

Grażyna GOLIK-GÓRECKA\*, Rafał SKONIECZKA\*

## DETERMINANTY WZROSTU I ROZWOJU MODELU BIZNESOWEGO Z UWZGLĘDNIENIEM CYKLU ŻYCIA ORGANIZACJI

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.077.04

Celem artykułu jest wyjaśnienie problemu kluczowych parametrów wpływających w zasadniczy sposób na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. Autorzy podejmują próbę zrozumienia parametrów na podstawie analizy literatury w 9 kluczowych obszarach modelu biznesowego z uwzględnieniem poszczególnych etapów rozwoju przedsiębiorstwa. Ponadto omówiono obszary, etapy i determinanty wzrostu i rozwoju w efektywnym modelu biznesowym. Artykuł kończy analiza zestawów głównych wskaźników monitorujących wzrost i rozwój modelu biznesowego w różnych fazach cyklu życia organizacji.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, cykl życia

### 1. CYKL ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Praktycznym narzędziem pozwalającym na identyfikację i analizę determinantów wzrostu i rozwoju w ujęciu dynamicznym mogą być modele cyklu życia organizacji. Współczesne przedsiębiorstwa powstają, rosną i rozwijają się w turbulentnym środowisku charakteryzującym się dynamiką, wysoką złożonością i licznymi różnorodnymi interakcjami. Zdarzenia stają się trudne do przewidzenia, co sprawia, że organizacja funkcjonuje w warunkach wysokiej niepewności, a to w skrajnych przypadkach prowadzi do kryzysów i upadku przedsiębiorstwa. Modele cyklu życia wskazują na konieczność dostosowania się przedsiębiorstwa do zmieniającej się wraz z rozwojem sytuacji, a także koncentrują się na problemach, w tym barierach, jakie występują w poszczególnych etapach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Takie ujęcie ukazuje przedsiębiorstwo i jego zachowania analogicznie do biolo-

---

\* Uniwersytet Łódzki.

gicznego cyklu życia oraz traktuje przedsiębiorstwo jako organizm, ukazując jego rozwój i zmienność w czasie. W tabeli 1 przedstawiono przegląd wybranych modeli cyklu życia przedsiębiorstw dostępnych w literaturze przedmiotu.

Tabela 1. Przegląd wybranych modeli rozwoju przedsiębiorstw (Bławat 2004)

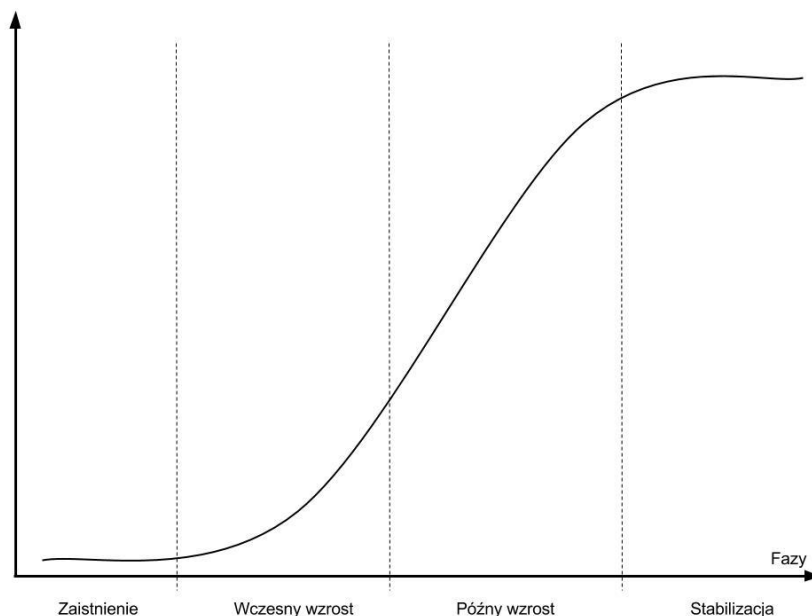
Autor	Fazy
1	2
I. Adizes (1998)	przedzałożycielska ( <i>courtship</i> ) niemowlęstwo ( <i>infancy</i> ) wzrost ( <i>go-go</i> ) dorastania ( <i>adolescence</i> ) rozkwit ( <i>prime</i> ) dojrzałość ( <i>maturity</i> ) arystokratyczna ( <i>aristocracy</i> ) wczesna biurokracja ( <i>early bureaucracy</i> ) biurokracja ( <i>bureaucracy</i> ) śmierć ( <i>death</i> )
Chandler (1962)	wstępna ekspansja i akumulacja zasobów racjonalizacja wykorzystania zasobów ekspansja i dywersyfikacja rozwój nowej struktury i racjonalizacja zasobów
Chelpa (1996)	wejście na rynek wzrost stabilność inercja
N. Churchil i V. Lewis (1983)	egzystencja walka o przetrwanie sukces ze spadkiem zaangażowania sukces – wzrost rozkwit dojrzałość w zakresie zasobów
Dodge, Robbins (1992)	formacja wczesny wzrost późny wzrost stabilizacja
Flamholtz (1986)	nowe przedsięwzięcie ekspansja profesjonalizacja dywersyfikacja integracja upadek/restrukturyzacja
Goerke (1981)	założenie firmy różnicowanie napięcia integracja

Tabela 1 cd.

1	2
Greiner (1972)	wzrost przez kreatywność wzrost przez wytyczne wzrost przez delegowanie wzrost przez koordynację wzrost przez współpracę
Monstedten (1995)	faza przedzałożycielska start samoorganizacja delegacja różnicowanie tworzenie struktur tworzenie hierarchii rozwój kierowania
Miller, Friesen (1984)	narodziny firmy wzrost dojrzałość ożywienie upadek
Pümpin, Prange (1991)	przedsiębiorstwo – pionier przedsiębiorstwo wzrostowe przedsiębiorstwo dojrzałe przedsiębiorstwo restrukturyzacyjne
M. Scott i R. Bruce (1987)	założenie firmy przetrawianie wzrost ekspansja dojrzałość
Smith, Mitchell, Summer (1995)	założenie firmy wzrost dojrzałość
Quinns, Cameron, Rohrbaugh (1981)	przedsiębiorczość kolektywność formalizacja i sterowanie restrukturyzacja

Zaprezentowane powyżej zestawienie modeli cyklu życia przedsiębiorstw nie wyczerpuje tej tematyki. Niektóre z przedstawionych powyżej modeli opisują cykl życia przedsiębiorstwa w sposób szczegółowy, inne ujmują ten proces bardziej ogólnie. Ujęte modele przejawiają wspólną cechę, którą są postępujące po sobie fazy. Kilkadziesiąt lat pracy naukowej badaczy z wielu krajów pozwala stwierdzić, że procesy wzrostu i rozwoju mają swoją specyfikę. Są one złożone z etapów, które różnią się od siebie i w których istnieje zróżnicowanie, jednak możemy podzielić

je na główne cztery etapy zaistnienia, wczesnego wzrostu, późnego wzrostu i stabilizacji (Wasilczuk, 2005). Zobrazowanie omawianego ujęcia cykl wzrostu i rozwoju organizacji możemy zobaczyć na rysunku 1.



Rys. 1. Zobrazowanie graficzne omawianego cyklu wzrostu i rozwoju organizacji

Identyfikacja momentu cyklu życia, w którym dane przedsiębiorstwo się znajduje, może przynieść organizacji odpowiedź, jakie czynniki będą wpływać w zasadniczy sposób na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, jednocześnie porządkują one w syntetycznej formie ewolucję zarządzania przedsiębiorstwem (Wyrwicka, 2014). W pracy przyjęto podejście ekonomiczne do interpretacji skuteczności podejmowanych działań, które zakładają, że przedsiębiorstwo jako organizacja jest tworem sztucznym i została stworzona, aby realizować określone cele.

## 2. POJĘCIA WZROSTU I ROZWOJU ORGANIZACJI

W literaturze pojawiają się dwa pojęcia: wzrost i rozwój, które są powiązane ze sobą, lecz nie są tożsame. Ich postrzeganie i zrozumienie stanowi punkt wyjścia dla prezentowanej pracy. Pojęcie „rozwój” w ujęciu encyklopedycznym rozumiemy jako „wszelki długotrwały proces kierunkowych zmian, w którym można wyróżnić

prawidłowo następujące etapy przemian danego obiektu, wykazujące stwierdzalne różnicowanie się tego obiektu pod określonym względem” (Encyklopedia powszechna PWN, 1987), natomiast w ujęciu słownikowym rozwój to: „postęp w doskonaleniu się, potęgowanie, zwiększanie, ulepszanie się czegoś” (Mały Słownik Języka Polskiego PWN, 1968). Istota rozwoju może być interpretowana w dwojaki sposób: jako likwidacja luki rozwojowej (różnica pomiędzy potencjałem a wynikami) lub jako proces poprawy pozycji, jaką organizacja zajmuje w otoczeniu (Machaczka, 1998). Rozwój przedsiębiorstwa oznacza więc zmiany w przedsiębiorstwie, dostosowując je do zachodzących zmian. Skuteczne, jeżeli zapewniają przedsiębiorstwu osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, co stanowi niezbędny warunek do utrzymania się na rynku. Wzrost jest mierzony przez dynamikę wartości sprzedaży, dynamikę udziału w rynku, dynamikę wzrostu wartości aktywów oraz zatrudnienia (Pierscionek, 1998).

### **3. DETERMINANTY WZROSTU I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA**

Jak możemy zauważyć, pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa związane jest w znacznym stopniu z wymiarami jakościowymi, natomiast wzrost przedsiębiorstwa kojarzony jest raczej z charakterystykami ilościowymi. Jak można zaobserwować, jakość w wypadku przedsiębiorstw i ich funkcjonowania jest nierozzerwalnie związana z ekonomiczną celowością podejmowanych działań ( $\text{Wynik/Nakład} > 1$ ) oraz relacją między wynikiem, a nakładami poniesionymi na jego osiągnięcie (Skrzypek, 2002, s. 158). W literaturze przedmiotu nauk ekonomicznych możemy znaleźć zaproponowane przez T. Wawak grupy mierników stanowiących podstawę ekonomicznej oceny jakości w firmie (Wawak, 1998, s. 205-209).

1. Mierniki syntetyczne
  - a) nakładów
  - b) produktywności
  - c) wydajności
  - d) efektywności
  - e) kosztochłonności efektów
  - f) efektywności
2. Mierniki kosztów jakości
  - a) dynamiki kosztów jakości
  - b) wewnętrznej struktury kosztów jakości
  - c) udziału kosztów jakości w utargu i kosztach wytwarzania
3. Mierniki analityczne jakości:
  - a) wad
  - b) niezgodności, usterek, przestojów

- c) strat na brakach wewnętrznych i zewnętrznych, naprawialnych i nienaprawialnych
- d) intensywności
- e) wadliwych i opóźnionych dostaw

Natomiast Geary Alan Rummler i Alan Peter Brache (2000, s. 55) proponują ocenianie efektywności w sposób całościowy. Rozważają efektywność w trzech poziomach: efektywnej organizacji, efektywnego procesu i efektywnego stanowiska. Podobnego zdania jest Krystyna Lisiecka, która określiła przykładowe mierniki efektywności organizacyjnej i ekonomicznej dla każdego z trzech poziomów, przedstawionych w tabeli 2.

Tabela 2. Mierniki pomiaru efektywności w organizacji wg K. Lisieckiej (2002, s. 236)

Poziomy efektywności	Cele i strategię	Obiekt zarządzania	Kryteria pomiarów	Mierniki efektywności organizacyjnej	Mierniki efektywności ekonomicznej
poziom organizacji	cele i strategię organizacji	zarządzanie organizacją jako całością	ekonomiczno-finansowe, rynkowe	dwa nowe produkty, udział w rynku, udział reklamacji, udział zwrotów	rentowność (zysk/akcję) <i>cash flow</i> , płynność finansowa, wskaźnik rotacji należności
poziom procesów	cele i strategię procesów	zarządzanie personelem, technologią, produkcją	produktywność, informatyzacja, wadliwość	zakup internetowy, udział procesów regulowanych statystycznie	wydajność (zysk/1 szt.)
poziom stanowiska pracy	cele i zadania stanowiska pracy	zarządzanie stanowiskiem pracy	innowacyjność, brakowość	udział strat, udział braków, udział odpadów	wydajność pracy, obniżka kosztów

#### 4. POJĘCIE MODELU BIZNESOWEGO I FORMY MODELI BIZNESOWYCH

Nie bez znaczenia dla podstaw teoretycznych niniejszej pracy jest zrozumienie pojęcia modelu biznesowego. W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych definicji modelu biznesowego. Do najpopularniejszych możemy zaliczyć te przedstawione poniżej – według nich model:

- 1) jest historią, która odpowiada na pytania: jak zarabiamy w tej firmie? Jaka jest podstawowa logika ekonomiczna, która wyjaśnia, w jaki sposób możemy dostarczać klientom odpowiednią cenę? (Magretta, 2002)
- 2) to pomysł na zarabianie pieniędzy przez firmę (Kozłowski, 2004)
- 3) to sposób, w jaki działa tradycyjne przedsiębiorstwo (Arend, 2013)
- 4) model stanowi ramy strategiczne dla koncepcji przedsiębiorstwa opartego na wartościach (Morris, Schindehutte, Allen, 2005)
- 5) to informacja o tym, jak firma zarabia pieniądze i utrzyma swój strumień zysków w czasie (Stewart, Zhao, 2000)
- 6) stanowi reprezentację tego, jak biznes tworzy i dostarcza wartość zarówno klientom, jak i przedsiębiorstwu (Johnson, 2010)
- 7) to szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji (Osterwalder, Pigneur, 2013).

Wielu autorów w swoich publikacjach podejmuje się próby zdefiniowania formy, jaką może przyjąć model biznesowy. Na podstawie przeglądu literatury zaprezentowano najpopularniejsze formy (tab. 3), a jak wskazują autorzy powstały one na podstawie badania około 250 przedsiębiorstw i wynikają z obserwacji praktyki gospodarczej. Przedstawione modele usystematyzowano według kluczowego czynnika danej formy będącego źródłem przewagi konkurencyjnej.

Tabela 3. Formy modeli biznesowych (oprac. na podst. Gassmann, Frankenberger i Csik, 2013; Linder i Cantrell, 2000; Ahrend, 2016; Johnson, 2010; Klincewicz, 2016; Linder i Cantrell, 2000)

Model	Kluczowy czynnik	Przykład
1	2	3
Modele cenowe	Cena	Tanie zakupy w jednym miejscu. Przyciąganie nabywców niskimi cenami i szerokim asortymentem towarów. Usługi dodatkowe na minimalnym poziomie.
Modele marketingowe	Marketing	Firmy stosujące <i>white label</i> , wytwarzają produkty lub usługi, które sprzedawane są pod marką innych firm.
Modele udogodnień	Udogodnienie dla klienta	Tworzenie i oferowanie pakietu produktów lub usług tworzących jeden pakiet. Kompleksowa oferta.
Modele doświadczenia	Doświadczenie klienta	Wyższe ceny za konkurencyjne produkty dzięki zarządzaniu silną marką. Outsourcing produkcji przy jednoczesnej kontroli projektowania, jakości i „kultowego” charakteru produktów lub usług.

Tabela 3 cd.

1	2	3
Modele produktowe "plus"	Standardowy produkt wraz z wartością dodaną	Oferowanie efektywnie wytwarzanych i szeroko dystrybuowanych produktów pod rozpoznawalną marką po nieznacznie wyższej cenie.
Modele kanałów	Kanały dystrybucyjne	Pośrednik dodający wartość. Pośrednictwo w sprzedaży jednorodnych produktów, ale z wartościowymi usługami posprzedażowymi (doradztwo, usługi serwisowe), określone segmentowi nabywców.
Modele innowacyjne	Innowacja	Firma ponosi wysokie nakłady na badania i rozwój oraz rozwija nowe technologie w celu oferowania unikatowych produktów na wielu rynkach i pobiera za nie wysokie ceny.
Modele instrumentów prawnych	Instrumenty prawne	Firma udziela licencji innym firmom chcącym korzystać z jej wynalazków. Firma koncentruje się na prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych.
Modele finansowe	Finansowanie	Ujemny cykl operacyjny. Generowanie wysokich zysków przez utrzymywanie małych zapasów i płatności za produkt przed jego dostarczeniem klientom.
Modele pośredników	Pośrednictwo	Firma tworzy rynek otwarty dla wszystkich zainteresowanych i pobiera prowizje za zawierane na nim transakcje.
Modele zaufania	Zaufanie i ryzyko	Tworzenie i dostarczanie rozwiązań, które stają się standardem w branży i istnieje możliwość ich licencjonowania. Przychody i zyski pochodzą ze sprzedaży produktów i opłat licencyjnych.
Modele realizacji	Sposób realizacji	Rozbudowa o nowe dodatkowe kanały sprzedaży serwisowe czy wejścia na nowe rynki.
Modele odnowienia	Nowa forma	Firmy tworzą nowe formaty sklepów, które detalicznej wykorzystują ekspertyzy dotyczące <i>merchandisingu</i> , handlu detalicznego, zarządzania marką czy zmieniające się potrzeby konsumentów.
Modele rozszerzenia	Rozszerzenie działalności	Rozszerzenie działalności firmy o nowe produkty dla dotychczasowych klientów np. o wyroby komplementarne.



## **5. ELEMENTY MODELI BIZNESOWYCH I DETERMINANTY WZROSTU I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA W EFEKTYWNYM MODELU BIZNESOWYM**

Aby móc zrozumieć funkcjonowanie modelu biznesowego oraz jego znaczenie, należałoby poznać jego strukturę i składowe. W literaturze wielu autorów jako składowe wymienia wiele różnych składników modelu biznesowego. Na podstawie przeglądu teorii i literatury z opisywanej tematyki składniki modeli biznesu w sposób najbardziej usystematyzowany i uniwersalny przedstawili A. Osterwalder i Y. Pigneur (2013), którzy wskazują na dziewięć elementów, tworzących przestrzeń działalności przedsiębiorstwa. Ujęte są one w tabeli 4.

Tabela 4. Obszary i elementy modeli biznesu (oprac. własne na podst. Osterwalder i Pigneur, 2013)

Obszar	Elementy
Oferta	propozycja wartości
Klienci	segmenty klientów
	kanały dystrybucji
	relacje z klientami
Infrastruktura	kluczowe zasoby
	kluczowe działania
	kluczowi partnerzy
Sytuacja finansowa	strumienie przychodów
	struktura kosztów

## **6. ZESTAWY WSKAŹNIKÓW MODELU BIZNESOWEGO Z UWZGLĘDNIENIEM CYKLU ŻYCIA**

Jak wykazano w poprzednich częściach pracy, ważnymi i znaczącymi elementami są ekonomiczna skuteczność działań i efektywność. Jak powiedział E. Deming „Nie możesz zarządzać tym, czego nie możesz zmierzyć”, tak więc by móc poddać ocenie którykolwiek z elementów, należy go poddać pomiarom. Jedną z propozycji, jakie możemy odnaleźć w literaturze przedmiotu, jest propozycja czynników zarówno ilościowych jak i jakościowych zaproponowana przez J. Drzewieckiego. Autor przedstawił szczegółowe uzasadnienie przyjęcia koncepcji modelu biznesowego według A. Osterwaldera (Drzewiecki, 2015) na podstawie próby badawczej, która objęła 281 przypadków i miała charakter celowy. W badaniu

uwzględniono dwie grupy czynników: ilościowe oraz jakościowe. Ich przegląd przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Czynniki zmian ilościowych oraz jakościowych modelu biznesowego (Drzewiecki, 2015)

Składnik modelu	Czynniki zmian ilościowych	Czynniki zmian jakościowych
1	2	3
Segmenty klientów	liczba obsługiwanych segmentów/grup klientów	zmiany mające na celu dotarcie do większej liczby klientów w ramach obecnie obsługiwanego segmentu (segmentów) klientów zmiana sposobu definiowania kluczowego klienta działania zmierzające do ograniczenia liczby najmniej rentownych klientów
Propozycja wartości	liczba produktów/ świadczonych usług liczba usług posprzedażnych świadczonych przez przedsiębiorstwo obszary działalności (ryunki, branże, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność) wysokość cen produktów/usług	doskonalenie istniejących produktów/usług doskonalenie usług posprzedażnych świadczonych przez firmę doskonalenie umiejętności rozwiązywania problemów klienta
Kanały	liczba kanałów sprzedaży/ dystrybucji liczba kanałów obsługi posprzedażnej	doskonalenie sposobów dostarczania produktu/usługi klientowi (kanałów dystrybucji) doskonalenie sposobu oraz kanałów obsługi posprzedażnej
Relacje z klientami	liczba kanałów komunikacji z klientami	doskonalenie sposobu obsługi klienta optymalizacja, doskonalenie narzędzi marketingowych zmiana sposobów budowania oraz utrzymywania relacji z klientami
Strumienie przychodów	liczba źródeł przychodów liczba sposobów (form) płatności za produkty/usługi	brak
Kluczowe zasoby	liczba zasobów ludzkich liczba zasobów finansowych liczba zasobów rzeczowych	pozyskanie pracowników o nowych, niespotykanych wcześniej w przedsiębiorstwie, kompetencjach pozyskanie pracowników o kompetencjach rzadko spotykanych na rynku pracy pozyskanie nowej technologii

Tabela 5 cd.

1	2	3
Kluczowe działania	liczba realizowanych działań kluczowych dla procesu tworzenia przez przedsiębiorstwo wartości procesy/funkcje realizowane przez przedsiębiorstwo	wprowadzanie działań kluczowych dla procesu tworzenia wartości, które nie były dotychczas realizowane w przedsiębiorstwie doskonalenie sposobu realizacji procesów/funkcji
Kluczowi partnerzy	liczba kluczowych partnerów	zmiana kryteriów oceny kluczowego partnera zmiana rodzaju zasobów pozyskiwanych od kluczowego partnera
Struktura kosztów	liczba pozycji kosztów	działania zmierzające do optymalizacji kosztów

Aby móc lepiej zrozumieć znaczenie poszczególnych faz cyklu rozwoju przedsiębiorstwa, przyjrzyjmy się znaczeniu poszczególnych słów w ujęciu definicyjnym. W SJP znajdziemy następujące definicje nadające znaczenia poszczególnym fazom. Znaczenie poszczególnych zwrotów używanych do opisu cyklu życia przedsiębiorstwa:

- 1) zaistnieć – „stać się znanym lub zacząć mieć znaczenie”.
- 2) wzrost – „wymiar pionowy czegoś, podnoszenie się poziomu lub wartości czegoś”.
- 3) wczesny – „będący początkową fazą jakiegoś okresu, następujący, występujący, odbywający się przed właściwą porą lub na początku właściwej czemuś pory”.
- 4) późny – „znajdujący się w końcowej fazie, następujący, przybywający, pojawiający się itp. po upływie lub pod koniec właściwej czemuś pory, następujący po czymś, co miało miejsce wcześniej”.
- 5) stabilizacja – „stan trwałości i równowagi w przebiegu jakichś procesów, w jakiejś dziedzinie życia lub w jakimś życiu”.

Jak możemy zaobserwować, znaczenie poszczególnych słów pociąga za sobą dobór i nadaje znaczenia wskaźnikom. Jednocześnie za punkt wyjścia, płaszczyznę doboru wskaźników przyjęto metodę analityczno-syntetyczną. Zgodnie z jej definicyjnym znaczeniem pozwoli ona z jednej strony na diagnozę sytuacji bieżącej oraz prognozę funkcjonowania modelu biznesowego, przy jednoczesnym nałożeniu wskaźników na wzrost rozumiany jako czynnik ilościowy i rozwój jako czynnik jakościowy, czy też sposób rozwijania się obszarów w czasie. W wymiarze ekonomicznym za kryterium oceny efektywności przyjęto relację efekty/nakłady lub różnicę między efektami a nakładami, gdzie efektem jest jakość realizowanych przez organizację procesów oraz ich wynik (Kister, 2005). Daje nam to możliwość diagnozy jak i syntezy skuteczności oraz efektywności przedsiębiorstwa w czasie.

Tabela 6. Mierniki efektywności modelu biznesu oraz efektywności ekonomicznej z uwzględnieniem cyklu życia przedsiębiorstwa

Faza	Kluczowa funkcja	Kryteria pomiarów	Mierniki efektywności modelu	Mierniki efektywności ekonomicznej
Zaistnienie	zdefiniowanie rozwiązywanego problemu, dopasowane rozwiązania do potrzeb klienta	walidacja rynkowa produktu. Określenie „znaczenia” dla klientów	wartość współpracy z klientem w okresie. Wartość rekomendacji dokonanych przez klienta w okresie	FCFF (ang. <i>Free Cash Flow to Firm</i> ) wolne przepływy pieniężne
Wczesny wzrost	dopasowanie produktu do sektora, rynku i segmentów klientów	budowa kanałów dystrybucji	wzrost świadomości marki w segmencie. Wzrost zainteresowania i zaangażowania klientów w segmencie	dynamika przychodów; dźwignia finansowa
Późny wzrost	maksymalizacja udziału w sektorze, rynku i segmencie klientów	doskonalenie kanałów dystrybucji; doskonalenie sposobu oraz kanałów obsługi posprzedażnej	stopa przyjęcia w segmencie <sup>1</sup> ; stopa migracji w segmencie <sup>2</sup>	dynamika przychodów; dźwignia finansowa; DCF – zdyskontowane przepływy pieniężne
Stabilizacja	dopracowanie struktury organizacji	orientacja rynkowa przedsiębiorstwa	maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa	EVA – ekonomiczna wartość dodana. MVA – rynkowa wartość dodana SVA – wartość dodana dla akcjonariuszy

<sup>1</sup> Stopa przyjęcia to stosunek liczby przyjętych ofert w stosunku do liczby kontaktów.

<sup>2</sup> Stopa migracji to odsetek dotychczasowych klientów, którzy postanowili zakończyć współpracę.

Ważną cechą proponowanego zestawu wskaźników jest możliwość utrzymania i zmiany modelu biznesowego przedsiębiorstwa zarówno w wymiarze ilościowym jak i jakościowym uwzględniającym efektywność i skuteczność ze względu na cykl życia przedsiębiorstwa. Dodatkowo uwzględniono przy doborze wskaźników pomiar efektywności stopnia realizacji celów przedsiębiorstwa. Wszystkie wskaźniki pozwalają zachować możliwość porównywania wyników na tle innych przedsiębiorstw. Podstawę do kalkulacji wskaźników stanowią informacje dające szeroki zakres stosowania wśród różnych grup interesariuszy (tab. 6).

Prezentowane podejście w zakresie wyboru wskaźników opiera się na założeniu, że podstawowym czynnikiem determinującym efektywność przedsiębiorstwa jest działalność operacyjna przy jednoczesnym uwzględnieniu cyklu życia przedsiębiorstwa. Efekty działalności operacyjnej bezpośrednio wpływają na płynność finansową przedsiębiorstwa, zapewniając organizacji przetrwanie.

## 7. ZAKOŃCZENIE

Ze względu na szereg trudności dotyczących podmiotów gospodarczych i turbulentnego środowiska ich funkcjonowania, szczególnie istotne wydaje się badanie czynników decydujących o zdolności przedsiębiorstw do wzrostu i rozwoju w cyklu życia. Zaprezentowane powyżej rozważania nie wyczerpują tej tematyki. Czas powstania opracowań teoretycznych wskazuje, że problematyka wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw jest tematem aktualnym. W literaturze obserwowane jest różnorodne podejście do istoty zarówno determinantów decydujących o sukcesie i przetrwaniu przedsiębiorstw, ich rozwoju, wzrostu czy wdrażanego modelu biznesowego. Jednak zdaniem autorów ujęcie tych trzech elementów w połączeniu z ekonomiczną możliwością pomiaru, przy zastosowaniu metod analizy wskaźnikowej, otwiera przed badaczami nowe pola, dając możliwość rozwoju użytecznych teorii, co może przynieść realne i wymierne korzyści przedsiębiorstwom. Wykorzystanie tej wiedzy w sposób świadomy na pewno pozwoliłoby uniknąć wielu, czasem bardzo bolesnych porażek biznesowych. Przedstawiony w niniejszym artykule wybór wskaźników pozwala na pomiar efektywności, z punktu widzenia kluczowych determinantów wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, uzupełniając wypracowany do tej pory dorobek naukowy w tym zakresie. Jednocześnie temat ten może być przedmiotem kolejnej rozprawy.

## LITERATURA

- Arend, R. (2013). The business model: Present and future – beyond a skeumorph. *Strategic Organisation*.
- Bławat, F. (red.) (2004). *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, wyd. 1. Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- Drzewiecki, J. (2015). *Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji*. Prace Naukowe UE we Wrocławiu.
- Encyklopedia powszechna PWN* (1987), wyd. 3. Warszawa: PWN.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2013). *The St. Gallen business model navigator*. Pobrano z: [https://www.alexandria.unisg.ch/224941/1/St.%20Gallen%20 Business%20 Model%20Navigator.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/224941/1/St.%20Gallen%20Business%20Model%20Navigator.pdf) (30.05.2017).
- Johnson, M.W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kister, A. (2005). *Zarządzanie kosztami jakości*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Linder, J., Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Institute for Strategic Change working paper, Accenture.
- Lisiecka, K. (2002). *Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategie – techniki*. Katowice: Wyd. AE.
- Mały Słownik Języka Polskiego* (1968). Warszawa: PWN.
- Machaczka J. (1998). *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. Kraków: WN PWN.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter? *Harvard Business Review*, 80(5).
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2013). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Pierscionek, Z. (1998). *Strategie rozwoju firmy*. WN PWN, Warszawa.
- Skrzypek, E. (2002). *Jakość i efektywność*. Wyd. UMCS, Lublin.
- Stewart, D.W., Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*.
- Wasilczuk, J. (2005). *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, seria Monografie, nr 56, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Wawak, T. (1998). Ekonomiczne mierniki oceny jakości. In: T. Wawak (red.) *Spoleczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości*. Kraków: EJB.
- Wyrwicka M., Jaźwińska, D. (2014). Percepcja uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw. *Ekonomia i Zarządzanie*, 2.

---

**DETERMINANTS OF GROWTH AND DEVELOPMENT OF THE BUSINESS  
MODEL WITH REGARD TO THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE****Summary**

The purpose of the article is to explain the problem of key parameters that have a fundamental impact on the growth and development of the company. The authors attempt to understand parameters based on literature analysis in nine key areas of the business model, taking into account the individual stages of company development. In addition, the areas, stages and determinants of growth and development in an effective business model were discussed. The article ends with an analysis of sets of the main indicators monitoring the growth and development of the business model at various stages of the organization's life cycle.

**Keywords:** business model, growth, monitoring growth and development, life cycle

