



### **Katarzyna Piotrowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów  
Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej  
katarzyna.piotrowska@ue.wroc.pl

## **MODEL INNOWACJI JAKO MODEL BIZNESU W SPRAWOZDANIU ZINTEGROWANYM**

**Streszczenie:** W dzisiejszym świecie biznesowym realizacja procesów decyzyjnych wymaga wykorzystania informacji finansowych i niefinansowych. Strategicznymi informacjami niefinansowymi będą niewątpliwie informacje o przyjętym modelu biznesu oraz sposobie zarządzania innowacjami. Analiza tak szerokiego zakresu informacji jest niezbędna do oceny sytuacji finansowej i majątkowej podmiotu, jak również efektów prowadzonej przez niego działalności gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem działalności innowacyjnej. W artykule udzielono odpowiedzi na pytanie, czy w sprawozdaniu zintegrowanym przedstawiana przez podmioty gospodarcze polityka innowacyjna w zakresie strategii zarządzania innowacjami może być uznana za model biznesu w myśl standardów o rachunkowości. W opracowaniu wykorzystano krytyczną analizę literatury przedmiotu, regulacji prawa bilansowego oraz obserwację praktyki gospodarczej (porównanie i weryfikacja modelu biznesu i strategii innowacyjnej w sprawozdaniu zintegrowanym grupy KGHM Polska Miedź SA).

**Słowa kluczowe:** model biznesu, model innowacji, sprawozdanie zintegrowane.

**JEL Classification:** M40, M41.

### **Wprowadzenie**

Budowanie zintegrowanych systemów informacyjnych dostarczających użytecznych informacji o funkcjonujących podmiotach gospodarczych jest niezbędne w usprawnianiu procesów decyzyjnych. Strategiczną informacją o charakterze niefinansowym jest niewątpliwie informacja o stosowanym modelu biznesu oraz przyjętej przez podmiot gospodarczy strategii innowacyjnej. Ujawnienia w tym zakresie zwiększają użyteczność informacji o rezultatach prowadzonej działalności gospodarczej (w tym działalności innowacyjnej). Powszech-

nie przyjęto, że analiza tylko informacji finansowych nie jest wystarczająca i wymaga rozszerzenia swojego zakresu o informacje niefinansowe. Ewolucja sprawozdawczości finansowej w kierunku sprawozdawczości zintegrowanej stała się więc faktem [m.in. Samelak, 2013; Szczepankiewicz, 2014; Dyczkowska, 2015; Krasodomska, 2015; Bek-Gaik, Rymkiewicz, 2016; Piotrowska, 2016]. Ocena działań badawczo-rozwojowych jako etapów procesu innowacyjnego zawsze wymagała uwzględniania informacji o charakterze niefinansowym. Wynikało to z tego, że identyfikacja czynności realizowanych na etapie badawczym i rozwojowym jest subiektywna, uwzględnia indywidualną, specyficzną sytuację każdego podmiotu. W bezpośrednim stopniu determinuje sposób identyfikacji, wycenę i prezentację efektów działań innowacyjnych, wymaga więc ujawniania kompletnych oraz spójnych ze sobą informacji o charakterze finansowym i niefinansowym dotyczącym tego obszaru. Począwszy od polityki innowacyjnej, jako źródle przyjętej dla potrzeb sprawozdawczości finansowej polityki rachunkowości, poprzez kwantyfikowane efekty działań badawczo-rozwojowych ujawniane w bilansie i rachunku zysków i strat, obowiązkowo uzupełniane objaśnieniami w informacji dodatkowej, aż do komentarza zarządu w sprawozdaniu z działalności. Podstawowym problemem był wówczas brak jednoznacznego wskazania rodzaju i zakresu ujawnianych informacji oraz źródła ich prezentacji. Sprawozdawczość zintegrowana miała być odpowiedzią na te wątpliwości, niemniej jednak nie rozwiązała wszystkich, a wygenerowała nowe, dotyczące: nadmiaru informacji, chaosu informacyjnego, braku spójności informacji, tym samym ich przydatności, trudności w ich interpretacji, braku czytelności, przejrzystości oraz jednoznacznych regulacji i wytycznych, co też potwierdzają badania naukowe [m.in. Krasodomska, 2012; Samelak, 2013; Tatarska, 2013; Michalczyk, Mikulska, 2014; Szczepankiewicz, 2014; Bek-Gaik, Rymkiewicz, 2015; Dyczkowska, 2015, 2016].

Celem artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytania, czy informacje niefinansowe o działalności innowacyjnej są niezbędne do analizy i oceny informacji finansowych w tym zakresie oraz czy przedstawiana przez podmioty gospodarcze polityka innowacyjna, dotycząca strategii zarządzania innowacjami w sprawozdaniu zintegrowanym, może być uznana za model biznesu w myśl przepisów prawa bilansowego. W opracowaniu wykorzystano krytyczną analizę literatury przedmiotu, regulacji prawa bilansowego oraz obserwację praktyki gospodarczej (analiza modelu biznesu i strategii innowacyjnej w sprawozdaniu zintegrowanym za 2015 r. grupy KGHM Polska Miedź SA).

## 1. Innowacje jako proces gospodarczy a strategia jego realizacji

Zarządzanie polega na podejmowaniu decyzji, dzięki którym realizowane działania umożliwiają podmiotom gospodarczym osiągnięcie założonych celów. Pamiętając o podlegającym ciągłym zmianom otoczeniu oraz silnej konkurencji na rynku, zarządzający jest zmuszony do prowadzenia działalności w sposób elastyczny. Polega to na umiejętnym przystosowywaniu się do otoczenia oraz wprowadzaniu zmian, dzięki którym podmiot gospodarczy zdobywa bądź utrzymuje przewagę konkurencyjną. Działania te muszą mieć charakter innowacyjny. Oznacza to stosowanie z sukcesem nowych pomysłów w praktyce, korzystanie ze specyficznych narzędzi, za pomocą których podmiot gospodarczy wykorzystuje zachodzącą zmianę jako okazję na inny biznes lub usługę [Tidd, Bessant, 2011, s. 40]. Innowacja jest więc narzędziem przedsiębiorczości, nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa, umożliwia powstanie nowego produktu lub znalezienie nowego zastosowania dla określonego przedmiotu [Bogdanienko, red., 1998, s. 10]. Jest procesem, w wyniku którego każda zmiana o charakterze materialnym lub niematerialnym pozwala sprawnie poruszać się na rynku oraz osiągać lepsze wyniki ekonomiczne<sup>1</sup>. Inspiracją do innowacji mogą być zarówno czynniki wewnętrzne w samym podmiocie, jak i zewnętrzne w jego otoczeniu [Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 256], które należy uwzględnić w procesie zarządzania innowacjami: wyboru odpowiednich sił i środków oraz sposobów ich rozdysponowywania i koordynowania. Sukces innowacji zależy więc od dwóch czynników: posiadanych zasobów (pracownicy, sprzęt, wiedza, środki finansowe itp.) i umiejętności zarządzania nimi [Tidd, Bessant, 2011, s. 114], co wymaga opracowania strategii działania w zakresie realizowania procesów innowacyjnych.

Zarządzający, podejmując decyzje na podstawie przyjętej strategii, wpływa na powstawanie określonych zdarzeń gospodarczych, czyli zjawisk i procesów wywołujących zmiany w podmiocie gospodarczym. Ocena realizowanych działań oraz trafności podejmowanych decyzji wymaga wykorzystania odpowiednich źródeł, które dostarczą wiarygodnych informacji o sytuacji majątkowo-finansowej podmiotu i efektywności działań w poszczególnych obszarach jego aktywności biznesowej. Przy tym wydaje się, że działalność innowacyjna wy-

---

<sup>1</sup> Innowacja polega na „celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić” [Drucker, 1992, s. 42]. Proces innowacji to „zmiany celowo wprowadzone przez człowieka (...), które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów składających się w sumie na postęp” [Pietrasziński, 1995, s. 354].

maga szczególnego kontrolowania każdego jej etapu, w celu szybkiego reagowania w sytuacji zagrażającej właściwemu przebiegowi procesu innowacyjnego, zabezpieczającego podmiot przed niekorzystnymi rezultatami.

Zapotrzebowanie na informacje o strategii realizacji procesu innowacyjnego nie ma tylko charakteru wewnętrznego, ale wynika także z oczekiwań interesariuszy zewnętrznych. Podmiot gospodarczy powinien więc ujawnić sposób identyfikacji rodzaju innowacji jako efektu procesu innowacyjnego, jak również poszczególnych faz jego realizacji. Należałoby przedstawić etapy, które zostały już zrealizowane w kontekście tych planowanych. W odniesieniu do ujawnienia ryzyka prowadzenia działalności należałoby skonkretyzować oczekiwane rezultaty realizowanych procesów, prawdopodobieństwo ich uzyskania oraz korelację z oczekiwanymi korzyściami, jak również stopień prawdopodobieństwa ich wpływu. Dodatkowo należałoby ujawnić przyjęty budżet na realizację procesów innowacyjnych, wielkość dotąd poniesionych kosztów w aspekcie kosztów zaplanowanych, jak również odnosząc się do kosztów całego podmiotu gospodarczego. Dla zwiększenia użyteczności informacji można je przedstawić np. w ujęciu procentowym. Dodatkową informacją mogłoby być ujawnienie stopnia wykorzystania zasobów organizacji: rzeczowych, np. środków trwałych; ludzkich, np. poziomu wynagrodzeń przypadającego na działania innowacyjne, kompetencje kadry; niematerialnych, np. ilość patentów i licencji wykorzystywanych do realizacji procesu innowacyjnego. Istotną informacją jest również określenie źródeł finansowania działań innowacyjnych, jak i sposobu ich realizacji, np. w kontekście współpracy z ośrodkami naukowymi lub innymi podmiotami gospodarczymi<sup>2</sup>. Większość z tych informacji ma charakter niefinansowy i jest elementem strategii działania, czyli przyjętej polityki innowacyjnej. Pojawia się pytanie, czy informacja o sposobie realizowania procesów innowacyjnych, utożsamiana z modelem kreowania innowacji, zwiększa użyteczność informacji (rozumianą jako przydatność, porównywalność, kompletność, czy też neutralność) w tym obszarze działania podmiotu?

Podsumowując, należy stwierdzić, że innowacje są istotnym procesem gospodarczym realizowanym przez zarządzającego, który musi mieć nad nim nadzór i kontrolę, do czego potrzebne jest źródło informacji. Rodzaj i zakres informacji mają charakter finansowy i niefinansowy. Są istotne zarówno dla potrzeb

---

<sup>2</sup> Zakres i rodzaj informacji o działalności innowacyjnej zostały zebrane i przedstawione w formie tabeli: rodzaj innowacji, etapy procesu innowacyjnego, czas realizacji całego procesu, budżet procesu, rezultat, korzyści i czas ich uzyskania, ryzyko innowacyjne, stopień wykorzystania innych zasobów, źródło finansowania, sposób realizacji, wpływ na środowisko i inne [Piotrowska, 2015, s. 370].

zarządczych, jak również procesu decyzyjnego interesariuszy zewnętrznych. Strategiczną informacją, niezbędną dla właściwej analizy i oceny procesu innowacyjnego, jest ujawnienie przyjętej przez podmiot gospodarczy strategii biznesowej, szczególnie w odniesieniu do działalności innowacyjnej. Wynika to z niepowtarzalnego charakteru działań oraz subiektywizmu w ich identyfikacji, jako determinant wyceny i prezentacji. Niezbędne jest ustalenie polityki rachunkowości w tym zakresie, zdeterminowanej opracowaną i przyjętą polityką innowacyjną.

W celu odpowiedzi na pytanie, czy obowiązek ujawnienia modelu biznesu jako informacji niefinansowej można odnieść do modelu innowacji (jako polityki innowacyjnej), przeprowadzono weryfikację informacji sprawozdania zintegrowanego podmiotów notowanych w ramach WIG30. Na tej podstawie dowiedziono, że najszerszy zakres oraz różnorodny rodzaj informacji o innowacjach, wraz z prowadzoną polityką rachunkowości i strategią biznesową w tym obszarze, przedstawia w sprawozdaniu zintegrowanym jedynie grupa KGHM Polska Miedź SA. W związku z tym, na potrzeby niniejszego opracowania za materiał empiryczny przyjęto sprawozdanie grupy KGHM Polska Miedź SA, opierając się na szczegółowej weryfikacji zakresu, rodzaju oraz wpływu na informacje finansowe modelu innowacyjnego na tle modelu biznesu przedstawionego za 2015 r. (ostatni dostępny raport w momencie przygotowania opracowania). Wyniki badań przedstawiono w kolejnej części opracowania.

## **2. Model biznesu jako informacja niefinansowa**

Sposób prowadzenia działalności gospodarczej (rodzaj kontrolowanych zasobów, wykorzystane kapitały, podejście do ryzyka, polityka innowacyjna itp.) determinuje ostatecznie jej rezultat, rozumiany jako efekt końcowy procesu zarządzania, będącego odbiciem stosowanego modelu biznesu. Dla właściwej analizy i oceny informacji finansowych niezbędne jest odpowiednie zinterpretowanie informacji niefinansowych, do których niewątpliwie należy przyjęty model biznesu. Jak podkreśla Jabłoński, model biznesu obok strategii i procesów biznesowych, stanowi obecnie jeden z kluczowych bytów ontologicznych determinujących zdolność podmiotu do kreacji wartości, rozwoju, wzrostu, trwania na rynku w długiej perspektywie [Jabłoński, 2015, s. 89], dlatego też został uznany za informację niefinansową niezbędną do oceny sytuacji ekonomicznej podmiotu gospodarczego.

Zgodnie z literaturą przedmiotu, model biznesu jest odwzorowaniem w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, który umożliwia obecne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez podmiot gospodarczy oraz stanowi kreację przyszłej platformy wzrostu i rozwoju podmiotu zapewniającej ciągłość prowadzenia biznesu [Jabłoński, 2015, s. 90]. Trafniejszą definicją modelu biznesu, w aspekcie regulacji prawa bilansowego<sup>3</sup> oraz ramowych wytycznych sprawozdania zintegrowanego, będzie przedstawienie go jako niepowtarzalne połączenie trzech strumieni, które nieodzownie wiążą się z działalnością biznesową. Pierwszy to strumień wartości skierowany do partnerów biznesowych i klientów. Drugim jest strumień dochodów, który jest planem zapewniającym osiągnięcie dochodów przez podmiot gospodarczy. Trzecim z kolei jest strumień logistyczny, składający się z wielu elementów tworzących łańcuch dostaw [Mahadevan, 2000, s. 59; Jabłoński, 2014, s. 738-739].

Standardy opracowane dla sprawozdawczości zintegrowanej wskazują, że model biznesu powinien być w centrum każdego podmiotu, wykorzystywać różnorodne kapitały jako elementy na wejściu i poprzez działania biznesowe przekształcać je w elementy na wyjściu (produkty, usługi, produkty uboczne i odpady) [IIRC, 2013, s. 13]. Model biznesu ma pokazać cechy zarządzania podmiotem, dostarczając informacji w celu formułowania ocen sytuacji gospodarczej podmiotu przez interesariuszy [Bek-Gaik, Rymkiewicz, 2016, s. 34]. Nie jest zatem ryzykowne stwierdzenie, że ujawnienia w zakresie modelu biznesu powinny być podzielone na cztery zasadnicze obszary [Bek-Gaik, Rymkiewicz, 2016, s. 34]:

- ujawnienia dotyczące elementów na wejściu, obejmujące różnorodne kapitały,
- ujawnienia dotyczące działań biznesowych podmiotu, obejmujące działalność podstawową, jak również inne działania, np. innowacyjne,
- ujawnienia dotyczące elementów na wyjściu, obejmujące produkty, usługi, elementy uboczne, również odpady,
- ujawnienia dotyczące efektów/rezultatów, jako wewnętrzne i zewnętrzne konsekwencje stanowiące wynik działalności biznesowej.

---

<sup>3</sup> Ustawa o rachunkowości [1994] w art. 49b określa obowiązek ujawniania modelu biznesu w aspekcie ujawniania informacji niefinansowych, nie definiując rodzaju i zakresu informacji ani też sposobu ich prezentacji w ramach modelu, można dodatkowo odwołać się na zapisu Krajowego Standardu Rachunkowości nr 9 „Sprawozdanie z działalności” [Komunikat nr 4 MF, 2014].

Uwzględniając definicje modelu biznesu, podejście zarządzających do modelu biznesu, jak również wytyczne ramowe w zakresie czterech obszarów ujawnień, autorka zweryfikowała informacje o modelu biznesu w aspekcie strategii innowacyjnej przedstawione w sprawozdaniu zintegrowanym grupy KGHM Polska Miedź SA sporządzonym za 2015 r., którego treść przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Opis modelu biznesu grupy KGHM Polska Miedź SA

Lp.	Etap działania	Opis etapu	Wymagane kapitały	Wytwarzane kapitały	Wpływ na kapitały
1	2	3	4	5	6
1.	Poszukiwanie i rozpoznawanie	Etap prac geologicznych związany z rozpoznaniem nowych obszarów potencjalnego wystąpienia mineralizacji. Etap kończy się sporządzeniem dokumentacji geologicznej dla danego obszaru	<ul style="list-style-type: none"> <li>– naturalny</li> <li>– finansowy</li> <li>– ludzki</li> <li>– intelektualny</li> <li>– społeczny</li> </ul>	Nowe aktywa umożliwiające wydłużenie okresu prowadzenia działalności górniczej	Zaangażowanie nakładów finansowych, ryzyko inwestycyjne, zapewnienie dostępu do surowców
2.	Wydobycie rudy	Eksploatacja złóż metodą odkrywkową lub podziemną, z wykorzystaniem nowoczesnej technologii	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produkcyjny</li> <li>– naturalny</li> <li>– finansowy</li> <li>– ludzki</li> <li>– intelektualny</li> <li>– społeczny</li> </ul>	Wydobycie rudy miedzi w tonach z porównaniem do roku poprzedniego	Kapitał ludzki i finansowy  Zmniejsza koszty i wymusza innowacje
3.	Wzbogacanie rudy	Proces mechanicznej przeróbki rudy miedzi celem jej wzbogacenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produkcyjny</li> <li>– naturalny</li> <li>– finansowy</li> <li>– ludzki</li> <li>– intelektualny</li> </ul>	Produkcja koncentratu w tonach w odniesieniu do roku ubiegłego	Doświadczenie pracowników i rozpoznana technologię
4.	Hutnictwo i rafineria	Przerób własny koncentratów miedzi, z wykorzystaniem również surowców zakupionych (produkcja srebra i złota)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produkcyjny</li> <li>– naturalny</li> <li>– finansowy</li> <li>– ludzki</li> <li>– intelektualny</li> </ul>	Produkcja miedzi, ołowiu i srebra w tonach	Modernizacja technologii w celu wpływu na kapitał naturalny  Angażuje kapitał ludzki, finansowy, produkcyjny
5.	Przetwórstwo	Przetwarzanie katod miedzianych na walcówkę miedzianą, drut oraz wlewki	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produkcyjny</li> <li>– naturalny</li> <li>– finansowy</li> <li>– ludzki</li> <li>– intelektualny</li> </ul>	Wielkość produkcji w tonach	Kapitał ludzki i finansowy  Produkt gotowy do handlu i sprzedaży
6.	Sprzedaż i handel	Sprzedaż przy zapewnieniu bezpieczeństwa obrotu zgodnie z polityką sprzedaży, zarządzania ryzykiem kredytowym i rynkowym  Dywersyfikacja sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produkcyjny</li> <li>– finansowy</li> <li>– ludzki</li> <li>– intelektualny</li> </ul>	Sprzedaż wyrobów wykazana w tonach  Przychody ogółem w PLN	Źródło kapitału społecznego i przychodów spółki

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6
7.	Rekultywacja	Stosowanie standardów gwarantujących bezpieczne dla środowiska zamknięcie kopalń i innych obiektów wydobywczych  Rekultywacja z wieloletnim wyprzedzeniem	– naturalny – finansowy – ludzki – intelektualny – społeczny	Planowanie produkcji energii przez elektrownię słoneczną	Kapitał naturalny, społeczny  Wykorzystanie rezerw finansowych  Przestrzeń dla innowacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdania zintegrowanego za 2015 r. KGHM Polska Miedź SA.

Grupa KGHM Polska Miedź SA w sprawozdaniu zintegrowanym za 2015 r., sporządzonym zgodnie z wytycznymi ramowymi, przedstawiła model biznesu w formie koła napędzającego wzajemnie działania, jednocześnie tworzącego wartość grupy. W zaprezentowanym modelu biznesu wyodrębniono siedem rodzajów działań (etapów), określając w każdym z nich wymagane i wytwarzane kapitały oraz kapitały, na które działalność wywiera znaczący wpływ<sup>4</sup>. Opis każdego z obszarów miał formę kwantyfikowalną (koszty, przychody, wielkości wyrażone wartościowo), jak również formę komentarzy opisowych. Nie jest ryzykowne stwierdzenie, że przyjęta formuła jest zgodna z wytycznymi ramowymi dla sprawozdawczości zintegrowanej (IIRC), gdyż grupa zaprezentowała ujawnienia na wejściu, wyjściu, jako działania biznesowe i rezultaty efektów, zgodnie z definicją modelu biznesu.

Można mieć jedynie wątpliwość, czy przedstawiony przez badany podmiot model biznesu spełnia oczekiwania potrzeb informacyjnych interesariuszy. Dla zrozumienia sposobu interpretacji modelu biznesu z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania istotne jest bowiem wymienienie jego atrybutów [Jabłoński, 2015, s. 92]:

- model biznesu to kluczowy element zarządzania strategicznego,
- model biznesu funkcjonuje w środowisku sieciowym, w którym następuje jego odnowa biologiczna,

<sup>4</sup> Badany podmiot wyodrębnił: kapitał produkcyjny (obiekty dostępne dla podmiotu w procesie produkcji lub dostarczania usług, w tym: budynki, sprzęt, infrastruktura), kapitał naturalny (zasoby naturalne: powietrze, woda, ziemia itp.; bioróżnorodność), kapitał finansowy (fundusze podmiotu – źródła finansowania, kredyty, pożyczki i inne), kapitał ludzki (kompetencje, doświadczenie i motywacja pracowników do rozwoju, wartości etyczne), kapitał intelektualny (zasób niematerialny podmiotu, opierający się na wiedzy, patenty, prawa autorskie, prawa i licencje, wiedza), kapitał społeczny (relacje z interesariuszami, wspólne normy i wartości, licencja do działania podmiotu) [www].



- model biznesu jest podporządkowany zdolności podmiotu do ciągłego osiągnięcia założonych wyników,
- model biznesu stanowi platformę dialogu i kreowania nowych relacji z interesariuszami podmiotu,
- model biznesu jest skorelowany ze strategią i procesami biznesowymi w kierunku efektywnego zarządzania podmiotem w krótkim i długim okresie,
- model biznesu jest projektowany i wdrażany wraz z rozwijaniem kapitału intelektualnego i społecznego podmiotu,
- model biznesu dynamicznie kształtuje środowisko innowacji w podmiocie gospodarczym.

Powyższe atrybuty przetworzone w kontekście zarządzania ryzykiem, wpływu na inne obszary prezentowane w sprawozdaniu zintegrowanym i korelacji między informacjami finansowymi i niefinansowymi ułatwiają interpretację informacji ekspertom (analitykom) z innych dziedzin. Ostatni atrybut wskazuje, że polityka innowacyjna podmiotu jest częścią modelu biznesu, co też potwierdza model biznesu badanego podmiotu (tabela 1), w którym na poszczególnych etapach wskazano działania innowacyjne. Dodatkowo przedstawiono zasięg działania jako proces: integracji, globalnego zasięgu działalności, stabilności finansowej, kompetencji i umiejętności oraz innowacyjności. Badany podmiot wyodrębnił także informacje o strategii prowadzenia działalności innowacyjnej, przeznaczając na jej prezentację 8 z 175 stron raportu, co może świadczyć o istotnie ważnej roli tego rodzaju działalności.

Podsumowując, należy zgodzić się z opinią Jabłońskiego, że wyróżnieniem koncepcji sprawozdania zintegrowanego jest traktowanie informacji finansowych i niefinansowych w sposób spójny, w tym też aspekcie model biznesowy odgrywa rolę nadrzędną. Stanowi ogniwo łączące otoczenie zewnętrzne z otoczeniem wewnętrznym na podstawie unikatowej konfiguracji zasobów i działań podmiotu służących przechwytywaniu wartości z rynku [Jabłoński, 2016, s. 230]. Pojawiają się jednak pewne obawy, wynikające z faktu, że jak podkreśla A. Jabłoński, wiele modeli biznesu wskazuje tylko propozycje na biznes, nie przedstawiając mechanizmów, w jaki sposób model biznesu zapewni stabilność finansową [Jabłoński, 2015, s. 88], co może oznaczać, że nie wszystkie z nich będą zdolne do generowania zysków. Pojawiają się w związku z tym następujące pytania: czy te same wątpliwości i obawy można odnieść do modelu innowacyjnego, poddać pod wątpliwość wartość tych informacji, a tym samym ich przydatność oraz czy badana grupa mogłaby wyodrębnić w ramach sprawozdania zintegrowanego osobną część raportu do przedstawienia w sposób kompleksowy sytuacji innowacyjnej podmiotu? W tym celu należy zweryfikować kolejną część raportu dotyczącą innowacyjności.

### 3. Model innowacyjny jako część modelu biznesu

Teoria i praktyka zarządzania wypracowały wiele modeli działalności podmiotu gospodarczego, które odniesione na proces innowacyjny stają się modelami działalności innowacyjnej. Przez lata były poddane ewolucji, od prostego modelu liniowego, poprzez model dotyczący interakcji różnych elementów oraz sprzężeń zwrotnych informacji, czy też model równoległy, polegający na interakcji wewnątrz podmiotu, oraz współpracy z dostawcami i odbiorcami, po system zintegrowany oparty na sieciowych powiązaniach [Tidd, Bessant, 2011]. Zastosowanie modeli innowacyjnych<sup>5</sup> podmiotu gospodarczego wydaje się konieczne przy określeniu rodzaju, czy też faz procesu innowacyjnego. Dodatkowo należy podkreślić, że metody oceny przedsięwzięć mogą być zastosowane przy ocenie procesu innowacyjnego, uwzględniającego koszty realizacji projektu, korzyści wynikające z jego realizacji, czy też ryzyko uzyskania oczekiwanych rezultatów. Zarządzający procesem innowacyjnym powinien z kolei wyznaczyć zakres akceptowanych pomysłów, wybrać uczestników procesu, przypisując ich do poszczególnych etapów, nadać kierunek lub kierunki realizacji działań, odpowiednio motywując wszystkich jego wykonawców. Na każdym etapie powinien dokonywać oceny uzyskiwanych rezultatów, wykorzystując jeden z już opracowanych (lub tworzonych własnych) modeli oceny procesu<sup>6</sup>.

Każdy podmiot gospodarczy istnieje w określonym celu, czasie i miejscu oraz dzięki realizowanej strategii działania. Sukces polegający na trwałym rozwoju jest osiągany dzięki efektywnemu wykorzystaniu dostępnych zasobów oraz ich transformacji w produkty rynkowe i usługi, przynoszące podmiotom wymierne korzyści. Wymaga to formułowania misji i strategii. Misję podmiotu gospodarczego uważa się za punkt wyjścia do opracowania strategii, jest to określenie sensu istnienia samego podmiotu. Strategia dotyczy z kolei określenia rodzaju działalności, jakie są lub będą w przyszłości rozwijane, jak również sposobu ich realizacji, umożliwiającego osiągnięcie celu. W ramach strategii podmiotu tworzy się zwykle różne strategie o charakterze funkcjonalnym, do których należy strategia innowacji, szczególnie w podmiotach, w których innowacja stanowi proces ciągły, a nie jest tylko jednorazowym zdarzeniem [Łobejko, 2004, s. 19-22]. Oznacza to określenie przez zarządzającego mocnych i słabych stron organizacji co do adaptacji zmian wprowadzanych w różnych obszarach jej funkcjonowania, szczególnie w kontekście skłonności do ryzyka, oraz możliwości zasobowych i organizacyjnych.

<sup>5</sup> Więcej o modelach innowacji (otwarte, zamknięte): Sieniewska, 2010; Teece, 2010; Jantz, 2012; Iwasieczko, 2014; Kaplan, 2012; Livari, 2015; i in].

<sup>6</sup> Zob. model identyfikacji procesu innowacyjnego [Piotrowska, 2014, s. 104].

Skoro strategia innowacyjna jest ważna, to można stwierdzić, że jest ona częścią modelu biznesu, który zgodnie z przepisami musi być ujawniany w sprawozdaniu. W celu zweryfikowania postawionej tezy (model innowacyjny jest modelem biznesu w myśl standardów IIRC), należy porównać zakres informacji ujawnianych w ramach modelu biznesu z zakresem informacji ujawnianych w modelu innowacyjnym, w świetle wskazówek prawnych. Badany podmiot (KGHM) w ramach informacji niefinansowych przedstawił sposób budowania modelu zarządzania innowacjami, który został oparty na:

- mechanizmach korporacyjnych polegających na wdrażaniu modelu zarządzania innowacjami zgodnie z podejściem procesowym i strategiczną agendą badawczą,
- mechanizmach instytucjonalnych opartych na programach ramowych i programie CuBR,
- kapitale społecznym na podstawie kultury innowacyjności [www].

Grupa KGHM informuje, że realizuje politykę innowacyjności, stale poszukuje rozwiązań i technologii, które przyczynią się do obniżenia kosztów produkcji, zwiększą odzysk miedzi, pomogą zwiększyć bezpieczeństwo pracowników i lepiej chronić środowisko naturalne. W ten sposób zostaje poszerzona wiedza i doświadczenie umożliwiające opracowanie oraz wdrażanie nowych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych, co jest ujawnione w ramach prezentacji informacji niefinansowych w sprawozdaniu zintegrowanym. Jednocześnie grupa kładzie nacisk na rozwój kultury innowacyjności, wskazując na korzystanie w tym zakresie z: portalu wiedzy, sieci ekspertów, giełdy wynalazczości, warsztatów i seminariów branżowych, targów wiedzy TOP 100. Szczegółowy zakres i rodzaj informacji dotyczących realizowanej polityki innowacyjnej grupy KGHM przedstawia tabela 2.

**Tabela 2.** Model dostarczania wartości w obszarze innowacji

Determinanty	Działania – rodzaj i zakres	Efekty
<ul style="list-style-type: none"> <li>– rynek zewnętrzny</li> <li>– foresighting</li> <li>– świat nauki</li> <li>– badania własne</li> <li>– pracownicy KGHM</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ciągła wzajemna inspiracja (powoływanie projektów, wyznaczanie kierunku, pobudzanie kreatywności, aktywizacja rozwiązań) – stały napływ pomysłów</li> <li>2. Aktywne zarządzanie portfelem projektów B+R – ukierunkowanie i efektywność</li> <li>3. Pomiar efektów biznesowych i nadzór nad ich realizacją – zabezpieczenie efektów</li> <li>4. Zarządzanie wiedzą i zabezpieczeniem IP (pozyskiwanie wiedzy, zapewnienie wykorzystania) – kapitalizacja wiedzy i IP</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– realizacja strategii</li> <li>– realizacja celów innowacyjności</li> <li>– zwiększona efektywność</li> <li>– nowe produkty</li> <li>– rentowność innowacji</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdania zintegrowanego za 2015 r. KGHM Polska Miedź SA.

Po przeprowadzonej analizie przedstawionych informacji, można stwierdzić, że sposób prezentacji jest nieco inny, niemniej jednak znacząco nie odbiega od formuły przyjętej przy prezentacji modelu biznesu, np. model dostarczania wartości w obszarze innowacji ma również kształt koła. Sporządzający raport powoływali się na te same wytyczne, co potwierdza sposób grupowania obszarów: determinanty, rodzaj i zakres działań, jak również rezultaty. Zakres informacji, ich ilość i przyjęta formuła świadczą z kolei, że jest tylko spójną częścią modelu biznesu, chociaż mógłby również zostać zaprezentowany w ramach wyodrębnionego dodatkowego obszaru. Z samego opisu modelu nie można wywnioskować, czy informacja niefinansowa o modelu innowacyjnym jest niezbędna do pełnej oceny sytuacji innowacyjnej. W tym celu należałoby zbadać spójność wszystkich informacji ujawnianych w sprawozdaniu zintegrowanym, które dotyczą działalności innowacyjnej. Wnioski końcowe przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3.** Wnioski końcowe z badania raportu zintegrowanego w zakresie modelu biznesu i strategii innowacyjnej

<b>CEL BADANIA</b>	Weryfikacja niefinansowych informacji o strategii zarządzania innowacjami i modelu innowacyjnego w ramach modelu biznesu ujawnianych w raporcie zintegrowanym wybranej, na podstawie wcześniejszych badań autorki, spółki w celu oceny ich przydatności w analizie informacji finansowych
<b>PRZEDMIOT BADANIA</b>	Raport zintegrowany w zakresie informacji o modelu biznesu w części dotyczącej polityki innowacyjnej podmiotu KGHM Polska Miedź SA za 2015 r.
<b>PODMIOT BADANIA</b>	Wybrana spółka giełdowa (KGHM Polska Miedź SA) z WIG30 (bez uwzględnienia banków), która ujawniła najszerzy zakres informacji o działalności innowacyjnej w ramach sporządzanego sprawozdania zintegrowanego w latach 2012-2014
<b>METODY BADANIA</b>	Analiza krytyczna, obserwacja
<b>WYNIK BADANIA</b>	Wyniki badań sformułowane we wnioskach końcowych: model biznesu grupy KGHM spełnia definicje przedstawiane w literaturze przedmiotu, przygotowany jest zgodnie z wytycznymi IIRC, ma charakter informacji niefinansowej. W ramach tego modelu grupa przedstawia strategię innowacyjną, jednakże zakres informacji wyodrębnia poza model biznesu, jako oddzielną część raportu. Można zaryzykować stwierdzenie, że model innowacyjny jest budowany zgodnie z założeniami opracowania modelu biznesu. Bez zbadania spójności informacji niefinansowych z finansowymi trudno jednoznacznie stwierdzić, czy jest on przydatny w ostatecznej ocenie efektywności prowadzenia działalności innowacyjnej
<b>KIERUNKI BADAŃ</b>	Rozszerzenie badania o sprawozdania zintegrowane innych podmiotów, wybranych według określonego klucza, celem uogólnienia wniosków (jeden podmiot nie jest wystarczający). Badania w kierunku spójności informacji o innowacjach w sprawozdaniach finansowych i raportach zintegrowanych oraz staranności ich prezentacji. Zbadanie, czy polityka rachunkowości w zakresie działalności innowacyjnej jest zdeterminowana modelem innowacyjnym podmiotu gospodarczego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu zintegrowanego za 2015 r. KGHM Polska Miedź SA.

## Podsumowanie

Konkludując, należy zgodzić się z opinią, że umiejętność zawarcia w sposób zrozumiały intencji zarządczych w opisie modelu biznesu jest dużym wyzwaniem. Nie chodzi przy tym tylko o klarowne przedstawienie kluczowych informacji, ale także o ich ochronę jako know-how podmiotu. Zasadne wydaje się więc poszukiwanie coraz doskonalszych standardów opisu modelu biznesu [Jabłoński, 2016, s. 253], a wraz z nim modelu powstania innowacji, które spełnią oczekiwania i potrzeby podmiotu sporządzającego sprawozdanie zintegrowane, jak i użytkowników informacji, których jest źródłem. W tym celu należy określić listę warunków, które podmioty gospodarcze muszą bądź powinny spełnić, aby zarówno informacje finansowe, jak i niefinansowe odzwierciedlały prowadzoną działalność innowacyjną.

Definicje modelu biznesu w literaturze przedmiotu są inaczej sformułowane niż w standardach, gdyż powstają w innym celu. Nie wskazuje to jednak na rozbieżności o charakterze merytorycznym, jedynie potwierdza elastyczność (dostosowanie do konkretnego podmiotu gospodarczego) w procesie jego tworzenia. Model innowacyjny jest częścią modelu biznesu, gdyż strategia innowacyjna jest jego rozwinięciem. W badanej grupie można byłoby rozwinąć go i uzupełnić jako odrębny model. Pojawia się pytanie, czy jest to potrzebne, czy na tyle istotnym rodzajem działalności podmiotu jest działalność innowacyjna.

Podsumowując, należy stwierdzić, że model innowacji niewątpliwie można uznać za informację o charakterze niefinansowym (choć w części zawiera kwantyfikowane opisy), istotną dla procesu decyzyjnego, którego sposób prezentacji dostosowano do wytycznych ramowych sprawozdania zintegrowanego. W celu stwierdzenia spójności informacji niefinansowych prezentowanych w różnych częściach raportu zintegrowanego z informacjami finansowymi sprawozdania finansowego należy przeprowadzić dodatkowe badania, będą one kontynuowane przez autorkę, a efekty analiz i weryfikacji przedstawiane w kolejnych opracowaniach i publikacjach.

## Literatura

- Bek-Gaik B., Rymkiewicz B. (2015), *Sprawozdawczość zintegrowana w praktyce polskich spółek giełdowych* [w:] B. Micherda (red.), *Sprawozdawczość i rewizja finansowa. Uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i regulacyjne*, Wydawnictwo UE, Kraków.
- Bek-Gaik B., Rymkiewicz B. (2016), *Model biznesu w raportowaniu zintegrowanym*, Wydawnictwo UE, Wrocław.

- Bogdanienko J., red. (1998), *Zarządzanie innowacjami. Wybrane problemy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- Dyczkowska J. (2015), *Raportowanie zintegrowane – obecne i przyszłe kierunki badań oraz oczekiwane korzyści* [w:] B. Micherda (red.), *Sprawozdawczość i rewizja finansowa. Uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i regulacyjne*, Wydawnictwo UE, Kraków.
- Dyczkowska J. (2016), *Is R&D Storytelling Contingent on R&D Expenses Level? The Study on Annual Reports of European Biotechnological Companies*, artykuł zgłoszony na EAA Congress, Maastricht, May 2016.
- Grudzewski W.M., Hejduk I. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Iwasieczko B. (2014), *Modele biznesowe i ocena czynników ich efektywności*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Jabłoński A. (2015), *Stabilność finansowa przedsiębiorstwa a jego model biznesu*, „ZN UPH w Siedlcach”, nr 104.
- Jabłoński M. (2014), *Projektowanie i dojrzewanie modeli biznesu przedsiębiorstw przez wymagania rynku kapitałowego na przykładzie NewConnect*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 66.
- Jabłoński M. (2016), *Model biznesu w raportach okresowych sprawozdawczości przedsiębiorstw – intencje i wyniki*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 1(79).
- Jantz R.C. (2012), *A Framework for Studying Organizational Innovation in Research Libraries*, „College & Research Libraries”, 73(6), s. 525-541.
- Kaplan S. (2012), *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Komunikat nr 4 MF (2014) z dnia 30.04.2014 r. w sprawie ogłoszenia Uchwały Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie przyjęcia KSR nr 9 „Sprawozdanie z działalności”.
- Krasodomska J. (2012), *Zintegrowana sprawozdawczość spółek w 2020 roku*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 66(122), SKwP Rada Naukowa, Warszawa.
- Krasodomska J. (2015), *Sprawozdawczość zintegrowana jako nowy obszar badań naukowych w rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 82(138), SKwP Rada Naukowa, Warszawa.
- Livari M. (2015), *Dynamics of Openness in SMEs: A Business Model and Innovation Strategy Perspective*, „Journal of Business Models”, Vol. 2, No. 2, s. 30-50.
- Łobejko S. (2004), *Systemy innowacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Mahadevan B. (2000), *Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy*, „California Management Review”, Vol. 42, No. 4.

- Michalczuk G., Mikulska T. (2014), *Sprawozdanie zintegrowane jako produkt finalny rachunkowości społecznej*, „ZN Usz”, nr 827(69).
- Pietrasiński Z. (1995), *Innowacje* [w:] W. Pomykało (red.), *Encyklopedia Biznesu*, Fundacja Innowacji, Warszawa.
- Piotrowska K. (2014), *Innowacje jako przedmiot rachunkowości. Identyfikacja procesu innowacyjnego*, „ZN PTE”, nr 16, Kraków.
- Piotrowska K. (2015), *Ujawnianie i prezentowanie informacji i działalności innowacyjnej w sprawozdaniu zintegrowanym* [w:] J. Krasodomska, K. Świetla (red.), *Współczesne uwarunkowania sprawozdawczości i rewizji finansowej*, Fundacja UE w Krakowie, Kraków.
- Piotrowska K. (2016), *Wiarygodność sprawozdania zintegrowanego jako źródła informacji o działalności innowacyjnej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, vol. 4, no. 11.
- Samelak J. (2013), *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Wydawnictwo UE, Poznań.
- Sieniewska B. (2010), *Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo-rozwojowej* [w:] R. Konosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. T. 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Szczepankiewicz E.J. (2014), *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa jako narzędzia komunikacji z interesariuszami* [w:] D. Dziawgo, G. Borys (red.), *Rachunkowość na rzecz zrównoważonego, rozwoju. Gospodarka – etyka – środowisko*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Tatarska M. (2013), *Sprawozdawczość zintegrowana na przykładzie Grupy Lotos SA*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Longe Range Planning”, Vol. 43, s. 172-194.
- The International Framework Integrated Reporting, IIRC, 2013, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).
- Tidd J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Ustawa (1994) z dnia 29 września 1994 o rachunkowości, Dz.U. 2016, poz. 1047.
- [www] sprawozdanie zintegrowane grupy KGHM Polska Miedź SA, <http://kgm.com/sites/kgm2014/files/kgm-raport-zintegrowany-2015-pl.pdf> (data dostępu: 14.04.2017).

#### INNOVATION MODEL AS A BUSINESS MODEL IN THE INTEGRATED REPORT

**Summary:** In today's business world, decision making requires the use of financial and non-financial information. Strategic non-financial information will present the business model and the way innovation is managed. The scope of the information analyzed seems to be necessary to assess the entity's financial and material standing as well as the effects of its business activities, with particular emphasis on innovation. The purpose of this article is to try to answer the question whether innovation policies presented by business

entities in the area of innovation management strategies in the integrated report can be considered as a business model in accordance with the provisions of the law on balance sheet. The paper uses a critical analysis of the subject literature, law of the accounting and the observation of economic practice (analysis of business model and innovation strategy in the integrated report (2015) of KGHM Polska Miedź SA group).

**Keywords:** business model, innovation model, integrated report.