

## Rola komentarza zarządu w ujawnianiu modelu biznesu i sprawowaniu kontroli zarządczej

Mariusz Karwowski\*

**Streszczenie:** *Cel* – Przedstawienie roli komentarza zarządu w ujawnianiu modelu biznesu oraz użyteczności wykorzystania komentarza w kontroli zarządczej.

*Metodologia badania* – 1. Badania literaturowe nad związkiem między modelem biznesu i kontrolą zarządczą a komentarzem zarządu. 2. Jakościowa analiza zawartości sprawozdań z działalności emitentów wchodzących w skład WIG20 w celu oceny ujawnień dotyczących charakteru działalności.

*Wynik* – 1. Model biznesu wynika z zakresu ujawnień szczegółowych w komentarzu zarządu, który powinien pełnić istotną rolę w kontroli zarządczej. 2. Badane grupy kapitałowe wciąż nie są świadome znaczenia informacji o modelu biznesu dla interesariuszy.

*Oryginalność/wartość* – Wskazanie znaczenia ujawniania informacji o modelu biznesu, który stanowi stosunkowo nowe zagadnienie w zarządzaniu, istotne przy sporządzaniu sprawozdania z działalności.

**Słowa kluczowe:** komentarz zarządu, model biznesu, charakter działalności, kontrola zarządcza

### Wprowadzenie

Zgodnie z § IN3 stanowiska IASB „Komentarz zarządu. Założenia dotyczące prezentacji” (*IFRS Practice Statement Management Commentary. A Framework for Presentation*) dokument ten jest ważnym elementem komunikowania się jednostki gospodarczej z rynkami kapitałowymi. Uzupełnia on i dopełnia sprawozdanie finansowe. Jest raportem opisowym (narracyjnym) umożliwiającym interpretację sytuacji finansowej, wyników działalności oraz przepływów pieniężnych jednostki sprawozdawczej. Dzięki temu sprzyja zrozumieniu celów przyjętych przez zarząd oraz strategii zmierzających do ich osiągnięcia.

Celem artykułu jest przedstawienie roli komentarza zarządu, ze szczególnym uwzględnieniem sekcji dotyczącej charakteru działalności, w ujawnianiu modelu biznesu oraz możliwości wykorzystania nowego sprawozdania w kontroli zarządczej. Artykuł składa się z czterech części. W części pierwszej zaprezentowano główne zasady sporządzania komentarza zarządu, w części drugiej skoncentrowano się na powiązaniu modelu biznesu z komentarzem zarządu, w szczególności sekcji w zakresie charakteru działalności. W części trzeciej zaprezentowano użyteczność komentarza zarządu w kontroli zarządczej, a w części

\* dr Mariusz Karwowski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Katedra Rachunkowości Menedżerskiej, 02-554 Warszawa, Al. Niepodległości 162, e-mail: Mariusz.Karwowski@sgh.waw.pl.

czwartej zostały ocenione ujawnienia dotyczące charakteru działalności w sprawozdaniach z działalności wybranych grup kapitałowych, z wyłączeniem banków i ubezpieczycieli.

## 1. Główne zasady sporządzania komentarza zarządu z uwzględnieniem charakteru działalności

W stanowisku IASB z 2010 roku nie została określona szczegółowa forma i treść komentarza zarządu, natomiast zawarto w nim zasady pozwalające zaprezentować informacje z uwzględnieniem szczególnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej, w tym otoczenia prawnego i ekonomicznego poszczególnych jednostek gospodarczych. W dokumencie wyróżniono dwie podstawowe zasady dotyczące (IASB, 2010, par. 12):

- a) zapewnienia punktu widzenia zarządu w zakresie wyników działalności, pozycji oraz osiągnięć jednostki sprawozdawczej;
- b) dopełnienia i uzupełnienia informacji zaprezentowanych w sprawozdaniu finansowym poprzez wyjaśnienie uzyskanych wyników oraz warunków i zdarzeń, które je determinowały.

Komentarz zarządu powinien zawierać dane prospektywne odnoszące się do spodziewanych wyników działalności oraz charakteryzować się takimi cechami, jak przydatność i wierny obraz. Zadaniem tego typu informacji nie jest przewidywanie przyszłości, ale zaprezentowanie celów i strategii jednostki gospodarczej (IASB, 2010, par. 13, 17 i 20). Jak zauważyli P. Stebbens i M. Braz (2013, s. 44), opis ogólnej strategii i modelu biznesu w komentarzu zarządu umożliwi powiązanie ich ze sprawozdaniem finansowym. Komentarz zarządu powinien pomóc użytkownikom zrozumieć między innymi (IASB, 2010, par. 9 i 14):

- a) stopień ekspozycji jednostki na ryzyko, strategię stosowaną w zakresie zarządzania tym ryzykiem oraz ich skuteczność;
- b) sposób oddziaływania na funkcjonowanie jednostki zasobów, które nie są prezentowane w sprawozdaniu finansowym;
- c) wpływ czynników niefinansowych na informacje prezentowane w sprawozdaniu finansowym.

W stanowisku IASB określono pięć kluczowych elementów komentarza zarządu. Pierwszym elementem jest charakter działalności, w którą jednostka gospodarcza jest zaangażowana, oraz otoczenie, w którym ona funkcjonuje. Kolejne wskazania dotyczą (IASB, 2010, par. 27–40):

- celu zarządzania i przyjętych strategii,
- znaczących zasobów, ryzyka i relacji z otoczeniem,
- skutków operacji i perspektyw,
- mierników działalności i wskaźników.

Przykładowe ujawnienia szczegółowe w ramach wskazanych sekcji komentarza zarządu, w tym opisywanego w artykule zakresu dotyczącego charakteru działalności, są przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1**

Ujawnienia szczegółowe w komentarzu zarządu – przykłady

Element komentarza zarządu	Przykładowe ujawnienia szczegółowe
1. Charakter działalności	<ul style="list-style-type: none"> <li>– branże, w których działa jednostka,</li> <li>– główne rynki zbytu wraz z pozycją konkurencyjną, jaką na nich zajmuje,</li> <li>– istotne cechy środowiska prawnego, regulacyjnego i makroekonomicznego, które wpływa na jednostkę i rynki, na których działa,</li> <li>– główne dobra i usługi,</li> <li>– główne procesy biznesowe oraz metody dystrybucji,</li> <li>– struktura jednostki oraz sposób kreowania wartości.</li> </ul>
2. Cele zarządzania i strategię dla realizacji celów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– cele i strategię, np. jak zarząd zamierza reagować na trendy rynkowe oraz szanse i zagrożenia z nimi związane.</li> </ul>
3. Najbardziej znaczące zasoby, rodzaje ryzyka i relacje jednostki z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– krytyczne zasoby finansowe i niefinansowe dostępne dla jednostki,</li> <li>– sposób wykorzystania zasobów w realizacji określonych celów jednostki,</li> <li>– analiza adekwatności struktury kapitału, planów finansowych, płynności i przepływów pieniężnych oraz zasobów intelektualnych,</li> <li>– główne rodzaje ryzyka o charakterze strategicznym, handlowym, operacyjnym i finansowym,</li> <li>– znaczące relacje jednostki z otoczeniem oraz ich oddziaływanie na działalność i wartość przedsiębiorstwa oraz sposób zarządzania tymi relacjami.</li> </ul>
4. Skutki operacji i perspektywy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– relacje między wynikami działalności jednostki, celami zarządu i jego strategiami służącymi do ich osiągnięcia,</li> <li>– istotne zmiany w pozycji finansowej, płynności i rezultatach działalności w porównaniu z poprzednim okresem lub okresami,</li> <li>– opis celów finansowych i niefinansowych służących zrozumieniu, jak zarząd zamierza wdrożyć strategię jednostki gospodarczej w długim okresie,</li> <li>– wyjaśnienie ryzyka i założeń niezbędnych do oszacowania przez użytkowników prawdopodobieństwa osiągnięcia założonych celów.</li> </ul>
5. Mierniki działalności i wskaźniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mierniki i wskaźniki finansowe i niefinansowe służące do oceny postępów jednostki w realizacji przyjętych celów.</li> </ul>

Źródło: IASB (2010), par. 26–40.

Zaprezentowanie szczegółowych ujawnień w poszczególnych sekcjach komentarza powinno pomóc użytkownikom w zrozumieniu wartości wyrażonych w sprawozdaniach finansowych oraz realizowanych celów i strategii zarządu (Cinquini, Tenucci, 2011, s. 42–43). Ponadto warto zwrócić uwagę, że elementy komentarza zarządu są zbieżne z przedmiotem oceny ryzyka wystąpienia istotnych nieprawidłowości dokonywanej przez biegłych rewidentów. Przy tej ocenie biegły rewident musi uwzględnić (KSRF 315, 2015, par. 11):

- odpowiednie czynniki branżowe, regulacyjne i inne czynniki zewnętrzne,
- charakterystykę jednostki,
- cele i strategię jednostki oraz związane z nimi ryzyko działalności gospodarczej,
- sposób pomiaru i przeglądu finansowych wyników działalności jednostki.

Zbieżność zawartości komentarza zarządu i przedmiotu oceny dokonywanej przez biegłego rewidenta wskazuje na wagę omawianych informacji (szczegółowych ujawnień), istotnych z punktu widzenia interesariuszy.

## **2. Model biznesu a szczegółowe ujawnienia w komentarzu zarządu, ze szczególnym uwzględnieniem sekcji dotyczącej charakteru działalności**

W ostatnich latach pojawiło się wiele definicji modelu biznesu, ale żadna z nich nie została powszechnie uznana za obowiązującą. Oznacza to pewną niedogodność wynikającą z braku jednolitego rozumianego znaczenia tego terminu. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez zespół badaczy w składzie F. Giunta, L. Bambagiotti-Alberti i F. Verrucchi (2013, s. 32), w większości przypadków sami menedżerowie mają trudności z wyjaśnieniem modelu biznesu charakteryzującego ich przedsiębiorstwo.

R.H. Amit i C. Zott (2001, s. 511) uznali, że istotą modelu biznesu jest określenie jego zawartości (produkty oraz informacje, a także zasoby i kompetencje), struktury (podmioty oraz ich powiązania) oraz systemu nadzoru w celu tworzenia wartości przez wykorzystanie szans biznesowych, podkreślając związek modelu biznesu i kontroli zarządczej. Następnie C. Zott i R.H. Amit (2010, s. 216) z istoty modelu biznesu wywiedli jego definicję, określając go jako system współzależnych działań, które wykraczają poza przedsiębiorstwo. Według J. Magretty (2002, s. 4) model biznesu jest natomiast opisem, który wyjaśnia, w jaki sposób przedsiębiorstwo prowadzi działalność, a także ukazuje logikę tworzenia wartości dla klientów po odpowiednim koszcie. L. Cinquini i A. Tenucci (2011, s. 45) stwierdzili, że w kontekście komentarza zarządu szczególne znaczenie ma analiza działań wykonywanych przez jednostkę w celu tworzenia i dostarczania wartości dla klientów.

W literaturze nie ma zatem powszechnie akceptowanej definicji modelu biznesu (Cinquini, Tenucci, 2011, s. 44–47). Jest jednak zgodność co do tego, czym model biznesu nie jest. C. Zott, R.H. Amit i L. Massa (2011, s. 13–14) uznali, że model biznesu:

- a) nie jest liniowym mechanizmem tworzenia wartości, począwszy od dostawców jednostki gospodarczej do jej klientów; tworzenie wartości przez model biznesu wiąże się z bardziej złożonym, wzajemnie połączonym zbiorem relacji i działań wielu różnych podmiotów;
- b) nie odnosi się do pozycji jednostki gospodarczej na rynku produktów na podstawie różnicowania lub przywództwa kosztowego oraz nie opisuje obszarów działalności, w których jednostka jest aktywna;
- c) nie może być zredukowany do kwestii, które dotyczą wewnętrznej organizacji jednostki, na przykład mechanizmów kontrolnych, systemów motywacyjnych.

Termin *model biznesu* występował w dokumencie dyskusyjnym z 2005 roku oraz w projekcie stanowiska z 2008 roku na temat komentarza zarządu. Zgodnie z pierwszym dokumentem opis w zakresie działalności jednostki powinien obejmować jej segmenty, dobra i usługi, modele biznesu i procesy, metody dystrybucji, strukturę działalności, w tym

główne miejsca prowadzenia działalności (IASB, 2005, par. A31). Na podstawie drugiego dokumentu jednostka miała między innymi przedstawić swój „model ekonomiczny” (IASB, 2009, par. 26), który został zmieniony w ostatecznej wersji stanowiska na „sposób kreowania wartości” (IASB, 2010, par. 26). Jednak jak zauważyli L. Cinquini i A. Tenucci (2011, s. 44), ostatecznie jednak model biznesu wynika z zakresu szczegółowych ujawnień, które zostały nakreślone w części pierwszej. Stanowią one punkt wyjścia do oceny i wyjaśnienia osiągniętych przez jednostkę wyników, przyjętych strategii oraz jej perspektyw. Ponadto umożliwiają zrozumienie nie tylko samej jednostki, ale również otoczenia zewnętrznego, w którym ona działa. W przypadku sekcji dotyczącej charakteru działalności należy przeprowadzić analizę modelu biznesu, który powinien stanowić kluczowe źródło informacji w tym zakresie (por. Ginesti, Macchioni, Sannino, Spano, 2013, s. 309–310; Di Carlo, Fortuna, Testarmata, 2016, s. 2–4).

Jak odnotowali L. Cinquini i A. Tenucci (2011, s. 44), z analizy zawartych w tabeli 1 ujawnień szczegółowych wynika, że komentarz zarządu odwołuje się zarówno do szerokiego, jak i wąskiego rozumienia modelu biznesu w ujęciu C. Nielsena i P.N. Bukha (2011, s. 263). Wynika to z faktu, że ujawnienia koncentrują się zarówno na całym systemie oraz architekturze jednostki gospodarczej w zakresie generowania wartości, jak i podkreślają wyjątkowość aspektów wewnętrznych. Takie rozumienie umożliwia postrzeganie jednostki według rosnącego poziomu szczegółowości – zaczynając od poziomu strategicznego, poprzez operacyjny, kończąc na biznesowym. Na poziomie strategicznym możliwe jest wyjaśnienie propozycji wartości dla klienta oraz sieci partnerów i sojuszy. Na poziomie operacyjnym można nakreślić wewnętrzne procesy, zasoby i kompetencje, które umożliwiają przedsiębiorstwu proponowanie wartości dla klientów. Na poziomie biznesowym jest przedstawiany mechanizm generowania przychodów (Cinquini, Tenucci, 2011, s. 49–51; Lambert, 2008, s. 285).

### **3. Użyteczność informacji zawartych w komentarzu zarządu dla kontroli zarządczej**

Zdaniem W. Seala, R.H. Garrisona i E.W. Noreena (2006, s. 924) kontrola zarządcza jest procesem, którego celem jest implementacja strategii organizacji w sposób efektywny i skuteczny. Proces ten wymaga ustanowienia norm, nadzoru nad zachowaniami pracowników, dokonywania pomiaru dokonań oraz korygowania odchyleń, w tym również rewizji planów i strategii organizacji. Podobnie K.A. Merchant i W.A. Van der Stede (2003, s. 6) uznali, że w szerokim znaczeniu kontrola zarządcza obejmuje kontrolę strategiczną odnoszącą się do oceny słuszności wybranej strategii oraz kontrolę zarządzania dotyczącą efektywności wykonywanej przez podwładnych pracy (por. Anthony, Govindarajan, 2007, s. 6).

Ze względu na swój charakter komentarz zarządu powinien pełnić istotną rolę w realizacji kontroli zarządczej. Wskazuje na to szereg ujawnień szczegółowych wymienionych w tabeli 1, w szczególności:

- a) cele zarządzania i strategię;
- b) sposób wykorzystania zasobów w realizacji celów jednostki;
- c) relacje między wynikami działalności jednostki oraz celami i strategiami służącymi do ich osiągnięcia;
- d) mierniki i wskaźniki finansowe i niefinansowe służące do oceny postępów jednostki w realizacji przyjętych celów.

Cele zarządzania i strategię wynikają z ogólnego założenia, że system rachunkowości powinien wspierać formułowanie i wdrażanie strategii (por. Anthony, Govindarajan, 2007, s. 7). Osiągnięcie wskazanych celów i strategii wymaga odpowiednio zaprojektowanego systemu kontroli zarządczej, którego zadaniem jest wspieranie osiągania celów, to jest zapewnienie odpowiedniej jakości produktów przy optymalnym wykorzystaniu zasobów. Relacje między wynikami działalności oraz celami i strategiami odnoszą się do okresowego porównywania określonych standardów, planów z wynikami, co w połączeniach z miernikami i wskaźnikami finansowymi i niefinansowymi wyzwala ewentualne działania naprawcze zapewniające efektywne wykorzystanie zasobów oraz pozwala na obserwowanie postępów jednostki gospodarczej w realizowaniu przyjętych celów.

#### **4. Ocena sprawozdań z działalności emitentów wchodzących w skład WIG20 w zakresie charakteru działalności**

Próba objęta badaniem dotyczyła 14 emitentów wchodzących w skład indeksu WIG20, po wyłączeniu banków i ubezpieczycieli (por. Kang, Gray, 2014, s. 4). Grupy kapitałowe, których sprawozdania z działalności za 2014 rok podlegały badaniu, przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2**

Wybrane grupy kapitałowe, których sprawozdania z działalności podlegały badaniu

Nazwa grupy kapitałowej	Branża
1	2
Asseco Poland	Informatyka
CCC	Handel detaliczny
Cyfrowy Polsat	Media
Enea	Energetyka

1	2
Energa	Energetyka
Eurocash	Handel detaliczny
KGHM Polska Miedź	Surowce
LPP	Handel detaliczny
Orange Polska	Telekomunikacja
PKN Orlen	Paliwa
PGE Polska Grupa Energetyczna	Energetyka
Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo	Paliwa
Synthos	Chemia
Tauron Polska Energia	Energetyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.money.pl](http://www.money.pl).

Wymienione grupy kapitałowe nie sporządziły sprawozdania z działalności zgodnie ze stanowiskiem IASB z 2010 roku dotyczącym komentarza zarządu. W związku z tym w celu oceny jakości ujawnień informacji wchodzących w zakres charakteru działalności poddano badaniu całe sprawozdania z działalności. W trakcie badania zawartości sprawozdań z działalności każde wymienione w tabeli 1 ujawnienie szczegółowe dotyczące charakteru działalności było oceniane w skali od 0 do 1 (por. Ginesti i in., 2013, s. 313–314; Cole, 2012). W badaniu użyto indeks ujawnień w ujęciu procentowym. Indeks ujawnień dla każdej grupy kapitałowej został obliczony według następującego wzoru:

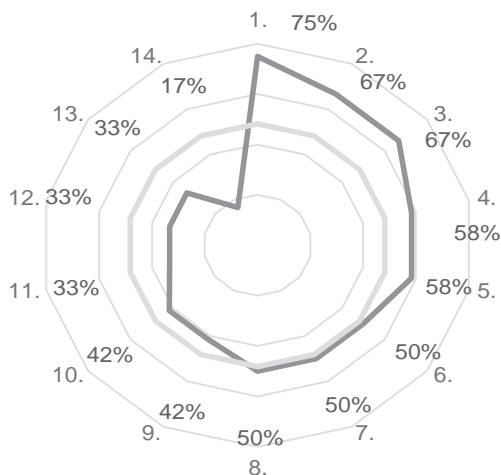
$$\text{Indeks ujawnień} = \frac{\sum_{i=1}^{i=6} u_i}{6} \times 100\%$$

gdzie:

$i$  – szczegółowe ujawnienie w sekcji charakteru działalności,

$u_i = 1$ , jeśli  $u_i$  zostało ujawnione; 0,5, jeśli  $u_i$  zostało ujawnione częściowo; 0, jeśli  $u_i$  nie zostało ujawnione.

Z przeprowadzonych badań, w tym dokonanych obliczeń, wynika, że średni indeks ujawnień wyniósł 48%. Na rysunku 1 zaprezentowano indeks ujawnień z podziałem na badane grupy kapitałowe w ujęciu malejącym.

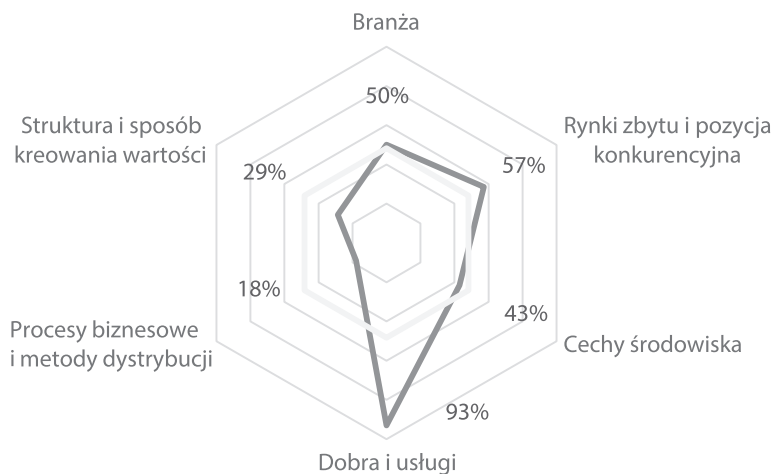


**Rysunek 1.** Indeks ujawnień w zakresie charakteru działalności w podziale na poszczególne grupy kapitałowe

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionego na rysunku 1 wykresu wynika, że indeks ujawnień w zakresie charakteru działalności w sprawozdaniach z działalności badanych grup kapitałowych był zróżnicowany. Mieścił się w przedziale 17–75%.

Na rysunku 2 zaprezentowano indeks ujawnień według poszczególnych ujawnień szczegółowych.



**Rysunek 2.** Indeks ujawnień w zakresie charakteru działalności według poszczególnych ujawnień szczegółowych

Źródło: opracowanie własne.



Z przedstawionego na rysunku 2 wykresu wynika, że w komentarzu zarządu najczęściej były ujawniane informacje na temat głównych dóbr i usług (93%). Najrzadziej zaś – główne procesy biznesowe i metody dystrybucji (18%) oraz struktura jednostki i sposób kreowania wartości (29%). Na niskim indeksie w zakresie drugiego ujawnienia szczegółowego zaważył brak informacji na temat sposobu kreowania wartości, który w ostatecznej wersji stanowiska zastąpił model ekonomiczny, na co zwrócono uwagę w części drugiej artykułu.

Spośród 14 badanych grup kapitałowych 9 (64%) nie ujawniło w sprawozdaniu z działalności informacji o modelu biznesu. Pozostałych 5 badanych grup (36%) wspomniało w sprawozdaniu z działalności za 2014 rok o modelu biznesu co najwyżej raz lub dwa razy. Uzyskane i zaprezentowane wyniki badań wskazują, że badane grupy kapitałowe wciąż nie są świadome znaczenia informacji o modelu biznesu (por. EFRAG, 2013). Co ciekawe, najczęściej o modelu biznesu wspomniała grupa kapitałowa, która charakteryzowała się indeksem ujawnień poniżej średniej.

## **Uwagi końcowe**

Celem badań zaprezentowanych w artykule było przedstawienie roli komentarza zarządu, w zakresie sekcji dotyczącej charakteru działalności, w ujawnianiu modelu biznesu oraz wskazanie użyteczności informacji zawartych w komentarzu zarządu dla kontroli zarządczej. W tym celu przeanalizowano ujawnienia szczegółowe w komentarzu zarządu (część pierwsza) oraz wybrane definicje modelu biznesu (część druga) i kontroli zarządczej (część trzecia). Wykazano, że zakres ujawnień obejmuje zarówno architekturę jednostki gospodarczej w zakresie generowania wartości (szerokie rozumienie modelu biznesu), jak i wyjątkowość aspektów wewnętrznych (wąskie rozumienie modelu biznesu). Oznacza to powiązanie modelu biznesu i komentarza zarządu, w tym sekcji dotyczącej charakteru działalności. Potwierdza to również zawartość dokumentu dyskusyjnego z 2005 roku oraz projektu stanowiska z 2008 roku, które odnosiły się do modelu biznesu w sposób bardziej bezpośredni niż w ostatecznej wersji stanowiska IASB z 2010 roku. Zwrócono także uwagę na to, że ze względu na swój charakter komentarz zarządu powinien pełnić istotną rolę w realizacji kontroli zarządczej. W części czwartej przeprowadzono badanie sprawozdań z działalności 14 emitentów wchodzących w skład indeksu WIG20, po wyłączeniu banków i ubezpieczycieli. W toku badania, w świetle wyników potwierdzających użyteczność ujawniania informacji o modelu biznesu, stwierdzono, że polskie grupy kapitałowe wciąż nie są świadome znaczenia informacji o modelu biznesu dla interesariuszy.

## Literatura

- Amit, R.H., Zott, C. (2001). Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, 22, 6–7, 493–520. DOI:10.1002/smj.187.
- Anthony, R.N., Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Cinquini, L., Tenucci, A. (2011). Business Model in Management Commentary and the Links with Management Accounting. *Financial Reporting, Special Issue*, 41–59.
- Cole, C.J. (2012). International Best Practices for MD&A: An Update. *The Journal of Corporate Accounting & Finance, September/October*, 37–47. DOI:10.1002/jcaf.21797.
- Di Carlo, E., Fortuna, F., Testarmata, S. (2015). Boundaries of the Business Model within Business Groups. *Journal of Management & Governance*, 20, 2, 321–362. DOI:10.1007/s10997-015-9338-9.
- EFRAG (2013). *The Role of the Business Model in Financial Statements*. Research Paper. European Financial Reporting Advisory Group, Autorité des Normes Comptables and Financial Reporting Council. Pobrane z: [http://www.efrag.org/files/EFRAG%20Output/131218\\_Business\\_Model\\_Research\\_Paper.pdf](http://www.efrag.org/files/EFRAG%20Output/131218_Business_Model_Research_Paper.pdf) (24.07.2015).
- Ginesti, G., Macchioni, R., Sannino, G., Spano, M. (2013). The Impact of International Accounting Standards Board (IASB)'s Guidelines for Preparing Management Commentary (MC): Evidence From Italian Listed Firms. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 9, 3, 305–320.
- Giunta, F., Bambagiotti-Alberti, L., Verrucchi, F. (2013). Business Model Disclosure: Evidence from Annual Reports of Italian Listed Companies. *An International Journal of Business & Economics*, 8, 1, 27–39.
- IASB (2005). Management Commentary. Discussion paper. IFRS Foundation.
- IASB (2009). Management Commentary. Exposure draft. IFRS Foundation.
- IASB (2010). Management Commentary. A framework for presentation. IFRS Foundation.
- Kang, H.H., Gray, S.J. (2013). Segment Reporting Practices in Australia: Has IFRS 8 Made a Difference? *Australian Accounting Review*, 66, 23, 3, 232–243.
- KSRF 315 (2015). Identyfikacja i ocena ryzyk istotnego zniekształcenia dzięki zrozumieniu jednostki i jej otoczenia. Załącznik nr 1.10 do uchwały nr 2783/52/2015 Krajowej Rady Biegłych Rewidentów z 10 lutego 2015 r.
- Lambert, S. (2008). A Conceptual Framework for Business Model Research. *21st Bled Conference eCollaboration: Overcoming Boundaries through Multi-Channel Interaction, June 15-18*, 277–289.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, May, 86–92.
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. (2003). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Nielsen, C., Bukh, P.N. (2011). What Constitutes a Business Model: The Perception of Financial Analysts. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 8, 3, 256–271.
- Seal, W., Garrison, R.H., Noreen, E.W. (2006). *Management Accounting*. New York: McGraw-Hill Education.
- Stebbens, P., Braz, M. (2013). The Future of Corporate Reporting. *Charter*, June, 44–45. [www.money.pl](http://www.money.pl) (11.02.2016).
- Zott, C., Amit, R.H. (2010). Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43. Pobrane z: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1356511](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1356511) (25.02.2016).
- Zott, C., Amit, R.H., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019–1042. DOI:10.1177/0149206311406265.

## **THE ROLE OF THE MANAGEMENT COMMENTARY IN COMMUNICATING THE BUSINESS MODEL AND EXERTING MANAGEMENT CONTROL**

**Abstract:** *Purpose* – Presentation of the role of the management commentary in communicating the business model and the usefulness of the commentary in management control.

*Design/methodology/approach* – 1. Literature research on the relationship of the business model and management control with the management commentary, with emphasis on the section of the commentary dealing with the nature of the business. 2. Qualitative content analysis of the management commentaries of issuers included in the WIG20 index in order to assess the quality of disclosures concerning the nature of their businesses.

*Findings* – 1. The business model results from detailed disclosures in the management commentary, which should play an important role in management control. 2. The studied capital groups are still not aware of the importance for stakeholders of information about the business model.

*Originality/value* – Indication of the importance from an accounting perspective of disclosing information about the business model – a relatively new issue in management – in the management commentary.

**Keywords:** management commentary, business model, nature of the business, management control

### **Cytowanie**

Karwowski, M. (2016). Rola komentarza zarządu w ujawnianiu modelu biznesu i sprawowaniu kontroli zarządczej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 6/1 (84), 55–65. DOI: 10.18276/frfu.2016.84/1-05.