

MODELE BIZNESU A CYKL ŻYCIA STARTUPÓW INTERNETOWYCH – STUDIUM PRZYPADKU

DOI: 10.33141/po.2019.09.06

Hanna Nowak, Krzysztof Łuczak

Wprowadzenie

Wykorzystanie sieci internetowej oraz bazujących na niej urzędów doprowadziło do reorganizacji działalności przedsiębiorstw. Zastosowanie technologii ICT wiązało się przede wszystkim z usprawnianiem procesów zachodzących w organizacjach, łatwiejszą komunikacją oraz szybszym dostępem do informacji. Z czasem zauważono możliwości wprowadzania zmian i innowacji w dotychczasowych modelach biznesu (Amit, Zott, 2001; Falencikowski, 2013, s. 16–17). Na początku odkrywane przez nowych przedsiębiorców okazje rynkowe były związane w dużej mierze z przenoszeniem fizycznych procesów do środowiska wirtualnego (Szpringer, 2012, s. 44; Blank, Dorf, 2013, s. 32). W oparciu o wykorzystanie Internetu i technologii mobilnych możliwe stało się też tworzenie nowych rynków, produktów i usług, a w związku z tym także nowych modeli e-biznesu (Szpringer, 2012, s. 9–11).

Interesującym z punktu widzenia badawczego zagadnieniem wydaje się przełożenie uwarunkowań związanych z postępowaniem technologicznym i rozwojem rynku *e-commerce* oraz *m-commerce* na cykl życia tzw. startupów internetowych, które ze względu na swoją specyfikę różnią się od większości przedsiębiorstw postrzeganych jako „typowe”, funkcjonujących w gospodarkach poszczególnych krajów. Wyróżnienie tej grupy przedsiębiorstw w ramach sektora MŚP jest istotne nie tylko z punktu widzenia ich wpływu na wzrost innowacyjności gospodarki czy globalny zasięg powiązań (Startup Poland, 2016, s. 6–7), ale również z powodu spodziewanych różnic w przebiegu poszczególnych faz ich rozwoju.

Etapowość rozwoju przedsiębiorstw jest przedmiotem wielu opracowań naukowych, przy czym zwraca się uwagę zarówno na aspekt ilościowy, jak i jakościowy przemian związanych z poszczególnymi fazami cyklu życia (Wasilczuk, 2004; Matejun, 2016). W odniesieniu do sektora MŚP podkreśla się także różnice w etapach rozwoju z uwzględnieniem faz statycznych (np. faza

przedsiębiorczycka) i dynamicznych (np. faza ekspansji), które charakteryzują się odmiennym natężeniem aktywności inwestycyjnej i rynkowej (Matejun, 2016, s. 96–98).

W kontekście poszukiwania służących rozwojowi przedsiębiorstwa przewag konkurencyjnych, w szczególności w ujęciu sektorowym, w literaturze zwraca się uwagę na modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw (Nogalski, 2009). Wraz ze zmianami modeli biznesowych polegającymi na wdrażaniu innowacji zaobserwowano poprawę w zakresie oferty produktowej, zarówno w wymiarze jakościowym, jak i ilościowym oraz powiązany z nią wzrost sprzedaży (Brzóska, Jelonek, 2015). Modele biznesu i ich zmiany (innowacje modelu biznesu) są postrzegane jako czynnik wywierający wpływ na przetrwanie i rozwój firmy, w szczególności w odniesieniu do rozwiązań bazujących na ICT (Doligalski, 2014, s. 26).

Celem artykułu jest identyfikacja faz cyklu życia startupu internetowego bazującego na aplikacji mobilnej w odniesieniu do typowych ścieżek rozwoju organizacji. Przesłanki dotyczące specyfiki startupów w tym zakresie wynikają zarówno ze studiów literaturowych dotyczących modeli e-biznesu, jak i z obserwacji konkretnych przykładów rozwoju tego typu organizacji w praktyce gospodarczej. W kontekście dynamicznych zmian w otoczeniu technologicznym reorganizacja modelu biznesu w kierunku rozwiązań internetowych i mobilnych jest postrzegana jako czynnik sprzyjający szybszemu reagowaniu na zmiany i odkrywaniu okazji rynkowych, co ułatwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz sukcesu przedsiębiorstwa. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w zmianach konfiguracji zmiennych o charakterze jakościowym i ilościowym, które definiują poszczególne etapy cyklu życia organizacji.

Zmiany dynamiki rozwoju poszczególnych grup podmiotów gospodarczych (np. przyspieszenie, skrócenie faz cyklu życia, dynamiczny wzrost) są składową przemian sytuacji gospodarczej kraju czy regionu. Stąd wiedza na



temat czynników wywierających wpływ na cykl życia startupów internetowych może być przydatna nie tylko z perspektywy mikro-, ale również makroekonomicznej.

Metoda badawcza

W artykule dokonano przeglądu literatury z zakresu modeli biznesu organizacji typu startup działających w ramach rynków *e-commerce* oraz *m-commerce*, a także z zakresu modeli cyklu życia organizacji. W części empirycznej wykorzystano metodę studium przypadku, odnosząc się do startupu zaliczanego do grupy przedsiębiorstw bazujących na technologiach mobilnych – Qpony.pl Sp. z o.o., którego model biznesu został bardziej szczegółowo opisany w dalszej części artykułu.

W celu pozyskania danych empirycznych wykorzystano różne źródła i techniki badawcze. W styczniu 2016 roku przeprowadzono wywiad pogłębiony z jednym z twórców startupu, który do maja 2017 roku pozostawał operacyjnie zaangażowany w rozwój organizacji. Następnie, współtwórca startupu jako współautor niniejszego artykułu dokonał identyfikacji kluczowych decyzji w ramach zarządzania przedsiębiorczego, które wiązały się z osiągnięciem kolejnych etapów cyklu życia organizacji przy uwzględnieniu opisanego w kolejnej części artykułu modelu *Canvas* (Osterwalder, Pigneur, 2010). W celu zminimalizowania zagrożenia nadmiernym subiektywizmem w interpretacji zdarzeń otrzymane w ten sposób informacje zestawiono ze źródłami prasowymi i branżowymi dotyczącymi rozwoju analizowanego startupu oraz danymi liczbowymi wynikającymi ze sprawozdań finansowych jednostki, dostępnymi w internetowym serwisie Krajowego Rejestru Sądowego (eKRS). Studium przypadku uwzględnia więc zarówno charakterystykę zmian jakościowych w funkcjonowaniu startupu, jak i parametry ilościowe, takie jak przychody ze sprzedaży, koszty oraz zysk/stratę ze sprzedaży w latach 2012–2017.

Podmiot badania należy do społeczności około 2,8 tysięcy startupów działających w Polsce, które zostały scharakteryzowane w raporcie pt. „Polskie Startupy 2017” (Startup Poland, 2017). Z uwagi na to, że startupy są przedsięwzięciami obciążonymi dużym ryzykiem i większość z nich upada (Startup Poland, 2017, s. 9), Qpony.pl Sp. z o.o. należy uznać za przykład sukcesu rynkowego, gdyż rok 2017 spółka ta zakończyła wzrostem przychodu rok do roku wynoszącym ponad 100% i zyskiem ze sprzedaży w wysokości 914,2 tys. zł (Krajowy Rejestr Sądowy, 2019). Ponadto jako podmiot reprezentujący przedsiębiorstwa zaliczane do sektora gospodarki cyfrowej posiada jednocześnie stosunkowo długi staż funkcjonowania na rynku w porównaniu do innych startupów, co pozwala na identyfikację i analizę faz jego rozwoju w kontekście zmian przyjętego modelu biznesu.

Pojęcie i modele biznesu startupów internetowych

Startup jest pojęciem wykorzystywanym w badaniach naukowych i analizach gospodarczych w sposób niejednoznaczny. Choć nie dotyczy wyłącznie organizacji,

których modele biznesu bazują na zastosowaniu Internetu, w dużej mierze organizacje tego typu są kojarzone z rozwojem rynku cyfrowego. Przykładowo, na potrzeby badań przeprowadzanych przez Startup Poland, startup jest definiowany jako „przedsięwzięcie, które spełnia przynajmniej jeden z dwóch warunków: należy do sektora gospodarki cyfrowej (...) lub tworzy nowe rozwiązania technologiczne w obszarze IT/ICT” (Startup Poland, 2016, s. 12). Wzrost zainteresowania modelami biznesu ze strony naukowców w latach 90. XX wieku również był związany z nowymi możliwościami działalności przedsiębiorstw w przestrzeni wirtualnej (Falencikowski, 2013, s. 16–17). Z kolei definicja zaproponowana przez S. Blanka i B. Dorfa (2013, s. 19), określająca startup jako „tymczasową organizację zajmującą się poszukiwaniem skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego”, nie ogranicza tego pojęcia wyłącznie do tzw. startupów technologicznych, do których można zaliczyć startupy internetowe i mobilne. Autorzy wprowadzają wyraźne kryterium różnicujące startupy z uwagi na fizyczne produkty i kanały dystrybucji oraz produkty i kanały internetowe lub mobilne (Blank, Dorf, 2013, s. 8).

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, w artykule posłużono się pojęciem startupu internetowego bazującego na aplikacji mobilnej, który jest rozumiany jako organizacja typu startup, należąca do kategorii startupów technologicznych (w tym przypadku wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne), oferująca produkty i usługi internetowe oraz wykorzystująca kanał mobilny (aplikacja mobilna dostępna na smartfony).

W literaturze zwraca się uwagę na fakt, że startup nie jest „mniejszą wersją dużej firmy” (Blank, Dorf, 2013, s. 16), ale pewnym szczególnym rodzajem organizacji, która powinna być traktowana w odmienny sposób i przy innych metodach zarządzania (Glinka, Pasieczny, 2015, s. 18). Jedną z metod stosowanych przez twórców startupów internetowych i mobilnych jest projektowanie modeli biznesu przy wykorzystaniu praktycznego narzędzia, jakim jest 9-elementowy szablon (*canvas*) przedstawiony przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura (2010). Szablon ten odzwierciedla podstawowe elementy koncepcji działalności przedsiębiorstwa w następujących obszarach: propozycja wartości, segmenty klientów, kanały dystrybucji, relacje z klientami, strumienie przychodów, zasoby, działania, partnerzy i struktura kosztów (Blank, Dorf, 2013, s. 78). Model biznesowy jest więc sposobem przeniesienia odkrytych możliwości czy okazji biznesowych na konkretny i spójny projekt, który uwzględnia najważniejsze elementy funkcjonowania organizacji w otoczeniu, w tym przede wszystkim sposób tworzenia wartości dla klienta (Glinka, Pasieczny, 2015, s. 83). Proces tworzenia modelu biznesowego ma jednak charakter dynamiczny – poszczególne elementy modelu są testowane w fazie tworzenia startupu przy wykorzystaniu podejścia *Customer Development* w celu dopracowania modelu (Blank, Dorf, 2013, s. 8; Glinka, Pasieczny, 2015, s. 100).

Wśród modeli e-biznesu bazujących na wykorzystaniu Internetu można wyróżnić (Szpringer, 2012, s. 43): modele przeniesione ze świata realnego oraz modele innowacyjne

– opisujące rodzaje działalności, które nie istniały, zanim pojawił się Internet. Podobne kryterium podziału można zastosować do modeli biznesu bazujących na aplikacjach mobilnych. Nowe uwarunkowania technologiczne funkcjonowania tej grupy przedsiębiorstw rodzą pytania o przebieg ich rozwoju w kontekście modeli cyklu życia organizacji.

Cykl życia organizacji – typowa czy zindywidualizowana ścieżka rozwoju?

Cykl życia organizacji jest procesem, którym można zarządzać (Adizes, 2015), w trakcie którego organizacja przechodzi przez różne etapy w dążeniu do szeroko rozumianego rozwoju. Rozwój może być rozumiany jako proces przekształceń prowadzących do osiągnięcia bardziej złożonych lub doskonalszych stanów lub form (Szpringer, 2012, s. 15). W każdym z etapów rozwoju organizacja charakteryzuje się określonym środowiskiem wewnętrznym i potrzebami, a jej funkcjonowanie jest determinowane również interakcjami ze środowiskiem zewnętrznym (Kurowska i in., 2013, s. 25; Glinka, Pasieczny, 2015, s. 245) wpływającym na decyzje podejmowane przez osobę lub osoby zarządzające organizacją. Ujęcia modelowe pomagają zobrazować przebieg cyklu życia organizacji, jednak w praktyce rozwój każdego podmiotu zależy od szeregu czynników, w tym między innymi od podejścia osoby zarządzającej, której decyzje (np. wybór modelu biznesu) wpływają na cykl życia danego przedsiębiorstwa.

Z uwagi na stosunkowo nowe zjawisko tworzenia modeli biznesu startupów internetowych i mobilnych przebieg ich rozwoju w kontekście tradycyjnych modeli cyklu życia organizacji oraz identyfikacja ewentualnych różnic i podobieństw wymagają podjęcia dalszych szczegółowych badań. Zadanie to jest utrudnione ze względu na fakt, że wiele nowych startupów nie osiąga dojrzałości i ma problemy z przetrwaniem początkowych etapów cyklu życia.

W tradycyjnych ujęciach modeli cyklu życia organizacji wyróżnia się zazwyczaj kilka etapów, najczęściej od 2 do 5 (Świeszczak, 2016, s. 39), przy czym do często przywoływanych w literaturze koncepcji zalicza się model L. Greinera (1998), a także koncepcję N.C. Churchilla oraz V.L. Lewisa (1983). Na uwagę zasługuje również ogólna teoria faz rozwoju S. Spinelliiego i R. Adamsa, przywołana przez B. Glinkę i J. Pasiecznego (2015, s. 242).

Z punktu widzenia analizy cyklu życia organizacji istotne znaczenie ma to, jakimi ścieżkami rozwoju podążają nowo tworzone organizacje. Z jednej strony podkreśla się w literaturze istnienie typowej, czyli pewnej powtarzalnej ścieżki, którą przetestowały już inne przedsiębiorstwa (Blank, Dorf, 2013, s. 26). Z drugiej natomiast strony zwraca się uwagę na fakt, że każde przedsiębiorstwo napotyka na swojej drodze różne wyzwania i w przypadku każdej organizacji cykl rozwoju jest zindywidualizowany, między innymi w zakresie tempa rozwoju, co może prowadzić także do uzyskania odmiennych rezultatów działalności (Glinka, Pasieczny, 2015, s. 245). Także modele biznesu różnych przedsiębiorstw mogą się od siebie różnić nawet w ramach tej samej branży (Falencikowski, 2013, s. 6).

W związku z powyższym twórcy nowych przedsiębiorstw reprezentują różne podejścia do ich rozwoju i wzrostu. Wśród nich można wymienić (Glinka, Pasieczny, 2015, s. 240): rozwój utożsamiany ze wzrostem (np. wzrost liczby klientów, pracowników, wzrost wartości transakcji); rozwój utożsamiany z poprawą jakości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (np. udoskonalenie produktów); sprzedaż utworzonego przedsiębiorstwa lub zapewnienie przetrwania i utrzymanie działalności na określonym poziomie. Odmienne podejścia w tym zakresie wyraźnie są pomiędzy większością przedsiębiorstw sektora MŚP a startupami bazującymi na modelach e-biznesu. Różnice w działalności startupów internetowych i mobilnych w porównaniu do przedsiębiorstw wykorzystujących tradycyjne, fizyczne kanały dystrybucji przejawiają się bowiem między innymi w przyspieszeniu procesów związanych z tworzeniem i ulepszaniem produktu oraz tworzeniem wartości dla klienta. Zdecydowanemu skróceniu ulega również sam proces tworzenia startupu (Blank, Dorf, 2013, s. 6, 30–32).

Według różnych źródeł, poszczególne fazy rozwoju przedsiębiorstw przyjmują odmienne nazwy, a w wielu ujęciach startup jest traktowany jako jeden z etapów procesu założycielskiego. W tabeli 1 zestawiono wybrane określenia charakteryzujące tworzenie i rozwój przedsiębiorstwa w ujęciu ogólnym z podejściem koncentrującym się na rozwoju startupu jako organizacji. W przypadku startupów technologicznych, w tym internetowych, ustalenie fazy cyklu życia może odbywać się na podstawie analizy dwóch zmiennych: sposobu i wysokości finansowania oraz zyskowności realizowanego projektu (Giełzak, Krok, 2016). Zasadniczą cechą startupów jest brak stabilnego modelu biznesowego, efektem czego jest ujemna rentowność w pierwszych latach działalności. Identyfikacja fazy cyklu życia ma istotne znaczenie w kontekście wyceny przedsiębiorstwa, jak również dla celów zarządczych zarówno z perspektywy kadry zarządzającej, jak i inwestorów.

Studium przypadku startupu internetowego bazującego na technologiach mobilnych

– Qpony.pl Sp. z o.o.

Przedmiotem działalności startupu Qpony.pl Sp. z o.o. są technologie mobilne, a w szczególności aplikacje mobilne. Zgodnie z klasyfikacją przedstawioną przez M. Kardasa (2016), badany podmiot funkcjonuje według modelu ukrytych przychodów (*hidden revenues*) i cyfryzacji. Oznacza to, że oferuje swoje produkty i usługi w formie cyfrowej, dzięki czemu możliwa jest łatwiejsza i szybsza dystrybucja. W modelu ukrytych przychodów produkty i usługi dostępne są nieodpłatnie, a użytkownicy nie są głównym źródłem przychodów. Przychody generują inne podmioty, np. reklamodawcy (Kardas, 2016, s. 315).

W 2018 roku przedsiębiorstwo było właścicielem trzech aplikacji mobilnych ułatwiających konsumentom codzienne zakupy. Były to aplikacje Qpony, Blix oraz Zdrowe Zakupy, a każda z nich posiadała ponad milion

Tabela 1. Etapy tworzenia i rozwoju przedsiębiorstwa/startupu

Etapy procesu założycielskiego i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa		Źródło	
Startup jako faza w rozwoju organizacji			
Faza startowa (od pomysłu na biznes do pierwszych obrotów)		Wczesna faza rozwoju firmy	
Faza koncepcyjna (m.in. sformułowanie koncepcji działalności, biznesplan)	Faza realizacyjna (m.in. rejestracja firmy, ramy prawno-organizacyjne)		
Faza załączkowa – <i>seed stage</i> (pomysł, koncepcja, poszukiwanie okazji, biznesplan)	Faza rozruchu – <i>startup stage</i> (wdrożenie koncepcji, rejestracja przedsiębiorstwa, wybór źródeł finansowania, adaptacja modelu do warunków otoczenia)	Pierwsza faza rozwoju – <i>first stage</i> (dystrybucja produktu, generowanie przychodów, <i>break-even point</i>)	Matejuni, 2011, s. 64–65
Faza badań i rozwoju – faza przedstartupowa (dopracowanie pomysłu na biznes)	Faza startupu (wdrożenie modelu biznesowego, testowanie założeń)	Faza dojrzałości	Świeszczyk, 2016, s. 49–50
od kilku tygodni do kilku lat	2–3 lata	Faza szybkiego wzrostu (duże tempo wzrostu w różnych wymiarach: liczba pracowników, udziały w rynku, przychody, liczba klientów)	Spinelli i Adams za: Glinka, Pasieczny, 2015, s. 242
Rozwój startupu jako organizacji			
Proces wsparcia kapitałowego			
Etap preinkubacji (wsparcie doradcze, ocena gotowości do wdrożenia)	Etap inwestycji (powołanie spółki z objęciem poniżej 50% udziałów przez fundusz kapitałowy)		Waniak-Michalak, 2015, s. 96–97
<i>Pre-seed</i>	<i>Seed</i>		
-	Ujemny	<i>Expansion</i>	
crowdfunding rodzinna, znajomi akcelerator	crowdfunding rodzinna, znajomi akcelerator anioł biznesu fundusze załączkowe	crowdfunding banki fundusze venture capital/private equity emisja akcji	
		<i>Late stage</i>	
		crowdfunding banki fundusze venture capital/private equity emisja akcji	Giełzak, Krok, 2016

Źródło: opracowanie własne

instalacji (Google Play, 2018). Aplikacje te pomagają konsumentom zapoznać się z ofertą sieci handlowych, dowiadywać się o promocjach, tworzyć listy zakupowe, a także sprawdzać składy produktów spożywczych.

Startup rozpoczął swoją działalność w Poznaniu w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości mieszczących się na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Założycielami były trzy osoby, które kolejno dołączały do zespołu. Inspiracją do rozpoczęcia działalności była analiza popularnego modelu kuponów rabatowych szeroko wykorzystywanego w Stanach Zjednoczonych, z którego według różnych źródeł korzysta ponad 80% Amerykanów (Carter, 2017). Rynek kuponów rabatowych, zapoczątkowany w 1887 roku przez firmę Coca-Cola poprzez rozdawanie z butelką napoju kuponu na odbiór darmowej szklanki (Tuttle, 2010), wart jest dzisiaj dziesiątki miliardów dolarów. Korzystając z doświadczeń rynku amerykańskiego, podjęto próbę implementacji podobnego modelu biznesowego w Polsce.

Analizowany startup rozpoczął fazę *pre-seed* w 2010 roku w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości, organizacji non-profit działającej przy uczelniach i pomagającej młodym przedsiębiorcom w przygotowaniu pomysłu biznesowego do wejścia na rynek. Faza *pre-seed* nazywana jest również fazą preinkubacji, a startup na tym etapie pracuje nad modelem biznesowym, osiągając jedynie niewielkie przychody bądź nieposiadając ich w ogóle. W początkowym etapie analizowany startup, korzystając z osobowości prawnej fundacji AIP, rozwijał produkt w postaci papierowego katalogu rabatowego do walidacji modelu biznesowego opartego o kupony rabatowe. Kluczowym segmentem klientów na początkowym etapie byli lokalni przedsiębiorcy oraz sieci restauracji.

Dynamiczny rozwój *smartfonizacji* oraz aplikacji mobilnych, który nastąpił po premierze pierwszego telefonu komórkowego, którego można nazwać smartfonem (Ritchie, 2017), sprawił, że pojawiła się okazja do zaistnienia w nowym kanale komunikacji z klientem. W Polsce dynamiczny wzrost wykorzystania smartfonów nastąpił po 2010 roku. W 2012 roku około 25% Polaków posiadało smartfona (Galica, 2012 za: Kopecka-Piech, 2013, s. 11). Otworzyło to możliwość przeniesienia modelu biznesowego startupu do postaci elektronicznej, z użyciem telefonu komórkowego i Internetu w celu łączenia sprzedających z kupującymi, wykorzystując do tego szeroko rozumianą ideę kuponów rabatowych. W odróżnieniu od tradycyjnego biznesu, który bazuje na stałych i dobrze znanych fizycznych kanałach dystrybucji, analizowany podmiot zdecydował się na zmianę kanału dystrybucji, co zaskutkowało reorientacją modelu biznesowego. W drugim kwartale 2011 roku rozpoczęły się prace nad aplikacją mobilną, która miała swoją premierę w maju 2012 roku.

W czerwcu 2012 roku startup pozyskał finansowanie kapitałowe i przekształcił się w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością (Newsweek, 2012). Od tego momentu kluczowym aspektem stał się rozwój kanału mobilnego rozumianego jako aplikacja mobilna dostępna na smartfony. Charakterystyką produktów internetowych jest szybsze

przechodzenie przez fazy rozwoju oraz opieranie modelu biznesowego o aktywa niematerialne, jakimi są użytkownicy. To użytkownicy i ich zachowania w stosunku do produktu determinują możliwość rozwoju i monetyzacji produktów internetowych. Unikalną cechą produktów internetowych jest możliwość walidacji sprzedaży i powodzenia produktu podczas początkowych etapów rozwoju. Dzieje się tak, ponieważ Internet eliminuje bariery ograniczające możliwość dotarcia niematerialnego produktu do konsumentów (Porter, 2006, s. 19).

Reorientacja kanału sprzedaży z tradycyjnego w kierunku cyfrowego wpłynęła na zmianę postrzegania kluczowych zasobów warunkujących kształtowanie się przewagi konkurencyjnej. W branży aplikacji mobilnych kluczowy zasób stanowi posiadanie aktywnej instalacji oprogramowania na smartfonie klienta. Tylko wówczas możliwe jest wykorzystanie telefonu w celu komunikacji i dostarczania treści. Miesięczna liczba aktywnych użytkowników aplikacji (ang. MAU – Monthly Active Users) przyjmowana jest często jako miernik potencjału w kanale mobilnym. Liczba użytkowników aplikacji stanowi miarę wartości startupów technologicznych, która w lepszym stopniu niż poziom przychodów odnosi się do celu współczesnego zarządzania opartego na paradygmacie maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa (Dobiegała-Korona, 2012).

W 2014 roku spółka pozyskała nowego inwestora, który wykupił udziały poprzedniego funduszu seed za kwotę 1 mln zł i zainwestował w spółkę nowe środki (Inkubatory.pl, 2015). Moment ten można uznać za przejście z fazy załączkowej do fazy wczesnego wzrostu. Faza załączkowa trwała dwa lata i jest to czas niewiele odbiegający od standardów amerykańskich, zgodnie z którymi przyjmuje się, że faza *seed* trwa od 12 do 18 miesięcy (Basich, 2014, s. 3).

W Stanach Zjednoczonych przyjmuje się, że przeciętna inwestycja na poziomie *seed* mieści się w przedziale od 500 tys. do 1 mln dolarów, a pozyskany w ten sposób kapitał startup powinien przeznaczyć na rozwój produktu do postaci minimalnego gotowego produktu do wprowadzenia na rynek (ang. MVP – Minimum Viable Product). Faza wczesnego wzrostu (*early stage* lub *A round*), która trwała w analizowanym przypadku od 2014 do roku 2016 uznawana jest za okres, w którym startup poszukuje optymalnego modelu biznesowego, który jest w stanie zaspokoić oczekiwania zarówno założycieli, jak i inwestorów (Damodaran, 2009 s. 3–16). Według A. Damodarana (2009 s. 15), na tym etapie inwestorzy oczekują zwrotów z inwestycji na poziomie 40–60%.

Analizowana spółka w ciągu dwóch lat osiągnęła pozycję jednej z najczęściej pobieranych aplikacji kuponowych w Polsce. W 2016 roku spółka dokonała przejęcia mobilnego agregatora gazetki reklamowych (Mamstartup.pl, 2016). Dzięki aplikacji podobnego obszaru spółka powiększyła swoje udziały w rynku mobilnych agregatorów promocji, uzyskując pozycję jednego z największych podmiotów w segmencie *m-commerce* w Polsce. Decyzja o rozwoju kanału mobilnego była jednym z kluczowych czynników sukcesu analizowanej organizacji, gdyż

umożliwiła uzyskanie w ciągu czterech lat ponad miliona użytkowników (Dziennik Internautów, 2016). Również w 2016 roku spółka dokonała pierwszej ekspansji zagranicznej. Te dwa zdarzenia, a mianowicie akwizycja oraz ekspansja zagraniczna, świadczą o przejściu startupu do fazy wzrostu i ekspansji. Podsumowanie poszczególnych faz rozwoju zostało zaprezentowane w tabeli 2.

Wnioski

Przestawiony w artykule przykład ukazuje przebieg rozwoju organizacji typu startup, która wypracowała model biznesu w oparciu o technologie mobilne. Na podstawie przedstawionych w tabeli 3 danych można stwierdzić, że osiągnięcie dodatniego wyniku finan-

sowego (zysku ze sprzedaży) nie było podstawowym warunkiem funkcjonowania badanego startupu w początkowych fazach jego cyklu życia. Pomimo tego, iż próg rentowności został osiągnięty stosunkowo późno, kierując się kryterium czasu (rok 2017), to jednak wysoka dynamika zmian zarówno przychodów, jak i kosztów w początkowych fazach funkcjonowania spółki (w fazie załączkowej oraz wczesnego wzrostu) świadczy o dużej aktywności rynkowej i inwestycyjnej tego podmiotu. Jest to związane z podejściem właścicieli tego typu organizacji do kształtowania ich cyklu życia. Podstawowym wyznacznikiem startupów technologicznych jest liczba użytkowników i klientów danego rozwiązania technologicznego, ich poziom zaangażowania i aktywności. W trakcie dynamicznego wzrostu startupu nie bierze się

Tabela 2. Fazy rozwoju organizacji – startupu Qpony.pl Sp. z o.o.

Faza rozwoju organizacji	Model biznesowy – kluczowe aspekty
Faza koncepcyjna – <i>pre-seed</i> (2010–2012)	<ul style="list-style-type: none"> • kanał tradycyjny (papierowy katalog) • segmenty klientów (lokalni przedsiębiorcy oraz restauracje sieciowe) • walidacja propozycji wartości • sposób finansowania – rodzina
Faza załączkowa – <i>seed</i> (2012–2014)	<ul style="list-style-type: none"> • otwarcie kanału mobilnego (aplikacja mobilna) • kluczowe zasoby (liczba użytkowników aplikacji mobilnej) • segmenty klientów – klienci sieciowi, galerie handlowe • strumienie przychodów – 80% z kanału tradycyjnego (papier) • zysk ze sprzedaży: ujemny • sposób finansowania – inwestycja <i>seed</i> – 100 tys. zł (AIP Seed Capital)
Faza wczesnego wzrostu (2014–2016)	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój kanału <i>mobile</i> • kluczowe zasoby (liczba użytkowników aplikacji mobilnej, pozycja rynkowa) • strumienie przychodów – poszukiwanie źródeł przychodów z kanału <i>mobile</i> • wykupienie udziałów dotychczasowych inwestorów • zysk ze sprzedaży: ujemny • sposób finansowania – inwestycja <i>early stage funduszu Venture Capital</i> w wysokości 1 mln zł (2014) oraz dodatkowa inwestycja związana z realizacją celów biznesowych w wysokości ponad 1 mln zł
Faza wzrostu i ekspansji (2016–...)	<ul style="list-style-type: none"> • strumienie przychodów – rozwój przychodów z kanału <i>mobile</i> • ekspansja na rynki zagraniczne – Ukraina • przekroczenie proggu rentowności w 2017 roku • zysk ze sprzedaży: w 2016 ujemny wynoszący – 2,1 mln zł, w 2017 dodatni wynoszący 0,9 mln zł • pierwsza akwizycja 2016, źródło finansowania – dług • druga akwizycja 2018, źródło finansowania, kapitał własny

Źródło: opracowanie własne z uwzględnieniem modelu *Canvas* (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Tabela 3. Zestawienie wybranych mierników rozwoju startupu – MAU oraz wskaźniki finansowe w latach 2012–2017

	2012*	2013	2014	zmiana r/r	2015	zmiana r/r	2016**	zmiana r/r	2017	zmiana r/r
Średnia miesięczna liczba aktywnych użytkowników aplikacji (MAU w tys.)	15	30	135	350%	245	81%	300 / po akwizycji 650	165%	1025	57%
Przychody (tys. zł)	74,6	253,4	1031,9	307%	2256,8	118%	3720,8	64%	7561,1	103%
Koszty (tys. zł)	108,6	284,7	1505,8	428%	3926,9	160%	5823,4	48%	6646,9	14%
Zysk/strata ze sprzedaży (tys. zł)	-34	-31,3	-473,9		-1670,1		-2103		914,2	

* spółka istnieje od drugiej połowy 2012 roku

** w drugiej połowie 2016 akwizycja aplikacji konkurencyjnej w celu zwiększenia udziału w rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z wywiadu oraz sprawozdań finansowych Qpony.pl Sp. z o.o., eKRS

pod uwagę jego zyskowności jako warunku funkcjonowania, a jedynie szeroko rozumiany potencjał do generowania dodatknych przepływów gotówkowych w przyszłości. Warunkiem tego jest jednak utrzymanie określonego tempa wzrostu, który rozumiany jest jako inwestycja w aktywa niematerialne. W tym może tkwić wyjaśnienie dynamicznego rozwoju tego typu organizacji w porównaniu z przedsiębiorstwami funkcjonującymi na tradycyjnych rynkach i wykorzystującymi wyłącznie fizyczne kanały dystrybucji.

Oprócz odmiennego podejścia – bardziej ekspansywnej strategii wzrostu przyjmowanej przez założycieli startupów internetowych, czynnikiem sprzyjającym większej dynamice rozwoju tego typu organizacji jest przede wszystkim możliwość szybszego testowania rozwiązań produktowych i, co za tym idzie, sprawniejsza modyfikacja przyjętego modelu biznesu. Dotyczy to przede wszystkim zmian docelowych segmentów klientów, szybszego i łatwiejszego dostępu do głównych aktywów tworzących wartość przedsiębiorstwa. Dodatkowo, jak można zaobserwować na przykładzie analizowanego przypadku, istotnym czynnikiem stanowiącym konsekwencję wyboru modelu biznesu jest zainteresowanie inwestorów zapewniających finansowanie wzrostu i rozwoju organizacji.

Podsumowanie

W porównaniu do wielu opisywanych w literaturze modeli cyklu życia organizacji, rozwój przedsiębiorstw bazujących na rozwiązaniach internetowych i mobilnych może charakteryzować się skróceniem niektórych etapów oraz przyspieszeniem osiągnięcia niektórych faz cyklu życia z uwagi na możliwości szybszego testowania nowych propozycji dla klienta, a, co za tym idzie, większą elastyczność w działaniu oraz szybszą reakcję na pojawiające się nowe okazje rynkowe. W przypadku startupu Qpony.pl decyzja o reorientacji modelu biznesu w kierunku rozwiązań internetowych i mobilnych oraz wsparcie kapitałowe sprzyjały osiągnięciu szybszej dynamiki wzrostu i rozwoju tej organizacji. Zmiana modelu biznesowego łączyła się z odpowiednim wyczuciem zmian rynkowych związanych z popularyzacją smartfonów.

Wnioskując, należy zwrócić uwagę na związek pomiędzy etapami życia startupu a otoczeniem rynkowym. Startupy jako przedsiębiorstwa innowacyjne wyprzedzają popyt rynkowy na oferowane produkty, w związku z czym należy analizować zarówno fazę życia, jak i model biznesu z uwzględnieniem szans rynkowych. Czynniki wpływające na elastyczność cyklu życia startupów internetowych mogą bowiem przyczynić się, poprzez odpowiednie zarządzanie, do wykorzystania tych szans, a tym samym do sukcesu przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę ograniczenia badania, należy zauważyć, że koncentruje się ono na początkowych i środkowych etapach cyklu życia, nie odnosząc się do sposobu wyjścia czy też zakończenia cyklu życia startupów, co powinno być w przyszłości przedmiotem dalszych analiz.

Z punktu widzenia badawczego jest bowiem istotne, czy podmioty te, dynamicznie rozwijające się w początkowych etapach, są trwałym bytem w gospodarce, podnoszącym poziom jej innowacyjności, i czy w związku z tym po szybkim wzroście następuje długa faza dalszej ekspansji lub stabilizacji, czy też dynamika rozwoju tych podmiotów jest związana również ze skróceniem całego cyklu ich życia. W kontekście przetrwania¹ tych podmiotów należałoby uwzględnić szereg zjawisk związanych np. z decyzjami o przejściach, połączeniu czy sprzedaży startupu. Przedstawiony przykład, zdaniem autorów, może być wstępem do analizy porównawczej strategii rozwoju poszczególnych startupów.

dr Hanna Nowak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Ekonomii
ORCID: 0000-0002-4760-3840
e-mail: hanna.nowak@ue.poznan.pl

dr Krzysztof Łuczak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-4933-4728
e-mail: krzysztof.luczak@ue.poznan.pl

Przypis

¹ Artykuł wykorzystuje w części koncepcje związane z realizacją projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/N/HS4/01427.

Bibliografia

- [1] Adizes I.K. (2015), *Zarządzanie cyklem życia organizacji, tom 1: Jak organizacje rozwijają się, dojrzewają i umierają*, Wyd. MT Biznes, Warszawa.
- [2] Amit R., Zott Ch. (2001), *Value Creation in e-business*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 6/7, pp. 493–520.
- [3] Basich Z. (2014), *Micro-VC Funds Plant Seeds, but Which Will Survive?* The Private Equity Analyst. Dow Jones and Company, http://www.ventureinvestmentassociates.com/pdf/DJ_PEVC_Sept_25_2014.pdf, access date: 20.02.2017.
- [4] Blank S., Dorf B. (2013), *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wyd. Helion, Gliwice.
- [5] Brzóska J., Jelonek D. (2015), *Koncepcja pomiaru wartości tworzonej przez aplikacje modeli biznesu. Podstawy teoretyczne i studium przypadku*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 48–55.
- [6] Carter B. (2017), *Coupon Statistics: The Ultimate Collection, Access Development*, <http://blog.accessdevelopment.com/ultimate-collection-coupon-statistics>, access date: 17.02.2017.
- [7] Churchill N.C., Lewis V.L. (1983), *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review”, Vol. 61, No. 3, pp. 30–50.

- [8] Damodaran A. (2009). *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, pp. 3–16, <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/younggrowth.pdf>, access date: 17.02.2017.
- [9] Dobięgała-Korona B. (2012), *Nowa rola marketingu w budowie wartości przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 2, <http://przedsiębiorstwo.waw.pl/files/52/669/knob-2-2012-dobięgała-korona.pdf>, data dostępu: 15.02.2017 r.
- [10] Doligalski T. (2014), *Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów*, [w:] T. Doligalski (red.), *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 13–27.
- [11] Dziennik Internautów (2016), <http://di.com.pl/qponypl-kupily-blixa-powstała-druga-największa-grupa-mobilna-w-polsce-55130>, data dostępu: 20.02.2017 r.
- [12] Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
- [13] Galica M. (2012), *Smartfonizacja Polaków 2012*, Raport: Marketing Mobilny w Polsce 2012–2013, s. 25–37, http://jestem.mobi/wpcontent/uploads/2013/01/Raport_marketing_mobilny_w_Polsce_2012_2013_jestemmobi.pdf, data dostępu: 1.02.2013 r.
- [14] Giełzak M., Krok M. (2016), *Źródła finansowania startupów – część 1 – Wprowadzenie*, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=5F2B3EF5200148E-E805396220545DB77, Portal Innowacji, data dostępu: 24.02.2017 r.
- [15] Glinka B., Pasieczny J. (2015), *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [16] Google Play, <https://play.google.com>, data dostępu: 10.12.2018 r.
- [17] Greiner L.E. (1998), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, Vol. 76, No. 3, pp. 55–67.
- [18] Inkubatory.pl (2015), <https://inkubatory.pl/wp-content/uploads/2015/07/Wyjście-za-milion.-Fundusz-Seed-Capital-sprzedal-udziały-w-znanym-startupie.docx>, data dostępu: 20.02.2017 r.
- [19] Kardas M. (2016), *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 298–318.
- [20] Kopecka-Piech K. (2013), *Aplikacje mobilne: innowacyjność, sytuacyjność i personalizacja komunikacji marketingowej i wizerunkowej*, „Nowe Media”, Nr 4, s. 11–30.
- [21] Krajowy Rejestr Sądowy, <https://ekrs.ms.gov.pl/>, data dostępu: 10.12.2018 r.
- [22] Kurowska M., Szymańska K., Walecka A. (2013), *Wewnętrzne determinanty rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w firmach sektora MSP*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wyd. WNT, Warszawa, s. 25–48.
- [23] Mamstartup.pl (2016), <http://mamstartup.pl/inwestycje/9002/qpony-przejmuja-blixa-aplikacje-stworzona-przez-19-latka>, data dostępu: 20.02.2017 r.
- [24] Matejun M. (2016), *Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 419, s. 95–106.
- [25] Matejun M. (2011), *Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 61–84.
- [26] Newsweek (2012), <http://www.newsweek.pl/biznes/wiadomosci-biznesowe/konkurs-house-of-walkers-project--znamy-zwyciezcow-,92767,1,1.html>, data dostępu: 20.02.2017 r.
- [27] Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, Tom 17, Nr 2, s. 3–14.
- [28] Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Tworzenie modeli biznesowych*, Helion, Gliwice.
- [29] Porter M.E. (2006), *Harvard Business Review. Doskonalenie strategii*, Helion, Gliwice.
- [30] Ritchie R. (2017), *History of iPhone, 10 Years Ago Today, Apple and iPhone Changed our World*, <http://www.imore.com/history-iphone-original>, access date: 20.02.2017.
- [31] Spinelli S., Adams R. (2012), *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw-Hill, Irwin.
- [32] Startup Poland (2016), *Polskie Startups. Raport 2016*.
- [33] Startup Poland (2017), *Polskie Startups. Raport 2017*.
- [34] Szpringer W. (2012), *Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne*, Difin, Warszawa.
- [35] Świeszczak K. (2016), *Uwarunkowania skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [36] Tuttle B. (2010), *The History of Coupons*, <http://business.time.com/2010/04/06/the-history-of-coupons/>, access date: 20.02.2017.
- [37] Waniak-Michalak H. (2015), *Wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw przez organizacje niezarobkowe dla zysku. Znaczenie, Ewidencja. Raportowanie*, Difin, Warszawa.
- [38] Wasilczuk J. (2004), *Fazy rozwoju przedsiębiorstwa – podejście modelowe. Uwagi wstępne*, [w:] F. Bławat (red), *Przezwyciężanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk, s. 71–73.

Business Models and the Lifecycle of Internet Start-ups. A Case Study

Summary

Technological progress has created new conditions for the functioning of enterprises based on new business models. The paper examines the impact of choosing web-based or mobile business models on the organisation's lifecycle. The case of the start-up activity presented in the paper justifies the statement about the impact that choosing an internet-based business model has on the facilitation and acceleration of the organisation's growth and development.

Keywords

business lifecycle, business model, internet start-up