środowiska w 2014 r.: koszty związane z zarządzaniem środowiskiem 4,442 mln zł; wydatki na ochronę środowiska 33,254 mln zł; inwestycje proekologiczne 17,665 mln zł. Pobór wody w 2014: 150 tys. zł.	Działania rozwojowe mające na celu ochronę środowiska: uruchomienie produkcji energii elektrycznej i ciepłej (zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych do atmosfery o 40% w stosunku do energii ze źródeł konwencjonalnych). Inwestycje proekologiczne: 601 mln zł. Emisje pośrednie gazów cieplarnianych: 2 225 964 tCO ₂ e.	Wykorzystanie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością, Środowiskiem i BHP. Kopalnia prowadzi działalność na 350 hektarach obszarów cennych przyrodniczo. Odprowadzenie w 2014 r. do rzeki 15 029 m ³ /dobę wód z odwodnienia kopalni. Koszty usuwania szkód górniczych w 2014: 4,3 mln zł.	Łączny pobór wody przez Grupę Azoty SA w 2014 r.: – 13 237 tys. m ³ . Odprowadzanie ścieków do Wisły w 2014: 90 899 718 m ³ .	Pobór wody z Wisły 22 198 773 m ³ , emisje SO ₂ 16 622,11 Mg. Opłaty za emisję 15 829 051 zł, za pobór wody 1 279 438 zł, za odprowadzanie ścieków 1 026 413 zł. Nakłady inwestycyjne minimalizujące oddziaływanie na środowisko – ogólne nakłady inwestycyjne 2 357,6 mln zł (ochrona środowiska 460,62 mln zł).
Licencje	Wartość licencji, patentów, koncesji oraz znaków towarowych: 101,3 mln zł.	Wykorzystanie licencji projektowych zakupionych od firmy Outokumpu Oy w programie modernizacji pirometalurgii.	Brak	Brak	Brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów zintegrowanych [KGHM 2015; Grupa Lotos 2015; Grupa Azoty 2015; Bogdanka 2015; PKN Orlen 2015].

spółki prezentują ujawnienia dotyczące przeprowadzenia programów wspierających społeczności lokalne, sponsoringu, inwestycji społecznych oraz działalności charytatywnej. Dominują informacje opisowe uzupełniane wielkościami ilościowymi. Ujawnienia na temat oddziaływania na środowisko obejmują w szczególności opisy inwestycji i działań mających na celu redukcję negatywnego wpływu na środowisko oraz wielkości emisji gazów i pyłów, odprowadzanych ścieków, wytworzonych odpadów. Spółki przedstawiają również wielkości nakładów na inwestycje proekologiczne. Ujawnienia na temat posiadanych licencji należy uznać za bardzo skromne i raczej pomijane przez spółki, tylko dwie spółki (Lotos oraz KGHM Polska Miedź) ujawniły na ten temat dane, ale miały one charakter szczątkowy.

5. Zakończenie

Podsumowując, należy wskazać, iż badane spółki odnoszą się w raportach zintegrowanych do prawie wszystkich elementów modelu biznesu zaproponowanych przez IIRC w mapie ujawnień. Należy jednak podkreślić, że jakość i dokładność poszczególnych kategorii ujawnień jest bardzo zróżnicowana. Spółki bardzo szeroko omawiają problematykę związaną z zatrudnieniem (jego tworzenie, rozwój pracowników, bezpieczeństwo i higiena pracy), środowiskiem (produkty uboczne i odpady, wpływ na środowisko) oraz społeczeństwem (poprawa standardów życia, budowanie relacji). Przyczyn takiego zjawiska doszukiwać się można w głębokim powiązaniu raportów zintegrowanych z raportami społecznymi, w szczególności raportami opartymi na wytycznych Global Reporting Initiative. Z drugiej strony dość wąsko ujawniane są informacje na temat kapitałów, w szczególności finansowych, produkcyjnych oraz intelektualnych. Spółki w tym zakresie prezentują wyłącznie dane ilościowe pochodzące ze sprawozdań finansowych. Należy również zaznaczyć, iż wyłącznie PKN Orlen używa określenia „model biznesu”. Pozostałe spółki albo wcale nie posługują się tym terminem (Grupa Azoty, Bogdanka), albo używają innego określenia, np. KGHM Polska Miedź stosuje nazwę „model tworzenia wartości”, zaś Grupa Lotos używa sformułowania „model działania”. Również bardzo słabo wyartykułowane są powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami modelu biznesu i ich udział w kreowaniu wartości.

Reasumując, na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury przedmiotu oraz wyników badań własnych autorów, należy stwierdzić, że ujawnienia na temat modelu biznesu są niezmiernie istotne w budowaniu trwałych relacji z interesariuszami. Należy również podkreślić, że właściwie wyartykułowany model biznesu umożliwia ocenę dokonań ekonomicznych podmiotów oraz rozliczenie zarządu za powierzone zasoby. Ujawnienia na temat modelu biznesu z pewnością wpływają również na zwiększenie istotności merytorycznej i rzetelności informacji finansowych. Często wyrażany jest także pogląd, że model biznesu danej organizacji powinien być punktem wyjścia do analizy jej dokonań. Konieczność ujawniania informacji na temat modelu biznesu może wywoływać również dylematy. Dotyczą

one najczęściej obaw jednostek o możliwość utraty przewagi konkurencyjnej na skutek ujawnienia zbyt wielu danych (np. relacje z klientami, unikalne programy itp.).

Reasumując, należy podkreślić, że przeprowadzone badania mają charakter pogładowy z uwagi na małą próbę badawczą, bowiem jedynie 5 spółek opublikowało raporty zintegrowane w 2014 r., zaś krótki okres badawczy wynika z faktu, iż wytyczne dotyczące struktury raportu zintegrowanego zostały opracowane przez IIRC dopiero w grudniu 2013 r.

Z pewnością ujawnienia na temat modelu biznesu, ich wiarygodność i rzetelność to wyzwanie dla przyszłych badań naukowych.

Literatura

- Bagnoli C., Redigolo G., 2016, *Business model in IPO prospectuses: insights from Italian Innovation Companies*, Journal of Management & Governance, vol. 20, issue 2, s. 261-294.
- Beattie V., Smith S.J., 2013, *Value creation and business models: refocusing the intellectual capital debate*, The British Accounting Review, vol. 45, no. 4, s. 243-254.
- Bek-Gaik B., Rymkiewicz B., 2015a, *Model biznesu w sprawozdawczości polskich spółek publicznych na przykładzie branży energetycznej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie kosztami i dokonaniem, nr 398, s. 36-52.
- Bek-Gaik B., Rymkiewicz B., 2015b, *Sprawozdawczość zintegrowana w praktyce polskich spółek giełdowych*, w druku.
- Bini L., Dainelli F., Giunta F., 2016, *Business model disclosure in the Strategic Report*, Journal of Intellectual Capital, vol. 17, iss. 1, s. 83-102.
- Björkdahl J., 2009, *Technology cross fertilization and the business model: the case of integrating ICTs in mechanical engineering products*, Research Policy, vol. 38, no. 4, s. 1468-1477.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., 2010, *From strategy to business models and onto tactics*, Long Range Planning, vol. 43, no. 2, s. 195-215.
- Chesbrough H.W., Rosenbloom R.S., 2002, *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*, Industrial and Corporate Change, vol. 11, no. 3, s. 529-555.
- Eccles R.G., Krzus M., 2014, *Wiley Corporate F&A: 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, vol. 27, no. 2, s. 103-115.
- FRC, 2013, *Exposure Draft: guidance on the strategic report*, The Financial Reporting Council, London, www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Accounting-and-Reporting-Policy/Exposure-Draft-Guidance-on-the-Strategic-Report-File.pdf (28.03.2016).
- Ghaziani A., Ventresca M.J., 2005, *Keywords and cultural change: frame analysis of business model public talk, 1975-2000*, Sociological Forum, vol. 20, no. 4, s. 523-559.
- Grupa Azoty, 2015, Raport zintegrowany Grupy Azoty 2014.
- Grupa Kapitałowa Lubelski Węgiel Bogdanka S.A., 2015, Raport zintegrowany 2014.
- Holland J., 2004, *Corporate Intangibles, Value Relevance and Disclosure Content*, Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edinburgh.
- Holland J., 2006, *A Model of Corporate Financial Communications*, Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edinburgh.

- IIRC, 2013a, Business Model Background Paper for IR, March, http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf (25.01.2015).
- IIRC, 2013b, IFRS Foundation, Memorandum of Understanding, 4 February.
- IIRC, 2013c, The International <IR> Framework, <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (20.11.2015).
- KGHM, 2015, Raport zintegrowany KGHM Polska Miedź S.A. za rok 2014.
- Lai A., Melloni G., Stacchezzini R., 2013, *Disclosing Business Model in the "Integrated Report": Evidence From European Early Adopters*, http://www.aidea2013.it/docs/400_aidea2013_accounting.pdf (25.02.2016).
- Lai A., Melloni G., Stacchezzini R., 2016, *The tone of business model disclosure: an impression management analysis of the integrated reports*, *Journal of Management & Governance*, vol. 20, issue 2, s. 295-320.
- Lotos, 2015, *Współpraca inspiruje zmiany*, Zintegrowany Raport Roczny 2014.
- Magretta J., 2002, *Why business models matter*, *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 5, s. 86-92.
- PKN Orlen, 2015, Raport zintegrowany 2014. Napędzamy przyszłość, <http://raportzintegrowany.orken.pl/pl> (28.03.2016).
- Walińska E., Bek-Gaik B., Gad J., Rymkiewicz B., 2015, *Sprawozdawczość przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z otoczeniem. Wymiar finansowy i niefinansowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.