



### Krzysztof Jonas

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Wydział Finansów i Prawa  
Katedra Rachunkowości Finansowej  
krzysztof.jonas@uek.krakow.pl

## MODELE BIZNESOWE W SPRAWOZDAWCZOŚCI FINANSOWEJ ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ W POLSCE NA PRZYKŁADZIE PZU S.A.

**Streszczenie:** Od 2017 r. niektóre podmioty (w tym również zakłady ubezpieczeń) są zobowiązane do sporządzania sprawozdania z działalności jednostki w poszerzonym wymiarze. Ta dodatkowa zawartość dotyczy informacji o charakterze społecznym i środowiskowym. Między innymi są to dane na temat stosowanego modelu biznesowego jednostki. W artykule poruszono kwestię definiowania modelu biznesowego oraz jego elementów składowych. Przeanalizowano również przykładowe (PZU S.A.) sprawozdanie z działalności jednostki w celu identyfikacji już zawartych w nim elementów wypełniających obowiązki sprawozdawczy w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** CSR, nowelizacja ustawy o rachunkowości, informacje o charakterze niefinansowym, model biznesowy.

**JEL Classification:** M410, M490.

### Wprowadzenie

Ustawa o rachunkowości [1994] w ostatnich latach podlega dynamicznym zmianom. Wprowadzenie sprawozdań dla jednostek mikro, małych oraz jednostek użyteczności publicznej są najbardziej widocznymi przejawami tych zmian. Warto jednak wspomnieć również o nowelizacji modyfikującej treść sprawozdania z działalności jednostki. Wprowadziła ona obowiązek raportowania danych o charakterze niefinansowym m.in. w zakresie informacji społecznych i środowiskowych, a także stosowanego przez jednostkę modelu biznesowego. Z warunków określonych nowelizacją wynika, iż obowiązek ten będzie również dotyczyć zakładów ubezpieczeń.

Głównym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie – na przykładzie wybranej jednostki – stopnia dostosowania się zakładów ubezpieczeń do nowych wymogów sprawozdawczych. Dla realizacji tego celu posłużono się metodą analizy literatury (dla określenia pojęcia modelu biznesowego i bieżących aktów prawnych oraz dla sformułowania obowiązku sprawozdawczego), jak również metodą porównań, w której wykorzystano sporządzone przez PZU S.A. sprawozdanie z działalności jednostki za 2015 r. (a więc jeszcze przed wprowadzeniem obowiązku raportowania takich danych). Zawartość tego sprawozdania porównano z przykładowym modelem biznesowym, w celu określenia stopnia dostosowania treści sprawozdania do zawartości modelu. Ponadto artykuł ma zwrócić uwagę na postępującą ewolucję sprawozdawczości finansowej w kierunku raportowania danych o charakterze niefinansowym.

## 1. Model biznesowy jako podstawa funkcjonowania przedsiębiorstwa

Pojęcie modelu biznesowego jest w literaturze definiowane i rozumiane na różne sposoby. Doligalski [2014] postrzega go jako uproszczony obraz firmy przedstawiający jej najważniejsze elementy oraz zależności pomiędzy nimi. Zwraca przy tym uwagę, iż istnieje wiele podejść do modeli biznesowych, prezentując przy tym ich klasyfikację. W literaturze można spotkać różnorodne definicje kładące nacisk na różne aspekty jego tworzenia [Porter, 1996<sup>1</sup>; Timmers, 1998<sup>2</sup>; Amit, Zott, 2010<sup>3</sup>]; wszystkie one w mniej lub bardziej szczegółowy sposób określają sposób działania przedsiębiorstwa, który ma prowadzić do wykreowania przezeń wartości<sup>4</sup>.

Według Osterwaldera i Pigneura [2012] model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie z niej zyski. Koncepcja modelu biznesowego danej jednostki powinna być na tyle prosta, aby była dla każdego zrozumiała, a jednocześnie nie może zbyt upraszczać przebiegu działalności jednostki. Ich zdaniem na model biznesowy składa się 9 elementów dotyczących wszystkich podstawowych obszarów dzia-

---

<sup>1</sup> Model biznesowy to metoda przyjęta przez firmę, przez realizację której będzie ona powiększać i wykorzystywać zasoby tak, aby oferować klientom większą wartość od konkurencji.

<sup>2</sup> Model biznesowy to struktura produktu, usługi i przepływu informacji, zawierająca wyszczególnienie tzw. aktorów biznesowych wraz z ich rolami i opisem potencjalnych korzyści, jakie odnoszą.

<sup>3</sup> Model biznesowy jako zawartość, struktura i kierowanie transakcjami, zaprojektowany w taki sposób, aby tworzyć wartość poprzez wykorzystywanie szans biznesowych.

<sup>4</sup> Więcej definicji i klasyfikacji modeli biznesowych zob. [Kardas, 2016].

łania jednostki, czyli klientów, oferty, infrastruktury i odpowiedniej pozycji finansowej. Tymi elementami są:

- 1) segmenty klientów – jeden lub więcej,
- 2) propozycja wartości – rozwiązywanie problemów klientów i zaspokajanie ich potrzeb za pomocą propozycji wartości,
- 3) kanały – kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży, za pośrednictwem których propozycja wartości trafia do klientów,
- 4) relacje z klientami – powstają w toku prowadzenia działalności,
- 5) strumień przychodów – efekt realizacji propozycji wartości,
- 6) kluczowe zasoby – aktywa niezbędne do formułowania i realizacji poprzednich elementów,
- 7) kluczowe działania – działania niezbędne do realizacji poprzednich elementów,
- 8) kluczowi partnerzy – dostarczający niektórych zasobów bądź wykonujący niektóre działania dla jednostki,
- 9) struktura kosztów – poszczególne elementy modelu biznesowego wpływają na określoną strukturę kosztów.

Modele biznesowe powinny spełniać wiele warunków, których wyodrębnienie jest istotne, aby móc dostarczać klientom unikatowych wartości decydujących o przewadze danej jednostki nad konkurencją [Laudon, Traver, 2012, s. 58-60]. Modele biznesowe klasyfikuje się w odniesieniu do zależności rynkowych i wyróżnia się pięć podstawowych typów:

- B2C – business to customers, jest to najczęściej spotykany model, w którym jednostki kierują swoją ofertą do klientów indywidualnych,
- B2B – business to business, jest to model, w którym jednostki kierują swoją ofertą do innych jednostek,
- C2C – customer to customer, jest to model, w którym wymiana następuje pomiędzy konsumentami, np. poprzez aukcje internetowe,
- P2P – peer to peer, jest to również model wykorzystujący sieć internetową do dzielenia się plikami bez konieczności przesyłania ich przez główny serwer,
- M-commerce – mobile commerce – jest to model oparty na łączności bezprzewodowej, za pomocą której można zawierać transakcje.

Przedsiębiorstwa najczęściej korzystają z kilku typów modeli dla wypracowania swojego unikatowego, będącego kombinacją różnych typów [Norris, West, 2001, s. 179]. W przypadku zakładów ubezpieczeń jest to z reguły kombinacja pierwszych dwóch modeli, z tym że coraz częściej i coraz śmieiej korzystają one z typu ostatniego pozwalającego na dotarcie do klienta w niespotykany wcześniej sposób.

## 2. Modele biznesowe w sprawozdawczości finansowej jednostek

Zawartość sprawozdań finansowych jednostek jest ukształtowana przez Ustawę o rachunkowości, która do końca 2016 r. nie zawierała w swej treści odniesień do przyjętego przez jednostkę modelu biznesowego. Sprawozdania składają się przede wszystkim z danych ilościowych, a informacje o charakterze opisowym właściwe są tylko dla dwóch elementów sprawozdawczości, jakimi są informacja dodatkowa i sprawozdanie z działalności jednostki. Zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 1 [Ustawa, 2016] informacja dodatkowa uzupełnia i uszczegóławia głównie bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych. Oprócz tego, zawiera dane na temat zatrudnienia, o przedsięwzięciach niepodlegających konsolidacji, a także inne istotne z punktu widzenia oceny sytuacji majątkowej i finansowej jednostki. Brak jest miejsca na opis przyjętego modelu biznesowego, oczywiście jednostka może we własnym zakresie zamieścić takie informacje, jednakże będzie to rezultat jej świadomego działania.

Sprawozdanie z działalności jednostki ma charakter opisowy oraz powinno obejmować istotne informacje o stanie majątkowym i sytuacji finansowej, w tym ocenę uzyskiwanych efektów oraz wskazanie czynników ryzyka i opis zagrożeń. Zgodnie z art. 49, ust. 2 informacje podawane w sprawozdaniu są uporządkowane w 7 grup tematycznych:

- 1) zdarzenia po dniu bilansowym,
- 2) przewidywany rozwój jednostki,
- 3) ważniejsze osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju,
- 4) aktualna i przewidywana sytuacja finansowa,
- 5) dane o posiadanych udziałach własnych,
- 6) informacje o posiadanych oddziałach,
- 7) dane o posiadanych instrumentach finansowych.

Sprawozdanie to powinno również – zgodnie z art. 49, pkt 3 – zawierać wskaźniki finansowe i niefinansowe, łącznie z informacjami dotyczącymi zagadnień środowiska naturalnego i zatrudnienia, a także dodatkowe wyjaśnienia do kwot wykazanych w sprawozdaniu finansowym. To ostatnie zagadnienie zostało z końcem grudnia 2016 r. nieco poszerzone w uchwalonej zmianie ustawy o rachunkowości, która wprowadziła wiele istotnych modyfikacji do zawartości tego sprawozdania [Ustawa, 2016]. Wspomniany pkt 3 został rozdzielony na dwie części (3 i 3a) i zgodnie z art. 1, pkt 8 przyjął następujące brzmienie:

- punkt 3 – sprawozdanie z działalności jednostki powinno obejmować również – o ile jest to istotne dla oceny rozwoju, wyników i sytuacji jednostki – co najmniej:

- 1) kluczowe finansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością jednostki,
  - 2) kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością jednostki oraz informacje dotyczące zagadnień pracowniczych i środowiska naturalnego;
- punkt 3a – w przypadku, gdy istnieje powiązanie pomiędzy wartościami wykazanymi w rocznym sprawozdaniu finansowym a informacjami zawartymi w sprawozdaniu z działalności jednostki, powinno ono zawierać odniesienia do kwot wykazanych w sprawozdaniu finansowym, a także dodatkowe wyjaśnienia dotyczące tych kwot. Z porównania „nowych” zapisów ze „starym” wyróżnia się doprecyzowanie o jakie wskaźniki chodzi (priorytetem jest efektywność).

Istotniejsza jest jednak zmiana dodająca do ustawy o rachunkowości art. 49b, wprowadzający dla niektórych podmiotów obowiązek poszerzenia zawartości sprawozdania z działalności jednostki. Stosownie do art. 1, pkt 9 Ustawy o zmianie ustawy o rachunkowości wprowadzony artykuł 49b nakłada na jednostki, o których mowa w art. 3, ust. 1e, pkt 1-6 ustawy o rachunkowości (jest to określenie, które podmioty nie mogą być jednostkami mikro i jednostkami małymi) będące:

- spółkami kapitałowymi,
- spółkami komandytowo-akcyjnymi, jawnymi lub komandytowymi, w których wszyscy wspólnicy, którzy ponoszą nieograniczoną odpowiedzialność są spółkami kapitałowymi,
- spółkami komandytowo-akcyjnymi lub spółkami z innych państw o podobnej do tych spółek formie prawnej, pod warunkiem że w roku obrotowym, za który sporządza sprawozdanie finansowe, oraz w roku poprzedzającym przekracza wskazane w ustawie wielkości. Te wielkości dotyczą:
  - 1) zatrudnienia – 500 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty, oraz
  - 2) wielkości aktywów na koniec roku obrotowego – 85 mln zł lub przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy 170 mln zł.

Warto zwrócić uwagę, iż pierwszy warunek dotyczący wielkości zatrudnienia jest zadany bezwzględnie – jednostka musi go spełniać, czyli mieć zatrudnienie większe niż 500 osób.

W stosunku do pozostałych warunków mogą być stosowane wymiennie – wystarcza spełnienie pierwszego lub drugiego (lub obydwóch). Te podmioty mają zawrzeć w sprawozdaniu jako dodatkową, wyodrębnioną część oświadczenie na temat informacji niefinansowych. Nowo wprowadzony artykuł określa, iż ma ono obejmować co najmniej:

- 1) zwięzły opis modelu biznesowego jednostki,
- 2) kluczowe wskaźniki niefinansowe efektywności związane z działalnością jednostki,
- 3) opis polityk stosowanych przez jednostkę w stosunku do zagadnień społecznych, pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji, a także opis rezultatów stosowania tych polityk,
- 4) opis procedur należytej staranności – jeżeli jednostka je stosuje w ramach stosowanych polityk wymienionych w pkt. 3,
- 5) opis istotnych ryzyk związanych z działalnością jednostki, mogących wywierać niekorzystny wpływ na stosowane polityki wymienione w pkt. 3, w tym ryzyk związanych z produktami jednostki lub jej relacjami z otoczeniem zewnętrznym, w tym z kontrahentami, a także opis zarządzania tymi ryzykami.

Zadaniem wspomnianego oświadczenia jest przedstawienie informacji niefinansowych w takim zakresie, w jakim jest to niezbędne dla oceny rozwoju, wyników i sytuacji jednostki oraz wpływu jej działalności na zagadnienia wspomniane wyżej w pkt. 3. W sytuacji gdy jednostka w odniesieniu do niektórych zagadnień nie stosuje polityki, jednostka jest zobligowana podać powody, dla których to się dzieje.

Istotnym aspektem prezentowania tych informacji jest fakt wprowadzenia możliwości zastosowania różnych standardów. Jednostka może zastosować tu zarówno własne zasady, jak i standardy/normy/wytyczne krajowe, unijne, jak i międzynarodowe. Jedynym wymogiem jest podanie informacji, jakie zasady/standardy/normy/wytyczne jednostka zastosowała. Sporządzenie odrębnego od sprawozdania z działalności jednostki sprawozdania na temat informacji niefinansowych jest uważane – zgodnie z nowo wprowadzonym art. 49b, ust. 9 – za wypełnienie obowiązku sprawozdawczego. Warunkiem jest, obok sporządzenia sprawozdania, również jego zamieszczenie na stronie internetowej w terminie 6 miesięcy od dnia bilansowego.

W przypadku skonsolidowanego sprawozdania finansowego jednostki zależne mogą nie sporządzać oświadczenia lub sprawozdania na temat informacji niefinansowych, jeśli jednostka dominująca wyższego szczebla mająca siedzibę na terenie EOG takowe sporządza. Taka jednostka ujawnia wówczas ten fakt w sprawozdaniu z działalności jednostki, podając dane o jednostce dominującej. Pozostałe przepisy stosuje się analogicznie.

### 3. Model biznesowy w sprawozdawczości finansowej PZU S.A.

Biorąc za podstawę do dalszej analizy wspomniane wcześniej składniki modelu biznesowego według Osterwaldera i Pigneura, zostało postawione pytanie: w jakim stopniu PZU S.A. już realizuje narzucone nowe obowiązki sprawozdawcze. Analizie poddano sprawozdanie z działalności jednostki sporządzone przez PZU S.A. za 2015 r. W PZU S.A funkcjonuje ono jako sprawozdanie zarządu z działalności. Liczy ono 103 strony i jest uporządkowane w 10 bloków tematycznych:

- 1 blok zawiera krótką charakterystykę jednostki,
- 2 blok charakteryzuje otoczenie zewnętrzne ubezpieczyciela w 2015 r.,
- 3 blok przedstawia strukturę grupy kapitałowej oraz jej działalność na polskim rynku ubezpieczeń majątkowych i pozostałych osobowych,
- 4 blok omawia strategię rozwoju jednostki pod kątem kluczowych projektów realizowanych w 2015 r. oraz głównych kierunków rozwoju do 2020 r.,
- 5 blok prezentuje organizację, infrastrukturę oraz zasoby ludzkie,
- 6 blok charakteryzuje wyniki finansowe, rodzaje przychodów i kosztów z różnych segmentów działalności oraz podstawowe wskaźniki sprawności działania,
- blok 7 jest poświęcony zarządzaniu ryzykiem, działalności reasekuracyjnej i zarządzaniu kapitałem,
- blok 8 opisuje sytuację jednostki na rynku kapitałowym i rynku dłużnym wraz z notowaniami i wskaźnikami rynku kapitałowego,
- blok 9 zawiera zasady ładu korporacyjnego, opis dobrych praktyk, strukturę akcjonariatu oraz statut jednostki,
- blok 10 przedstawia oświadczenie zarządu.

Do sprawozdania zostały dołączone dwa załączniki z danymi finansowymi oraz słowniczek terminów.

Z punktu widzenia modelu biznesowego najistotniejsze są bloki początkowe zawierające informacje dotyczące samego podmiotu i jego działalności.

Zgodnie z podanymi wcześniej informacjami, w modelu biznesowym powinny się znaleźć dane na temat segmentów klientów, do których zakład ubezpieczeń kieruje swoją ofertę. W ramach bloku 1 jednostka prezentuje wartości, cele i aspiracje jednostki, które mają stanowić podstawę relacji z klientami, akcjonariuszami, pracownikami i wszystkimi innymi interesariuszami jednostki. Charakteryzuje klientów, do których kieruje swoją ofertę (zarówno PZU, jak i PZU Życie), nie przyporządkowując ich jednak do określonych segmentów. Zaznaczono, iż jednostka konsekwentnie stara się – poprzez swoje działania –

być jak najbliżej swoich klientów, zarówno tych obecnych, jak i potencjalnych. W tym celu stosuje narzędzia – metody Big Data – wspomagające segmentację i profilowanie klientów, zarówno indywidualnych, jak i korporacyjnych, a także identyfikację czynników wpływających na rezygnację klientów z ich oferty. Z zamieszczonych sformułowań wynika, iż PZU prowadzi podział klientów na segmenty, tylko nie podaje ich w sprawozdaniu.

Drugim elementem modelu biznesowego jest propozycja wartości dla klientów. Zostało to bardzo wyraźnie sformułowane w bloku 1 jako tzw. wartości PZU: przejrzystość, innowacyjność i efektywność. Rozwinięto tę propozycję w formie swoistej piramidy o 4 poziomach: wartość dla klienta, nasze cele, kierunki rozwoju, nasze wartości. „Wartość dla klienta” została sformułowana jako wiedza, wartość i doświadczenie. „Nasze cele” to zorientowanie na klienta, rentowność działalności, rozwój/wzrost oraz zaangażowani pracownicy. „Kierunki rozwoju” określono zgodnie z profilem działalności jako ubezpieczenia, inwestycje oraz zdrowie. „Nasze wartości” sformułowano w postaci haseł: „jesteśmy fair”, „jesteśmy efektywni”, „jesteśmy innowacyjni”. Te ostatnie hasła zostały szerzej omówione w treści sprawozdania.

Trzecim elementem modelu biznesowego są kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży, za pośrednictwem których propozycja wartości trafia do klientów. Kanały sprzedaży i obsługi klientów są omówione w ramach tego samego bloku tematycznego, podobnie jak oferta produktowa. Zdaniem jednostki jedne i drugie stanowią o przewadze zakładu ubezpieczeń nad innymi podmiotami, ze względu na ilość oferowanych możliwości kontaktu (placówki własne, agenci pracujący na wyłączność, multiagenci, brokerzy ubezpieczeniowi, kanały direct – internet oraz call center, a także sieć sprzedaży 8 współpracujących banków i 6 innych partnerów strategicznych. Oferta produktowa obejmuje ponad 200 rodzajów ubezpieczeń skierowanych do wszystkich segmentów klientów. Tematyka kanałów dystrybucji i sprzedaży została poszerzona w ramach bloku 5, w którym zostały podane dane liczbowe świadczące o wielkości sieci dystrybucji Grupy PZU.

Elementem kolejnym modelu biznesowego są relacje z klientami, które powstają w toku prowadzenia działalności. W bloku 5 sprawozdania zostały przedstawione i omówione możliwości kontaktu klienta z jednostką w sytuacji zgłoszenia szkody lub innej sprawy:

- za pośrednictwem internetu,
- telefonicznie poprzez infolinię,
- osobiście w wybranym oddziale,
- w warsztacie należącym do sieci naprawczej PZU (tylko dla szkód komunikacyjnych),



- w Mobilnym Biurze PZU Pomoc,
- na piśmie – pocztą tradycyjną, elektroniczną lub faxem.

W ramach tego bloku zostało podkreślone, iż jednostka jest świadoma, że procedura likwidacji szkody jest dla klienta szczególnym momentem w kontakcie z ubezpieczycielem, a spełnienie jego oczekiwań buduje więź z PZU. Dlatego też m.in. wdrożono działania, takie jak BLS (bezpośrednia likwidacja szkód), samolikwidacja (oszacowanie przez poszkodowanego wielkości szkód w niektórych przypadkach), czy powołanie Organizatorów Pomocy Poszkodowanych w Wypadkach (opiekun PZU). Innym przykładem relacji z klientami jest stosowanie uproszczeń w kontaktach z klientami poprzez dostosowanie korespondencji do zasad prostego języka.

Piątym elementem modelu biznesowego są strumienie przychodów jako efekt realizacji propozycji wartości. Podstawowe dane o rezultatach działalności za lata 2011-2015 zostały przedstawione w ramach bloku 1. Są to najważniejsze dane zaczerpnięte z rachunku zysków i strat oraz bilansu zaprezentowane w formie tabelarycznej. Przychody natomiast zostały uszczegółowione w ramach bloku 3, gdzie omówiono przychody ze sprzedaży najważniejszych produktów. Natomiast szersze ujęcie tego problemu zostało przedstawione w ramach bloku 6, gdzie dokonano analizy działalności ubezpieczeniowej (w podziale na segmenty branżowe), reasekuracyjnej, inwestycyjnej, pozostałej operacyjnej pod kątem przychodów i kosztów powstałych z ich podejmowania. Wskazano główne czynniki mające wpływ na kształtowanie wyniku finansowego. Dokonano też omówienia struktury aktywów, pasywów i pozycji pozabilansowych w ujęciu rok do roku oraz przedstawiono najważniejsze wielkości z rachunku przepływów pieniężnych.

Kolejny element modelu biznesowego to kluczowe zasoby niezbędne do realizacji działalności, omówione w ramach wspomnianego wyżej bloku.

Kluczowe działania to element niewyróżniony odrębnie w sprawozdaniu z działalności jednostki, natomiast przewijający się przez wszystkie wcześniej omówione bloki, a podsumowane w ramach bloku 4, w którym omówiono najważniejsze projekty i inicjatywy podjęte oraz realizowane w 2015 r.

Kluczowi partnerzy dostarczający zasobów lub wykonujący niektóre działania są omówieni w ramach poszczególnych bloków, nie są jednak zebrani w jedną całość. Najwięcej informacji na ten temat zawiera blok 1, ale również blok 7, gdzie omówiono sposoby zabezpieczania się jednostki przed ryzykiem – szczególnie kwestia reasekuracji.

Ostatnim elementem modelu biznesowego jest struktura kosztów, co zostało już wcześniej omówione, jako że ubezpieczyciel, prezentując dane na temat wyników finansowych, charakteryzuje zarówno przychody, jak i koszty.

Reasumując analizę sprawozdania z działalności jednostki, należy stwierdzić, iż jego obecny kształt zapewnia wystarczającą ilość informacji niezbędną do opisu modelu biznesowego. Informacje te nie są zgromadzone w ramach jednej całości, jednakże analizując jego treść, można bez trudu je znaleźć.

Podsumowując przeprowadzoną analizę, można zauważyć, iż PZU jest w pełni przygotowany do zaimplementowania nowych wymogów sprawozdawczych. Można je wprowadzić dzięki odpowiedniemu przeredagowaniu treści istniejącego sprawozdania dla ich uporządkowania i ułożenia w jednolitą strukturę. Dodatkowo należy zauważyć, iż PZU jako jedyny zakład ubezpieczeń w Polsce sporządza raport społeczny, który swoją treścią uzupełnia ewentualne niedostatki sprawozdania z działalności jednostki. Trzeba również wziąć pod uwagę, iż PZU jest największym polskim ubezpieczycielem, a więc powinien (przynajmniej teoretycznie) być najlepiej przygotowanym podmiotem. W mniejszych zakładach ubezpieczeń ten proces może być o wiele mniej zaawansowany. Nowe obowiązki sprawozdawcze nie zawierają ściśle określonego wzorca prezentowania informacji o modelu biznesowym, dlatego warto rozważyć możliwość ujednolicenia ich dla lepszej porównywalności. Zakłady ubezpieczeń (ze względu na specyfikę działalności) ciężko jest porównywać z innymi podmiotami, dlatego też warto zadbać, aby wszędzie tam, gdzie jest to możliwe, takie analizy były wykonywane. Wprowadzenie obowiązku prezentowania modelu biznesowego powinno więc być połączone ze zwiększeniem możliwości porównywalności pomiędzy podmiotami.

## **Podsumowanie**

Wprowadzenie do sprawozdania z działalności jednostki informacji na temat stosowanego w jednostce modelu biznesowego przyczyni się do większej transparentności działań podmiotu. Jednocześnie umożliwi porównywanie tych danych między przedsiębiorstwami. Jedynym problemem, jaki może zaistnieć, jest różnorodność form prezentacji tych danych. Model biznesowy nie jest jednolitą formułą, która jest tworzona i komunikowana na zewnątrz według jednego szablonu. Ustawodawca pozostawił jednostkom swobodę w zakresie sposobu przedstawienia swojego modelu biznesowego, co może, choć nie musi, zakłócać jego porównywalność między firmami.

## Literatura

- Amit R., Zott Ch. (2010), *Business Model Design: An Activity System Perspective*, „Long Range Planning”, 43.
- Doligalski T. (2014), *Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów* [w:] T. Doligalski (red.), *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kardas M. (2016), *Pojęcia i typy modeli biznesu* [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Laudon K.C., Traver C.G. (2012), *E-commerce 2012. Business. Technology. Society*, Pearson Education Limited, United States of America.
- Norris M., West S. (2001), *E-biznes*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Porter M. (1996), *What is Strategy?* „Harvard Business Review”, November-December.
- Sprawozdanie z działalności zarządu PZU S.A. za 2015 r. – [www.pzu.pl](http://www.pzu.pl).
- Timmers P. (1998), *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets”, No. 8.
- Ustawa (1994) z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jednolity – Dz. U. z 2016, poz. 1047.
- Ustawa (2016) z dnia 15 grudnia 2016 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, Dz. U. z 2017, poz. 61.

### BUSINESS MODELS IN THE FINANCIAL REPORTING OF INSURANCE COMPANIES IN POLAND ON THE EXAMPLE OF PZU S.A.

**Summary:** From 2017 some entities (including insurance companies) are required to report on the activities of the entity in the augmented dimension. This additional content applies to information of a social and environmental. One of them is the data about the applying business model. The article addresses the issue of defining the business model and its elements. As an example, was analyzed report on the activities of the unit (made of PZU S.A.) to identify already contained in the infill elements reporting obligation in this regard.

**Keywords:** CSR, amendment to the Act on accounting, information on the nature of the non-financial business economy, business model.