

**Małgorzata Kamieniecka**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

e-mail: malgorzata.kamieniecka@poczta.umcs.lublin.pl

---

## MODEL BIZNESU JAKO PRZEDMIOT SPRAWOZDAWCZOŚCI FINANSOWEJ

---

## BUSINESS MODEL AS AN OBJECT OF FINANCIAL REPORTING

---

DOI: 10.15611/pn.2017.472.10

JEL Classification: M40

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest analiza pojęcia modelu biznesowego, przedstawienie wybranych klasyfikacji modeli biznesowych i dokonanie wstępnych ustaleń dotyczących prezentacji modelu biznesowego przedsiębiorstwa w sprawozdaniu finansowym. Główną metodą zastosowaną była krytyczna analiza literatury polskiej i zagranicznej oraz aktów prawnych dotyczących przedmiotu opracowania. Przegląd definicji i klasyfikacji modeli biznesowych wskazuje, że w praktyce i nauce zarządzania nie ugruntowało się jedno dominujące określenie i wciąż trwają dyskusje na ten temat. Jednocześnie, w odpowiedzi na zapotrzebowanie użytkowników, wprowadzane są do sprawozdań finansowych obligatoryjne ujawnienia dotyczące stosowanego modelu biznesowego. Powoduje to sytuację niepewności, zarówno dla przygotowujących sprawozdania, jak i ich użytkowników, gdyż zasady ujawnienia informacji o modelu biznesowym w sprawozdaniu finansowym nie doczekały się ostatecznego kształtu.

**Słowa kluczowe:** model biznesowy, sprawozdanie finansowe, raport biznesowy.

**Summary:** The aims of this paper are: a) to analyze the concept of business model, b) to present selected classifications of business models, c) to make preliminary arrangements for the presentation of business model of a company in the financial statement. The main method which has been used is the critical analysis of Polish and foreign literature and legislation concerning the subject of the study. An overview of the definitions and classifications of business models indicates that in practice and science of management a single dominant concept has not consolidated and the problem is still under discussion. At the same time, in response to the user demand, the mandatory disclosures regarding the used business model are introduced to the financial statements. This causes a situation of uncertainty, both for preparing the report, and their users, since the uniform rules for the disclosure of information about the business model in the financial statements have not been prepared yet.

**Keywords:** business model, financial statement, business reporting.

## 1. Wstęp

W październiku 2014 r. uchwalono zmiany w dyrektywie 2013/34/UE dotyczącej rachunkowości. Zmiany wprowadziła dyrektywa 2014/95/UE, a odnoszą się one do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy i zgodnie z przepisami powinny być wdrożone w krajach członkowskich do 6.12.2016 r. Wprowadzone zmiany prawne dotyczą m.in. obowiązku informacji na temat stosowanego przez jednostkę lub grupę modelu biznesowego.

W dniu 11.01.2017 r. w Dzienniku Ustaw opublikowano ustawę z 15.12.2016 r. o zmianie ustawy o rachunkowości (poz. 61), która stanowi transpozycję kreślonej wyżej dyrektywy i ma po raz pierwszy zastosowanie do sprawozdań sporządzonych za rok obrotowy rozpoczynający się 1.01.2017 r. lub później<sup>1</sup>.

Zgodnie z informacją Ministerstwa Finansów, rozszerzone raportowanie niefinansowe obejmie około 300 oświadczeń/raportów przygotowywanych przez największe z dużych jednostki zaufania publicznego, w tym jednostki dominujące grup kapitałowych [Dadacz 2017, s. 5].

W dodanym artykule 49b ustawy o rachunkowości zobligowano określone jednostki zaufania publicznego do prezentacji oświadczenia na temat informacji niefinansowych (jako wyodrębnionej części sprawozdania z działalności lub jako odrębnego sprawozdania umieszczanego w ciągu 6 miesięcy od dnia bilansowego na stronie internetowej), które m.in. powinno zawierać „zwięzły opis modelu biznesowego jednostki”. Jednocześnie „w przypadku gdy istnieje powiązanie pomiędzy wartościami wykazanymi w rocznym sprawozdaniu finansowym a informacjami zawartymi w oświadczeniu na temat informacji niefinansowych, oświadczenie to powinno zawierać odniesienia do kwot wykazanych w sprawozdaniu finansowym, a także dodatkowe wyjaśnienia dotyczące tych kwot” (art. 49b, pkt 4 uor).

Zgodnie z art. 49b, pkt 9 uor, „jednostka przy sporządzaniu oświadczenia na temat informacji niefinansowych może stosować dowolne zasady, w tym własne zasady, krajowe, unijne lub międzynarodowe standardy, normy lub wytyczne”, wskazując w oświadczeniu, jakie z nich zostały zastosowane.

Tak lakonicznie określone wymogi raportowania informacji o modelu biznesowym powodują, że ani przygotowujący sprawozdanie, ani użytkownik sprawozdania tak naprawdę nie wie, co, w jakim zakresie i w jaki sposób powinno być ujawniane.

Z powyższego powodu celem niniejszego artykułu jest analiza pojęcia model biznesowy, przedstawienie wybranych klasyfikacji modeli biznesowych i dokona-

---

<sup>1</sup> Dyrektywa została transponowana także do prawa regulującego informacje sprawozdawcze jednostek notowanych na giełdzie przez Rozp. Min. Fin. z dn. 25.05.2016 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim (Dz.U. z 2016 r., poz. 860).

nie wstępnych ustaleń dotyczących prezentacji modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Główną metodą zastosowaną przy pisaniu artykułu była analiza krytyczna literatury (przede wszystkim z zakresu zarządzania) oraz aktów prawnych dotyczących przedmiotu opracowania.

## 2. Pojęcie modelu biznesowego

Termin model biznesu został po raz pierwszy użyty w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku przez R. Bellmana i C. Clarka, a od lat dziewięćdziesiątych obserwuje się istotny wzrost liczby publikacji na ten temat (za: [Gołębiowski i in. 2008, s. 15]). Jednak mimo że pojęcie to jest często i chętnie używana przez praktyków i teoretyków, to do tej pory nie wypracowano konsensusu odnośnie do rozumienia tego terminu. Ponadto permanentna zmienność warunków działania jednostek gospodarczych powoduje konieczność adaptacji, dostosowywania, a przede wszystkim wprowadzania nowych modeli biznesu.

Skrótowo można powiedzieć, że model biznesu to inaczej model prowadzenia działalności gospodarczej przez dane przedsiębiorstwo w danej dziedzinie. Poniżej zostaną przedstawione wybrane, najczęściej przywoływane w literaturze, definicje modelu biznesu.

P. Timmers [1998, s. 4] określa model biznesowy jako architekturę przepływu produktów/usług i informacji, z wyszczególnieniem tzw. aktorów biznesowych i ich ról z opisem potencjalnych korzyści, które oni odnoszą, oraz opis źródeł przychodów<sup>2</sup>.

Do koncepcji łańcucha wartości nawiązuje także Mahadevan [2000, s. 55-69], uważając, że na model biznesu składają się trzy kluczowe strumienie przepływów: strumień wartości (dla nabywców i partnerów biznesowych), strumień przychodów i strumień logistyczny (struktura łańcucha wartości jednostki).

Hamel [2000, s. 7-8] wyróżnia cztery elementy określające model biznesu, tj. 1) strategię, 2) zasoby strategiczne, 3) relacje z nabywcami, 4) łańcuch wartości; które są ze sobą powiązane: korzyściami dla klienta (most między 1 i 3), unikalną konfiguracją kompetencji, majątku i procesów (most między 1 i 2) oraz tzw. *company bodnaries*, tj. koniecznością podjęcia decyzji w obszarze: co firma wykona sama, co zleci na zewnątrz (outsourcing), a co zleci do sieci wartości (most między 2 i 4).

Boulton, Libert i Samek [2000, s. 2-18] definiują model jako unikalną kombinację materialnych i niematerialnych aktywów decydujących o tym, czy organizacja jest zdolna do tworzenia wartości, czy też do ich niszczenia. Ich zdaniem tworzenie wartości determinują cztery wyzwania: projekt modelu biznesowego, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zestawem aktywów, mierzenie i sprawozdawczość całego asortymentu aktywów (przy czym rozumienie aktywów jest dużo szersze niż w klasycznej ekonomii: są nimi potencjalne źródła przyszłych korzyści ekonomicznych,

<sup>2</sup> Tłumaczenie własne (zastosowane także do pozostałych źródeł anglojęzycznych).

niekoniecznie kontrolowane przez jednostkę, obejmujące także np. układ relacji, który nie jest regulowany umowami).

Według Teece'a [2010, s. 173] model biznesowy wyraża logikę i dostarcza danych i innych dowodów w celu wykazania, jak firma tworzy i dostarcza wartość dla klientów. Opisuje także architekturę przychodów, koszty i zyski związane z dostarczaniem tej wartości. W istocie, model biznesowy uosabia organizacyjną i finansową „architekturę” z biznesu. Zdaniem Teece'a, chociaż model biznesowy nie jest arkuszem kalkulacyjnym czy modelem informatycznym, to może zostać osadzony w planie biznesowym, w rachunku zysków i strat i rachunku przepływów pieniężnych. Niemniej jednak oczywiste jest, że pojęcie to odnosi się w pierwszym rzędzie do koncepcyjnego, a nie finansowego, modelu przedsiębiorstwa.

Smith, Binns i Tushman [2010, s. 3], pisząc o modelu biznesowym, mają na myśli projekt, w którym jednostka podejmuje decyzje strategiczne (o rynku, o klientach), które mogą tworzyć wartość, a następnie wykorzystuje szczególną architekturę organizacyjną (ludzi, kompetencje, procesy, systemy kulturowe i zasady pomiaru), aby tę wartość wytworzyć i zatrzymać.

Według Amita i Zotta [2001, s. 493 i 511] model biznesowy przedstawia treść, strukturę i system zarządzania transakcjami, zaprojektowane tak, by tworzyć wartość (z wielu źródeł) poprzez wykorzystanie szans biznesowych.

Podobnym pojęciem posługują się Osterwalder i Pigneur [2010, s. 18 i n.], według których „model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości”, a fundamentalnymi elementami modelu są: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, struktura kosztów oraz kluczowe zasoby, działania i partnerzy.

Jeśli chodzi o polskich autorów, to warto przytoczyć poglądy K. Obłoja [2002, s. 97 i n.], który traktuje model biznesu jako totalną koncepcję działania firmy, stwierdza, że można go różnie definiować, ale powinien odpowiadać na trzy podstawowe pytania: 1) co jednostka będzie robić? 2) jakie są jej główne zasoby i kompetencje? 3) w jaki sposób są one skonfigurowane w praktycznym działaniu na co dzień? Autor ten przyjmuje następującą definicję modelu biznesowego: „połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności”.

Z kolei Gołębiowski i in. [2008, s. 57] przyjmują, że „model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości”.

Należy stwierdzić, że autorzy publikacji na temat modeli biznesowych skupiają się na różnych aspektach tego tematu: a) jedni koncentrują się na definicjach i typologii modeli (Timmers, Rappa), b) inni oprócz podania definicji wymieniają elementy konstytuujące (Amit i Zott, Magretta, Linder, Cantreli, Chesbrough o Rosenbloom, Peterovic, Kittel i in.), c) część autorów koncentruje się głównie na elementach konstytuujących (Harme, Weill i Vitale, Afuah i Tucci) [za: Gołębiowski i in. 2008, s. 32].

Zdaniem W. Rudnego [2014, s. 216-217] można wyróżnić trzy główne nurty definiowania modelu biznesu, odzwierciedlające fundamentalne różnice w teorii zagadnienia:

1. Pierwsza grupa definicji nawiązuje do koncepcji łańcucha wartości (Mahadevan, Timmers).

2. Druga grupa definicji odzwierciedla podejście zasobowe (Boulton, Hamel).

3. Trzecia, najnowsza grupa definicji interpretuje model biznesu jako design/architekturę biznesu z procesem tworzenia wartości (Teece, Smith i in., Amit i Zott).

Analiza definicji modelu biznesu przeprowadzona przez Shfera, Smitha i Lindnera (poddali badaniu 12 definicji, które ukazały się w latach 1998-2002) pozwoliła zidentyfikować aż 42 różne komponenty modelu biznesu, przy czym 20 z nich, pogrupowanych w cztery kategorie, okazało się wspólnych (rysunek 1).

|  |  |
|--|--|
| <b>WYBORY STRATEGICZNE</b>   | <b>SIEĆ WARTOŚCI</b>   |
| Klient (rynek docelowy, zakres)<br>Propozycja/Wartości<br>Zdolności/Kompetencje<br>Przychód/Ustalanie cen<br>Konkurencja<br>Oferta produktów<br>Strategia<br>Marka<br>Zróżnicowanie<br>Misja | Dostawcy<br>Informacje o klientach<br>Relacje z klientami<br>Przepływ informacji<br>Przepływ produktów/usług |
| <b>KREOWANIE WARTOŚCI</b>  | <b>ZATRZYMANIE WARTOŚCI</b>  |
| Zasoby/Aktywa<br>Procesy/Czynności   | Koszty<br>Aspekty finansowe<br>Zysk  |

Rys. 1. Komponenty modelu biznesu

Źródło: [Shafer, Smith, Linder 2005, Fig. 1, s. 202].

Zdaniem P. Karpusia model biznesowy obejmuje [Karpus 2013, s. 69-71]:

1. Bieżącą i przyszłą domenę działalności przedsiębiorstwa (profil działalności głównej i peryferyjnych z punktu widzenia oczekiwań klienta).

2. Mierniki sukcesu (finansowe i niefinansowe, których osiągnięcie oznacza sukces; celowe wydaje się zastosowanie mierników strategicznej karty wyników:

a) stopień zadowolenia właścicieli – wzrost bogactwa, b) stopień zadowolenia klientów – użyteczność oferowanych produktów, c) efektywność procesów – wartość dodatkowa i poziom kosztów poszczególnych działań, d) stopień umotywowania i rozwój pracowników).

3. Stosunek firmy do głównych partnerów (klientów, właścicieli, pracowników, społeczeństwa – określenie ich oczekiwań i sposobu współpracy).

4. Zdolności i umiejętności wspomagające osiągnięcie sukcesu (kluczowe kompetencje, np. zdolność kadrowa, technologiczna, organizacyjna, rynkowa, finansowa, polityczna).

5. Zasady działania organizacji, których przestrzeganie zwiększy skuteczność i podniesie efektywność realizowanych procesów.

Model biznesowy powinien określać działania kreujące wartość dla klienta i przejmujące tę wartość przez pozostałych interesariuszy.

Niektórzy autorzy traktują model biznesowy wąsko, inni bardzo szeroko, jak np. Alt i Zimmermann [2001, s. 7], którzy przyjęli, że na model składa się aż 6 elementów: misja, struktura, procesy, technologia, przychody, aspekty prawne.

Mimo różnorodności pojęciowej modeli biznesowych można znaleźć w nich elementy wspólne [Rudny 2014, s. 221]:

- model jest traktowany jako „mapa drogowa” firmy (określony „sposób myślenia” o prowadzeniu działalności przez firmę, koncepcja biznesu),
- model zawiera sposób przełożenia koncepcji biznesu na konkretne działania (operacjonalizuje zamiary firmy),
- model określa sposób tworzenia wartości (dla klienta, a tym samym dla inwestorów).

### 3. Klasyfikacja modeli biznesowych

Modeli biznesu jest wiele – ich kształt zależy od sektora/branży, w której działa przedsiębiorstwo, od elementów, które konstytuują dany model, oraz od szeregu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. W literaturze odnajdujemy różne klasyfikacje modeli biznesowych. Z uwagi na ograniczoną objętość opracowania zostaną przywołane tylko niektóre z nich.

Jedną z najbardziej uniwersalnych klasyfikacji modeli biznesowych, uwzględniającą dwa wymiary: 1) zasoby przedsiębiorstwa zaangażowane w biznes, 2) rodzaj zasobu i sposób jego udostępniania/sprzedazy (prawa własności, prawa użytkownika, pośrednictwo) zaproponowali Lai, Weill i Malone [2006, s. 6-10], wyodrębniając 16 wariantów modeli biznesowych<sup>3</sup> w ramach czterech podstawowych: kreator, dystrybutor, zarządcą i broker.

<sup>3</sup> Przy czym dwa z nich są nielegalne, gdyż dotyczą kreacji i handlu zasobami ludzkimi.



Jeśli chodzi o uniwersalne modele biznesu (w odróżnieniu od modeli e-biznesu<sup>4</sup>), warto wspomnieć o klasyfikacjach:

1. A.J. Slywotzky'ego, D.J. Morrisona i B. Andelmana – ponad 22 modele utożsamiane z modelami tworzenia zysku (m.in. z piramidy wyrobów, wieloelementowy, ze specjalizacji, z ustanowienia standardu, z przywództwa na skalę lokalną itd.) (za: [Gołębiowski i in. 2008, s. 41-43]);

2. J.C. Linder i S. Cantrell – 8 modeli głównych (operacyjnych) i 24 ich warianty – wyłonione na podstawie dwóch kryteriów: działań tworzących zysk, relacji ceny do wartości dla klienta (za: [Gołębiowski i in. 2008, s. 43-45]);

3. H. Chesbrougha i R.S. Rosenbloom – 6 typów modeli rozróżnianych na podstawie przekształcania innowacji w wartość ekonomiczną (za: [Gołębiowski i in. 2008, s. 45-46]);

4. F. Betza – 6 modeli biznesu wyróżnianych przez kombinacje elementów na wejściu i elementów na wyjściu (zasoby, sprzedaż, zysk i kapitał)<sup>5</sup> (za: [Gołębiowski i in. 2008, s. 48-49]);

5. T. Gołębiowskiego, T.M. Dudzik, M. Lewandowskiej, M. Witek-Hajduk<sup>6</sup> – 6 modeli wyodrębnionych w oparciu o dwa kryteria: długość wewnętrznego łańcucha wartości, potencjał zasobowy (rozumiany jako zdolność konkurencyjna firmy w danej dziedzinie) [Gołębiowski i in. 2008, s. 82-93];

6. B. Nogalskiego – 4 modele wyodrębnione według sposobu i czasu reakcji zarządu/właścicieli na zmiany otoczenia biznesowego (bierne, reaktywne, proaktywne, aktywne) [Nogalski 2009, s. 5-6];

7. M. Reveesa, C. Love'a, P. Tilmannsa – 5 modeli strategicznych wyodrębnionych przy wykorzystaniu macierzy BCG przy uwzględnieniu dwóch kryteriów: zdolności adaptacyjnej do zmian otoczenia, przewidywalności otoczenia (klasyczny, adaptacyjny, wizjonerski, odnawiający, kreatywny) [Revees, Love, Tilmanns 2012, s. 6-14];

8. R. Casadesusa i J.E. Ricarta – 3 modele uzależnione od: wyboru decyzyjnego zależnego od polityki działania, wyboru aktywów, wyboru ładu korporacyjnego), (za: [Łęgowik-Świącik 2015, s. 156-157]).

Ciekawe uporządkowanie modeli biznesowych zaproponował Brzóska [2009, s. 16-21], dzieląc je na 4 grupy: 1) oparte na determinantach rentowności – przyporządkował 6 modeli w 3 podgrupach, 2) eksponujące przewagę konkurencyjną – 2 modele w 2 podgrupach, 3) strategiczne – 2 modele w 2 podgrupach, 4) wykorzystujące innowacje – 2 modele w 2 podgrupach.

<sup>4</sup> W literaturze dostępnych jest wiele modeli odnoszących się tylko do e-biznesu, przykładowe ich klasyfikacje (zob. [Gołębiowski i in. 2008, s. 33-41]).

<sup>5</sup> Bowiem według niego model biznesu to sposób transformowania elementów na wejściu w będące źródłem wartości dodanej elementy na wyjściu.

<sup>6</sup> Ten podział jest o tyle istotny, że zespół pod kierownictwem T. Gołębiowskiego, realizował projekt badawczy pt. „Zmiana modelu biznesu polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do UE” i w takim układzie przeprowadził badania na grupie 133 polskich firm.

Wyraźnie stwierdzić należy, że powyżej przedstawione klasyfikacje modeli biznesowych nie są pełne i zamknięte. Bowiem tyle, ile jest firm, tyle jest pomysłów na biznes i każdego dnia pojawiają się nowe koncepcje biznesu i nowe wizje na tworzenie wartości. Jak stwierdził T. O'Reilly, dyrektor generalny O'Reilly & Associates: „Nie ma jednego konkretnego modelu biznesowego (...). Jest naprawdę sporo możliwości i wiele różnych opcji, a my po prostu jeszcze nie poznaliśmy ich wszystkich” (za: [Osterwalder, Pigneur 2010, s. 202]).

#### 4. Zakończenie

Przedstawiony powyżej przegląd definicji i klasyfikacji modeli biznesowych wskazuje, że w praktyce i nauce zarządzania nie ugruntowało się jedno dominujące określenie. Wciąż trwają dyskusje w tym obszarze. Jednocześnie, w odpowiedzi na zapotrzebowanie użytkowników, wprowadzane są obligatoryjne ujawnienia w sprawozdaniu finansowym dotyczące stosowanego modelu biznesowego. Powoduje to sytuację niepewności zarówno wśród przygotowujących sprawozdania (czy ujawnię to, co powinienem, i to, co jest oczekiwane? w jaki sposób dokonać ujawnień, aby były użyteczne?), jak i wśród ich użytkowników (czy ujawnienia są wiarygodne i co o tym świadczy? czy jestem w stanie dokonać miarodajnej oceny postępów przedsiębiorstwa w realizacji modelu biznesu? czy i jak dokonam porównań między jednostkami?). Przy czym podkreślić należy, że sprawozdanie finansowe powinno być podporządkowane realizowanej przez firmę strategii, której urzeczywistnieniem jest model biznesu, gdyż tylko wówczas spełni rolę efektywnego narzędzia pomiaru dokonań jednostki. Należy zdać sobie sprawę z tego, że model biznesowy dotyka wielu obszarów działalności jednostki, z których część jest mierzalnych, a inne nie, więc również niektóre elementy modelu biznesowego nadają się tylko do prezentacji opisowej (bez powiązania z liczbami). Jednak tak jak nie wypracowano dotychczas jednej uznawalnej definicji modelu biznesowego, tak zasady ujawnienia informacji o modelu biznesowym w sprawozdaniu finansowym nie doczekały się ostatecznego kształtu i wymagają dalszych pogłębionych prac koncepcyjnych i badań empirycznych.

#### Literatura

- Alt R., Zimmermann H.D., 2001, *Preface: introduction to special section – business model*, *Elektronic Markets*, no. 11.
- Amit R., Zott C., 2001, *Value creation in e-business*, *Strategic Management Journal*, no. 22.
- Boulton R., Libert B., Samek S., 2000, *Cracking the Value Code. How Successful Business Are Creating Wealth in the New Economy*, Harper Collins, USA, <http://credu.bookzip.co.kr/Resource/EnglishBook/PDF/AH30013.pdf> (18.02.2017).



- Brzóska J., 2009, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Organizacja i Zarządzanie, nr 2(6).
- Dadacz J., 2017, *Raportowanie niefinansowe w Polsce – transpozycja dyrektywy 2014/95/UE*, prezentacja z konferencji „Raportowanie informacji niefinansowych. Fakty”, [http://www.mf.gov.pl/c/document\\_library/get\\_file?uuid=cc70e5ba-d876-434f-8dbb-38aba4583a22&groupId=764034](http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=cc70e5ba-d876-434f-8dbb-38aba4583a22&groupId=764034) (16.02.2017).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dn. 22.10.2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz.Urz. UE, L 330/1.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., 2008, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- Hamel G., 2000, *Leading The Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, <http://credu.bookzip.co.kr/Resource/Englishbook/PDF/AE30402.pdf> (17.02.2017).
- Karpus P., 2013, *Model biznesowy przedsiębiorstwa*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sec. H, vol. XLVII/1.
- Lai R., Weill P., Malone T., 2006, *Do business models matter?*, <http://seeit.mit.edu/Publications/DoBMsMatter7.pdf> (11.02.2017).
- Łęgowik-Świącik S., 2015, *Rola modeli biznesowych w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, nr 39, t. 4.
- Mahadevan B., 2000, *Business models for internet-based ecommerce. An anatomy*, California Management Review, no. 42/4.
- Nogalski B., 2009, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, MBA, nr 2.
- Obłój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, *Tworzenie modeli biznesowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Reeves M., Love C., Tilmanns P., 2012, *Your strategy needs a strategy. How to select and execute the right approach to strategy*, Harvard Business Review, September, <http://media-publications.bcg.com/pdf/Your-Strategy-Needs-a-Strategy-chapter-01.pdf> (19.02.2017).
- Rudny W., 2014, *Model biznesowy w strategii firmy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27.
- Shafer S., Smith H., Linder J., 2005, *The power of business models*, Business Horizons, no. 48.
- Smith W.K., Binns A., Tushman M.L., 2010, *Complex business models: managing strategic paradoxes simultaneously*, Long Range Planning, no. 43.
- Teece D.J., 2010, *Business models, business strategy and innovation*, Long Range Planning, no. 43.
- Timmers P., 1998, *Business models for electronic markets*, Electronic Markets, no. 2.
- Ustawa z dnia 15.12.2016 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, Dz.U. z 2017 r., poz. 61.