

REORIENTACJA STRUKTUR MODELI BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTW WYSOKIEGO WZROSTU W CZASIE PANDEMII COVID-19

DOI: 10.33141/po.2022.07.01

Przegląd Organizacji, Nr 7(990), 2022, s. 3-10

www.przegladorganizacji.pl

Marlena Grabowska
Iwona Otola

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W odróżnieniu od kryzysów gospodarczych, które miały miejsce w ciągu ostatnich dwóch dekad, pandemia COVID-19 spowodowała nagle globalne zawirowania gospodarcze i doprowadziła wiele przedsiębiorstw na skraj upadku (Li i in., 2022; Amankwah-Amoah i in., 2021). Kryzys wywołany wirusem SARS-CoV-2 stanowi tymczasową przerwę w ciągłości działania gospodarek, naruszając rutynowe zachowania i metody postępowania. C.L. Pedersen i inni (2020) stwierdzają, iż niektóre aspekty powrócą do stanu sprzed kryzysu, inne zaś mogą zostać zmienione na zawsze. Dla wielu przedsiębiorstw przetrwanie w okresie kryzysu i następującego po nim spowolnienia gospodarczego oznacza wyjście z fazy wzrostu, zmniejszenie liczby pracowników, a także ograniczenie wydatków na marketing, inwestycje, badania i rozwój (Connell i in., 2021). Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach zarażonego rynku stanowi zagrożenie dla ciągłości jego działania, ale otwiera także nowe możliwości wykorzystania nadarzających się okazji (Otola, 2013). Kadra kierownicza na całym świecie staje przed ogromnymi wyzwaniami biznesowymi: ograniczeniem produkcji i konsumpcji, niedostępnością surowców, istotnymi zmianami regulacyjnymi, przerwami w łańcuchu dostaw, bezrobociem, recesją gospodarczą i zwiększoną niepewnością (Pedersen, Ritter, 2020; Shafi i in., 2020). Przedsiębiorstwa różnią się pod względem odporności na kryzys, a poszukiwanie nowych alternatywnych rozwiązań dla wzrostu oraz uczenie się rynku pozwala im wyjść z kryzysu wzmocnionym, często ze zmienionym modelem biznesu. Przedsiębiorstwa o wysokim wroście powinny być punktem odniesienia dla innych podmiotów, ponieważ ich modele biznesu charakteryzują się wzrostem zatrudnienia i/lub wzrostem przychodów ze sprzedaży (Otola i in., 2020).

Celem artykułu jest identyfikacja zmian adaptacyjnych elementów modeli biznesu przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w czasie pandemii COVID-19. W związku z powyższym postawiono pytanie badawcze: czy reorientacja w czasie pandemii COVID-19 elementów modeli biznesu pozwoliła badanym podmiotom na utrzymanie statusu przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu?

W niniejszym artykule za przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu przyjęto, zgodnie z definicją OECD (2010), podmioty, które w okresie przynajmniej trzech lat wykazują

średnioroczną dynamikę zatrudnienia lub obrotów na poziomie 20% i więcej.

Przegląd literatury przedmiotu

Wzrost przedsiębiorstw jest szeroko rozpatrywany w literaturze przedmiotu z różnych perspektyw. Prowadzone badania empiryczne w tym zakresie odzwierciedlają różnorodne podejścia, takie jak: podejście zasobowe, adaptacja strategiczna, gospodarcza perspektywa ewolucyjna (Diambeidou i in., 2008). W zależności od zastosowanego podejścia akcentowane są różnorodne czynniki wpływające na wzrost przedsiębiorstwa. Na dużą różnorodność czynników wpływ ma przede wszystkim indywidualne podejście badaczy, którzy na poziomie konceptualizacji badań przyjmują określone założenia definicyjne.

Zgodnie ze Słownikiem Języka Polskiego, termin „wzrost” definiowany jest jako „podnoszenie się poziomu lub wartości czegoś”. Zatem wzrost podobnie jak inne kategorie, np. elastyczność, efektywność, odporność, nie może istnieć samodzielnie, gdyż jest nierozdzielnie związany z określonym obiektem badawczym i należy go rozpatrywać w relacji z tym obiektem. Zgłębiając zatem wzrost przedsiębiorstwa, można stwierdzić, iż jest to kategoria ilościowa wskazująca na zwiększenie liczby związanej z badanym obiektem, gdzie liczbę tę stanowią mogą między innymi następujące kategorie: rozmiar przedsiębiorstwa, zatrudnienie, wielkość przychodów, wielkość zysku, wartość przedsiębiorstwa. Szybki wzrost przedsiębiorstwa uważany jest za jego sukces. Przedsiębiorstwa dynamicznie charakteryzujące się szybkim wzrostem zatrudnienia i obrotów w istotny sposób przyczyniają się do rozwoju gospodarki. Przeprowadzone badania empiryczne wskazują, że niewielka liczba przedsiębiorstw wysokiego wzrostu napędza nieproporcjonalnie dużą liczbę tworzonych miejsc pracy, podczas gdy przeciętne przedsiębiorstwo ma ograniczony wpływ na gospodarkę zarówno w okresie recesji, jak i wzrostu (Nightingale, Coad, 2014; Pereira, Temouri, 2018).

W literaturze przedmiotu od wielu lat prowadzone są badania nad przedsiębiorstwami wysokiego wzrostu. O firmach dynamicznie rozwijających się, uznawanych za gajele biznesu, pisali już w latach 90. ubiegłego stulecia

D. Birch i J. Medoff (1994). Zasadniczym pytaniem jest, czym jest przedsiębiorstwo wysokiego wzrostu? Nieścisłości pojawiają się już na poziomie definicyjnym. W literaturze światowej używa się sformułowań „high-growth firms”, co dosłownie można tłumaczyć jako firmy wysokiego wzrostu oraz „fast growing firm” – firmy szybkiego wzrostu. Oba określenia¹ odnoszą się do przedsiębiorstw, które rozwijają się w sposób dynamiczny, ponadprzeciętny. Kluczowym dylematem w badaniach jest próba zakwalifikowania podmiotów do grupy przedsiębiorstw wysokiego wzrostu. Jedną z propozycji klasyfikacji jest udział jednostek, które odnotowują największy wzrost w danym okresie w stosunku do całej populacji przedsiębiorstw (sektora, regionu, kraju), np. 1%, 5% lub 10% podmiotów z najwyższą stopą wzrostu (Coad i in., 2014a). Takie podejście ma jednak swoje ograniczenia, gdyż nie pozwala ono na porównanie w czasie lub przyjęcie innej płaszczyzny odniesienia. Kolejna kwestia sporna między badaczami związana jest ze szczegółami dotyczącymi tempa wzrostu, sposobu pomiaru wzrostu oraz liczby lat, w których następuje wzrost (McKelvie, Wiklund, 2010). Zagadnienia związane z pomiarem były przedmiotem licznych rozważań w literaturze. P. Davids-son i F. Delmar (1998) podkreślają, że przy pomiarze wzrostu przedsiębiorstw należy wziąć pod uwagę co najmniej cztery elementy: (i) wskaźnik wzrostu przedsiębiorstw; (ii) pomiar wzrostu (zmiana względna vs. bezwzględna); (iii) badany okres oraz (iv) proces wzrostu (organiczny vs. fuzji i przejęcia). Najczęściej brany pod uwagę determinantami wskaźnika wzrostu przedsiębiorstw były: przychody ze sprzedaży, zatrudnienie, aktywa, udział w rynku, zysowność, produktywność. Warto podkreślić, iż w najnowszych badaniach (sugerując się definicją OECD (2010) dotyczącą przedsiębiorstw wysokiego wzrostu) jako miernik wzrostu stosuje się przychody ze sprzedaży, a w dalszej kolejności zatrudnienie. Kolejnym ważnym elementem pomiaru jest wybór między wartościami bezwzględnymi a względnymi. Zastosowanie miary absolutnej (bezwzględnej) przypisuje wyższy wzrost większym przedsiębiorstwom, podczas gdy mniejszym przedsiębiorstwom łatwiej osiągnąć imponujący wzrost w ujęciu procentowym (tj. względnym) (Delmar i in., 2003). Badany okres nie tyle odnosi się do jego długości, np. 3 lub 5 lat, ile do sposobu pomiaru tej długości. Wyraźnie sugeruje się, iż nie należy uwzględniać różnicy między wartością końcową a początkową, gdyż takie podejście nie ujmuje wzrostu występującego między początkiem a końcem badanego okresu. W tym przypadku definicja OECD wskazująca na średnioroczną dynamikę w okresie 3 lat niweluje tę wadę. Ostatnim elementem jest wskazanie na proces wzrostu, który można rozpatrywać jako wzrost organiczny lub jako wzrost wynikający z fuzji i przejęć. Wzrost organiczny stosunkowo częściej odzwierciedla działalność przedsiębiorczą, tj. powstawanie i ekspansję nowej działalności gospodarczej, podczas gdy wzrost za pomocą fuzji i przejęć oznacza przenoszenie istniejącej działalności z jednej organizacji do drugiej, a zatem ekspansja nie stanowi tworzenia miejsc pracy na poziomie społecznym (Davidsson, Henrekson, 2002).

Porównanie prowadzonych przez różnych naukowców badań empirycznych jest niemożliwe lub mylące, gdyż

zastosowane ramy czasowe, wskaźniki wzrostu oraz mierniki pomiaru różnią się między sobą (Delmar i in., 2003). Dodatkowo zastosowanie jednej z perspektyw badawczych powoduje sytuację, w której ignorowane są ważne wnioski z podejścia konkurencyjnego (Diambeidou i in., 2008). Często w ramach nawet jednej perspektywy badawczej czynniki analizowane są osobno, co nie pozwala na kompleksowe podejście do tematyki badań i wnioskowania. Wiele przeprowadzonych badań empirycznych odnośnie do przedsiębiorstw wysokiego wzrostu analizowało tylko wybrane aspekty, jak np.: kapitał ludzki (Lee, 2014; Coad i in., 2014b), strategię (O'Regan i in., 2006; Rindova i in., 2012), produktywność (Daunfeldt i in., 2014), innowacje (Goedhuys, Sleuwaegen 2010; Koski, Pajarinen, 2013). Dogłębna eksploracja literatury przedmiotu pozwoliła na stwierdzenie, iż pomiędzy najczęściej brany pod uwagę pięcioma czynnikami, które napędzają wysoki wzrost przedsiębiorstw, tj. kapitał ludzki, zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia, zdolności organizacji oraz innowacje, istnieją potencjalne zależności (Demir i in., 2017). Zaproponowana w niniejszym artykule analiza przedsiębiorstw wysokiego wzrostu, z punktu widzenia ich modeli biznesu, stanowiących kompleksowe ujęcie działań w przedsiębiorstwie, stwarza możliwość holistycznego spojrzenia na badany temat.

Rozważania nad istotą modeli biznesu mają swoją ugruntowaną pozycję w literaturze przedmiotu i cieszą się niesłabnącym zainteresowaniem zarówno wśród naukowców, jak i praktyków zarządzania od lat 90. XX w. W generalnym ujęciu rozważania te przebiegały w dwóch kierunkach, skupionych wokół definicji modelu biznesu i jego zasadniczego celu. Współczesne badania nad tą tematyką wskazują na wieloaspektowość i wielokryterialność tego zagadnienia. Ch. Baden-Fuller i V. Mangematin (2015) zauważają, że model biznesu, będący synonimem przykładu, czy też wzorca, może występować pod wieloma postaciami i służyć różnym celom. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że model biznesu jest swego rodzaju narzędziem, które może być wykorzystywane przez naukowców i/lub menedżerów do lepszego zrozumienia powiązań między tworzeniem wartości a przechwytywaniem wartości, jak i w przekazywaniu wiedzy o tych powiązaniach (Morgan, Morrison, 1999; Teece, 2010; Baden-Fuller, Mangematin, 2013).

W tym kontekście można uznać, że wizualizacja modelu biznesu jest wsparciem dla przedsiębiorstw w rozpoznaniu, analizie i ocenie istniejącego stanu podejmowanych działań oraz w weryfikacji potencjalnych skutków zmian tych działań. Ujęcie modelu biznesu w ramy strukturalne pozwala stworzyć schemat prowadzenia działań biznesowych, ułatwiający poznanie koncepcji prowadzonej działalności i zarazem obrazujący metody osiągania założonych celów gospodarczych (Grabowska, 2021). Wśród bogatego wachlarza różnych ujęć elementów składowych modelu biznesu szerokim uznaniem w pracach naukowych i praktyce gospodarczej cieszy się propozycja Business Model Canvas (BMC) autorstwa A. Osterwaldera i Y. Pigneura (2010). Wskazuje się, że BMC oferuje holistyczne podejście, skłaniające do większego skupienia się na konsumentach, zapewniając jednocześnie lepszy

przeгляд kosztów i przychodów przedsiębiorstwa (Teece, 2010). Identyfikacja struktury modelu biznesu w oparciu o Business Model Canvas pozwala na wyznaczenie i uporządkowanie kluczowych elementów prowadzonej działalności (Murray, Scuotto, 2015).

Zgodnie z koncepcją A. Osterwaldera i Y. Pigneura (2010), do elementów składowych modelu biznesu należą: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, struktura kosztów. Ujęcie obszarów działalności przedsiębiorstwa w części składowe modelu BMC pozwala na spójne i przejrzyste prowadzenie działań analitycznych ukierunkowanych nie tylko na weryfikację poszczególnych składników modelu, ale również na badanie zachodzących między nimi powiązań. Do rozpowszechnienia BMC przyczynia się jego zrozumiałość i czytelność, ponieważ model ten ujmuje szeroki zasięg informacji pochodzących z istotnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa (sprzedaży, marketingu, produkcji, logistyki, finansów) (Rajković-Borisavljević, Veličković, 2019). Zauważa się również, że głównym celem BMC jest pomoc przedsiębiorstwom w wyjściu poza myślenie zorientowane jedynie na produkt i przejście w kierunku myślenia opartego na modelu, pomagającego wizualizować i rozumieć kluczowe obszary działalności przedsiębiorstw (Osterwalder, 2013).

Widocznymi modyfikacjami w modelach biznesu są istotna zmiana struktury jego kosztów i/lub przychodów wynikająca z wykorzystania nowych zasobów, znalezienia nowych źródeł przychodów, przeprojektowania procesu organizacyjnego, a także łańcucha wartości (Demil, Lecocq, 2010). Zmiany w modelach biznesu mogą być rozpatrywane z dwóch punktów widzenia. Przyjmując kryterium wdrażania innowacji, rozwój modelu biznesu może mieć charakter ewolucyjny lub radykalny (Stähler, 2002). Drugi punkt widzenia odnosi się do czynników zewnętrznych wpływających na przedsiębiorstwa. W tym przypadku mówi się o adaptacji modelu biznesu. Ewolucyjny charakter zmian następuje wskutek stopniowych działań innowacyjnych wprowadzanych w elementach modelu biznesu, przy czym modyfikacja jednego z elementów skutkuje jednoczesną transformacją całego modelu, łącznie ze stopniową adaptacją jego architektury (Grabowska, 2015). W przypadku zmian o charakterze radykalnym można mówić o zasadniczych przeobrażeniach modelu biznesu, które mogą skutkować zmianą strategii przedsiębiorstwa,

ukierunkowaniem się na nowe rynki, segmenty klientów, a także dywersyfikacją działalności. Innowacje jako determinanta zdolności dynamicznych ułatwiają przedsiębiorstwu przetrwanie w czasach kryzysu (Dyduch i in., 2021). W podejściu adaptacyjnym zmiany w modelu biznesu wynikają z potrzeby dostosowania istniejącego modelu biznesu lub jego elementów do nowych wymagań rynkowych. Podobnie jak w podejściu innowacyjnym zmiany te dotyczą segmentu rynku, łańcucha wartości, sposobu wytwarzania produktu/usługi (Saebi i in., 2017). Jednakże kluczowy jest tutaj stopień wpływu czynników zewnętrznych oddziałujących na organizację. Z badań przeprowadzonych przez T. Saebi i innych (2017) wynika, iż prawdopodobieństwo adaptacji modelu biznesu przez przedsiębiorstwo rośnie wraz ze wzrostem zagrożenia zewnętrznego. Z powyższego wynika, iż pandemia COVID-19 mogła wpłynąć na działania adaptacyjne przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w odniesieniu do ich modeli biznesu.

Metoda badawcza

Badania empiryczne nad reorganizacją struktur modeli biznesu przedsiębiorstw wysokiego wzrostu przeprowadzono dwuetapowo na grupie 150 przedsiębiorstw w Polsce. W tym celu wykorzystano metody telefonicznych standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych (CATI) ze wspomaganiami komputerowymi (CAWI). Narzędziem badawczym był kwestionariusz opracowany przez autorki, zawierający pytania odnoszące się do poszczególnych elementów modeli biznesu.

Pierwszy etap badań wykonano na początku 2019 roku, a drugi w październiku 2021 po trzeciej fali pandemii COVID-19. Dobrana próba była celowa. W 2019 roku podmioty zakwalifikowane do badań musiały odpowiadać kryterium uznania za przedsiębiorstwo wysokiego wzrostu zgodnego z definicją OECD. Badaniu zostały poddane jednostki spełniające jeden z dwóch warunków odnoszących się do wzrostu przychodów ze sprzedaży lub zatrudnienia o ponad 20% średniorocznie w ciągu ostatnich trzech lat. Kluczową kwestią w prowadzeniu badań długotrwałych jest wykorzystanie tych samych narzędzi badawczych oraz próby badawczej. W związku z powyższym w 2021 roku powtórzono badania wśród tych samych przedsiębiorstw, wykorzystując pierwotnie stworzony kwestionariusz ankietowy. Podstawowe dane o badanych podmiotach przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe dane o badanych podmiotach

Rok	Wielkość przedsiębiorstwa (liczba podmiotów)			Cechy przedsiębiorstw wysokiego wzrostu (liczba podmiotów)		
	Małe	Średnie	Duże	Wzrost przychodów ze sprzedaży	Wzrost zatrudnienia	Wzrost zatrudnienia i przychodów ze sprzedaży
2019	52	61	37	113	9	28
2021	51	61	38	94	15	16

Źródło: opracowanie własne



Analizę zmiany struktury modeli biznesu oparto na porównaniu wyników uzyskanych w pierwszym i drugim etapie. Badania empiryczne nad reorganizacją struktury modeli biznesu przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w czasie pandemii COVID-19 oparto na założeniach teoretycznych koncepcji Business Model Canvas. Na tej podstawie wyróżniono dziewięć elementów składowych modelu biznesu przedsiębiorstw wysokiego wzrostu i przypisano im odpowiedzi udzielone na pytania ankietowe.

Wyniki badań

Dane zaprezentowane w tabelach 2 i 3 przedstawiają wielkości procentowe udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do ogółu badanych przedsiębiorstw wysokiego wzrostu.

Interpretując poszczególne charakterystyki składników modelu biznesu badanych podmiotów, można zauważyć, iż uległy one przeobrażeniu. W obszarze propozycji wartości 83,33% ankietowanych wskazywało w pierwszym etapie badań na systematyczne zwiększanie liczby oferowanych produktów i usług. Natomiast w 2021 roku działania te podjęło ponad 78% podmiotów. Wśród pozostałych zadań odzwierciedlających działalność przedsiębiorstwa odnotowano procentowe wzrosty zadeklarowanych odpowiedzi. W zakresie oferowanych produktów/usług przeznaczonych dla konkretnej grupy klientów wzrost ten miał miejsce z poziomu 56,67% do poziomu 66%. W odniesieniu do zdobywania nowych branż/rynków nastąpiła zmiana z poziomu 60,67% do poziomu 68%. Ponadto zauważalne jest, iż pandemia wymusiła na badanych podmiotach podejmowanie nowych rodzajów działalności. W 2019 roku taką aktywność deklarowało 25,33% ankietowanych, a w 2021 roku już blisko 40%.

Analiza składników modelu biznesu związana z obszarem generującym koszty w przedsiębiorstwie dotyczyła kluczowych zasobów, kluczowych działań oraz kluczowych partnerów. Weryfikując reorganizację kluczowych zasobów przedsiębiorstwa, można wskazać, że nastąpił wzrost ich pozyskiwania od stałych dostawców. Dotyczył on przede wszystkim nabywania surowców, półproduktów, komponentów i towarów, a także wiedzy i doświadczenia. Ponadto zaobserwowano, że w czasie pandemii COVID-19 wzrosło znaczenie zasobów technologicznych (z 35,67 do 37,43%) przy jednoczesnym spadku znaczenia zasobów ludzkich (z 34,1 do 30,47%).

Rozpatrując składnik modelu biznesu, jakim są kluczowi partnerzy, należy podkreślić, że w 2019 roku blisko połowa ankietowanych deklarowała posiadanie kluczowego dostawcy produktów/usług, natomiast w 2021 roku już tylko 42%. Podobny procentowy spadek (z 84 do 78,67%) dotyczył współpracy przez przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu ze stałymi/regularnymi dostawcami produktów/usług. Analiza kluczowych działań badanych podmiotów wskazuje, że zajmują się one głównie produkcją/wykonywaniem usług i sprzedażą. W czasie pandemii COVID-19 położono jeszcze większy nacisk na te kluczowe działania. Podkreślenia wymaga znaczący wzrost deklaracji realizowania takich działań, jak: serwis okołoprodukcyjny/okołosługowy (z ponad 54 do ponad 75%) i doradztwo

(z 40 do 65,33%). Opisując zasadnicze sposoby realizowania działań, należy zauważyć, że w 2019 roku najwięcej ankietowanych zadeklarowało, iż produkty/usługi są ich autorskim rozwiązaniem.

Segmenty modelu biznesu, które wpisują się w obszar generowania wpływów, to: klienci, kanały i relacje. Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu ukierunkowują swoje produkty/usługi do konkretnych branż rynkowych. Jednakże zazwyczaj jest to kilka branż. Odnotowano niewielki procentowy wzrost deklaracji w tym zakresie. Ponadto badane podmioty posiadają kluczowego klienta/odbiorcę. W 2019 roku taką deklarację przedstawiło 78% ankietowanych, ale w czasie pandemii COVID-19 nastąpił nieznaczny spadek tej wartości do 75,33%. Analizując cechy relacji z kluczowymi dostawcami i klientami, należy zauważyć, że nastąpił wzrost znaczenia terminowości realizacji zamówienia na rzecz spadku znaczenia korzystnych warunków płatności czy też jakości obsługi zamówienia. Podkreślenia wymaga zmiana rangi dostępności produktu/usługi. W 2019 roku na istotność tego czynnika w relacjach z kontrahentami wskazywało 7,33% badanych podmiotów, a w 2021 roku aż 18,67%.

Analiza kanałów komunikacji pozwala zauważyć, iż w obu badanych okresach największe korzyści ekonomiczne przynosiła tradycyjna forma reklamy oraz marketing szeptany. Zaskakujący jest fakt, iż w niewielkim stopniu przedsiębiorstwa wykorzystują media społecznościowe do kontaktów w klientami.

Finansowa sfera modelu BMC została opisana poprzez charakterystykę grup kosztów i strumieni przychodów. Odnotowano zmianę w grupach kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu. Zasadniczym składnikiem kosztów są koszty materiałów, półproduktów i surowców, ale ich znaczenie zmniejszyło się z 74 do 68%. Nastąpił duży wzrost udziału wynagrodzeń w kosztach badanych podmiotów (z 13,33 do 21,33%). Powyższa analiza ma swoje odzwierciedlenie w obszarach poszukiwania oszczędności w ponoszonych kosztach. Największym źródłem obniżania kosztów są usługi obce. W 2019 roku 74% przedsiębiorstw wysokiego wzrostu wskazuje, że w tym obszarze szukało oszczędności, a w 2021 roku jest to 58% podmiotów. Wśród ankietowanych nastąpił znaczący wzrost oszczędności w kosztach materiałów, półproduktów i surowców oraz wynagrodzeniach.

Przeprowadzone badania kierunku dywersyfikacji przychodów wskazały, że w 2019 roku 42% podmiotów dokonywało różnicowania źródeł przychodów. W 2021 roku wartość ta wzrosła do ponad 56%. Zaobserwowano również spadek poziomu pozytywnych deklaracji wskazujących na pochodzenia przychodów od kluczowego klienta. W 2019 roku na posiadanie takiego źródła przychodów wskazało 20,67% ankietowanych, a w 2021 roku 17,33%. Istotne znaczenie wśród przedsiębiorstw wysokiego wzrostu mają przychody pochodzące z kluczowej branży rynkowej. Poziom deklaracji dotyczących tego źródła wzrósł z 80,67 do 87,33%. Oceniając stabilność przychodów, należy podkreślić znaczący wzrost prognozy spadku przyszłych przychodów. W 2019 roku niewiele ponad 10% badanych podmiotów wskazywało, że ich przyszłe przychody mogą

Tabela 2. Charakterystyka składników modelu biznesu przedsiębiorstw wysokiego wzrostu według koncepcji BMC (dane dla roku 2019)

Kluczowe działania	Kluczowe zasoby	Propozycje wartości	Relacje	Klienci
<ul style="list-style-type: none"> działania realizowane dla klienta: <ul style="list-style-type: none"> a) doradztwo: 40% b) projekt produktu/usługi: 56% c) produkcja produktu/wykonanie usługi: 98,67% d) sprzedaż produktu/usługi: 94,67% e) wdrożenie produktu/usługi: 51,33% f) szkolenie dotyczące produktu/usługi: 26% g) serwis okoloпродуктов/okolousługowy: 54,67% sposób realizowania działań: <ul style="list-style-type: none"> a) autorskie rozwiązanie: 63,33% b) powstał na bazie licencji: 22,67% c) powstał na bazie współpracy: 62,67% d) wykonywany wg planów/projektów zleceniodawcy: 60% 	<ul style="list-style-type: none"> najważniejsze kategorie zasobów: <ul style="list-style-type: none"> a) technologiczne: 35,67% b) ludzkie (pracownicy): 34,1% c) inne zasoby niematerialne (np. licencje, bazy danych): 10,77% d) zasoby finansowe: 19,47% zasoby pozyskiwane od kluczowych lub/i stałych dostawców: <ul style="list-style-type: none"> a) wiedza, doświadczenie: 70% b) surowce, półprodukty, komponenty, towary: 99,33% c) dostęp do infrastruktury, nieruchomości: 10% d) licencje, znaki towarowe, prawa autorskie: 16,67% e) bazy danych: 11,33% Kluczowi partnerzy <ul style="list-style-type: none"> posiadanie kluczowego dostawcy produktów/usług: 48% posiadanie stałych/regularnych dostawców produktów/usług: 84% 	<ul style="list-style-type: none"> systematyczne zwiększanie liczby oferowanych produktów/usług: 83,33% oferowanie oryginalnych produktów/usług przeznaczonych dla konkretnej grupy klientów: 56,67% zdobywanie nowych branż/rynków: 60,67% podejmiwanie nowych rodzajów działalności: 25,33% 	<ul style="list-style-type: none"> najważniejsze czynniki w relacjach z kluczowym dostawcą/klientem: <ul style="list-style-type: none"> a) terminowość realizacji zamówienia: 24,67% b) korzystne warunki płatności: 26,67% c) jakość produktu/usługi: 21,33% d) dostępność produktu/usługi: 7,33% e) jakość obsługi zamówienia: 4% Kanały <ul style="list-style-type: none"> formy komunikacji z klientami przynoszące największe korzyści ekonomiczne: <ul style="list-style-type: none"> a) strona internetowa: 2,67% b) media społecznościowe, konferencje dla klientów: 18,67% c) spotkania biznesowe, konferencje dla klientów: 0% d) platformy e-learningowe: 0% e) tradycyjne formy reklamy (radio, telewizja, plakaty, ulotki): 50% f) marketing szeptany: 24,67% 	<ul style="list-style-type: none"> ukierunkowanie produktów/usług do konkretnych branż rynkowych (jednej branży: 18%, kilku branż: 72%) <ul style="list-style-type: none"> posiadanie kluczowego klienta/odbiorcy: 78% posiadanie stałych/regularnych odbiorców produktów/usług: 86%
Struktura kosztów		Strumienie przychodów		
<ul style="list-style-type: none"> grupy kosztów: <ul style="list-style-type: none"> a) wynagrodzenia: 13,33% b) usługi obce: 12,67% c) koszty materiałów, półproduktów, surowców: 7,4% 	<ul style="list-style-type: none"> obszary poszukiwania oszczędności w kosztach: <ul style="list-style-type: none"> a) wynagrodzenia: 8,67% b) usługi obce: 7,4% c) koszty materiałów, półproduktów, surowców: 17,33% 	<ul style="list-style-type: none"> dywersyfikacja przychodów: 42% <ul style="list-style-type: none"> po pochodzenie przychodów od kluczowego klienta: 20,67% po pochodzenie przychodów z kluczowej branży rynkowej: 80,67% ocena stabilności przyszłych przychodów: <ul style="list-style-type: none"> a) o wiele niższe niż obecnie: 1,33% b) nieco niższe niż obecnie: 9,33% c) takie same jak obecnie: 36% d) nieco wyższe niż obecnie: 42% e) o wiele wyższe niż obecnie: 11,33% 		

Tabela 3. Charakterystyka składników modelu biznesu przedsiębiorstw wysokiego wzrostu według koncepcji BMC (dane dla roku 2021)

Kluczowe działania	Kluczowe zasoby	Propozycje wartości	Relacje	Klienci
<ul style="list-style-type: none"> działania realizowane dla klienta: <ul style="list-style-type: none"> a) doradztwo: 65,33% b) projekt produktu/usługi: 65,33% c) produkcja produktu/wykonanie usługi: 100% d) sprzedaż produktu/usługi: 97,33% e) wdrożenie produktu/usługi: 70% f) szkolenie dotyczące produktu/usługi: 34% g) serwis okołoprojektowy/okolosługowy: 75,33% sposób realizowania działań: <ul style="list-style-type: none"> a) autorskie rozwiązanie: 63,33% b) powstał na bazie licencji: 28% c) powstał na bazie współpracy: 70% d) wykonywany wg planów/projektów zlecniodawcy: 67,33% 	<ul style="list-style-type: none"> najważniejsze kategorie zasobów: <ul style="list-style-type: none"> a) technologiczne: 37,43% b) ludzkie (pracownicy): 30,47% c) inne zasoby niematerialne (np. licencje, bazy danych): 11,1% d) zasoby finansowe: 21% zasoby pozyskiwane od kluczowych lub/i stałych dostawców: <ul style="list-style-type: none"> a) wiedza, doświadczenie: 78% b) surowce, półprodukty, komponenty, towary: 100% c) dostęp do infrastruktury, nieruchomości: 14% d) licencje, znaki towarowe, prawa autorskie: 25,33% e) bazy danych: 14,33% <p>Kluczowi partnerzy</p> <ul style="list-style-type: none"> posiadanie kluczowego dostawcy produktów/usług: 42% posiadanie stałych/regularnych dostawców produktów/usług: 78,67% 	<ul style="list-style-type: none"> systematyczne zwiększanie liczby oferowanych produktów/usług: 78% oferowanie oryginalnych produktów/usług przeznaczonych dla konkretnej grupy klientów: 66% zdobywanie nowych branż/rynków: 68% podjęmowanie nowych rodzajów działalności: 39,33% 	<ul style="list-style-type: none"> najważniejsze czynniki w relacjach z kluczowym dostawcą/klientem: <ul style="list-style-type: none"> a) terminowość realizacji zamówienia: 36% b) korzystne warunki płatności: 18,67% c) jakość produktu/usługi: 24% d) dostępność produktu/usługi: 18,67% e) jakość obsługi zamówienia: 2,67% <p>Kanały</p> <ul style="list-style-type: none"> formy komunikacji z klientami przynoszące największe korzyści ekonomiczne: <ul style="list-style-type: none"> a) strona internetowa: 2,67% b) media społecznościowe: 4% c) spotkania biznesowe, konferencje dla klientów: 18,67% d) platformy e-learningowe: 0% e) tradycyjne formy reklamy (radio, telewizja, plakaty, ulotki): 50% f) marketing szeptany: 24,67% 	<ul style="list-style-type: none"> ukierunkowanie produktów/usług do konkretnych branż rynkowych (jednej branży: 14,67%, kilku branż: 74%) <ul style="list-style-type: none"> posiadanie kluczowego klienta/odbiorcy: 73,33% posiadanie stałych/regularnych odbiorców produktów/usług: 78,67%
Struktura kosztów				
<ul style="list-style-type: none"> grupy kosztów: <ul style="list-style-type: none"> a) wynagrodzenia: 21,33% b) usługi obce: 10,67% c) koszty materiałów, półproduktów, surowców: 68% 	<ul style="list-style-type: none"> obszary poszukiwania oszczędności w kosztach: <ul style="list-style-type: none"> a) wynagrodzenia: 15,33% b) usługi obce: 58% c) koszty materiałów, półproduktów, surowców: 26,67% 	<p style="text-align: center;">Strumienie przychodów</p> <ul style="list-style-type: none"> dywersyfikacja przychodów: 56,67% pochożenie przychodów od kluczowego klienta: 17,33% pochożenie przychodów z kluczowej branży rynkowej: 87,33% 		
<ul style="list-style-type: none"> ocena stabilności przyszłych przychodów: <ul style="list-style-type: none"> a) o wiele niższe niż obecnie: 11,33% b) nieco niższe niż obecnie: 24,67% c) takie same jak obecnie: 40% d) nieco wyższe niż obecnie: 18,67% e) o wiele wyższe niż obecnie: 5,33% 				

być niższe niż obecnie, a w czasie pandemii COVID-19 taką deklarację złożyło aż 36% ankietowanych.

Podsumowanie

Pandemia COVID-19 przyczyniła się do zwiększenia niepewności w podejmowaniu decyzji przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstw. Uwzględnienie gwałtownie zmieniających się warunków funkcjonowania w gospodarce jest widoczne w przeprowadzonych przez nas badaniach odnośnie do modeli biznesu. Podejmowane procesy adaptacyjne modeli biznesu przez przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu mają na celu utrzymanie ich statusu. Aż 83,3% badanych przedsiębiorstw pozostało przedsiębiorstwami wysokiego wzrostu. W obszarze propozycji wartości widoczne są działania skierowane do konkretnej grupy klientów, jak też wchodzenie na nowe rynki oraz podejmowanie nowej działalności. Takie poczynania wskazują na większą niż dotychczas dywersyfikację działań, czego wyraźnym dowodem są różnorodne strumienie przychodów ze sprzedaży. W obszarze generującym koszty można dostrzec, iż przedsiębiorstwa z jednej strony pozyskują więcej rodzajów zasobów od kluczowego oraz stałego dostawcy, a z drugiej zmniejszyła się liczba przedsiębiorstw oparta na kluczowych, jak też stałych dostawcach. Zmieniło się również podejście do kluczowych zasobów, które przejawia się w spadku znaczenia zasobów ludzkich na rzecz zasobów finansowych i technologicznych. Warto podkreślić, iż w celu utrzymania wysokiego wzrostu przedsiębiorstwa zwiększyły liczbę oferowanych działań na rzecz klientów. To także można połączyć ze strukturą kosztów, w której pomimo iż usługi obce nie stanowią dużego udziału, to są najczęściej brane pod uwagę w poszukiwaniu oszczędności. Ponadto pandemia COVID-19 przyczyniła się do wzrostu znaczenia wynagrodzeń w strukturze kosztów przedsiębiorstw. Analizując obszar generowania wpływów, uwagę zwraca zmiana w relacjach z kluczowym dostawcą/klientem. W relacjach tych prym wiedzie terminowość realizacji zamówienia, a zdecydowanie zwiększyło się znaczenie dostępności produktu/usługi. Warto podkreślić, iż w tej niezwykle trudnej sytuacji rynkowej 36% badanych przedsiębiorstw ocenia stabilność swoich przyszłych przychodów jako mniejsze niż obecnie, a 24% z nich spodziewa się wzrostu przychodów, natomiast 40% uważa, iż utrzymają się one na dotychczasowym poziomie.

dr hab. inż. Marlena Grabowska, prof. uczelni
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0003-2248-5531
e-mail: marlena.grabowska@pcz.pl

dr hab. inż. Iwona Otola, prof. uczelni
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0003-4931-7394
e-mail: iwona.otola@pcz.pl

Przypis

- 1) W literaturze krajowej można spotkać się także z określeniami: firmy wzrostowe, firmy dynamiczne.

Bibliografia

- [1] Amankwah-Amoah J., Khan Z., Wood G., Knight G. (2021), *COVID-19 and Digitalization: The Great Acceleration*, „Journal of Business Research”, Vol. 136, pp. 602–611.
- [2] Baden-Fuller Ch., Mangematin V. (2013), *Business Models: A Challenging Agenda*, „Strategic Organization”, Vol. 11, No. 4, pp. 418–427.
- [3] Baden-Fuller Ch., Mangematin V. (2015), *Business Models and Modelling Business Models. Advances in Strategic Management*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- [4] Birch D., Medoff J. (1994), *Gazelles*, [in:] L.C. Solomon, A.R. Levenson (eds.), *Labor Markets, Employment Policy, and Job Creation*, CO Westview, Boulder, pp. 159–167.
- [5] Coad A., Daunfeldt S.O., Hölzl W., Johansson D., Nightingale P. (2014a), *High-growth Firms: Introduction to the Special Section*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 23, No. 1, pp. 91–112.
- [6] Coad A., Daunfeldt S.O., Johansson D., Wennberg K. (2014b), *Whom do High-growth Firms Hire?* „Industrial and Corporate Change”, Vol. 23, No. 1, pp. 293–327.
- [7] Connell C.M., Lemyze C., McGill W.L. (2021), *The Persistent Link between Growing Talent and Growing the Top Line: Lessons from Fast-growing Firms in the COVID-19 Recession*, „Organizational Dynamics”, Vol. 50, No. 4, pp. 100807.
- [8] Daunfeldt S.O., Elert N., Johansson D. (2014), *The Economic Contribution of High-growth Firms: Do Policy Implications Depend on the Choice of Growth Indicator?* „Journal of Industry, Competition and Trade”, Vol. 14, No. 3, pp. 337–365.
- [9] Davidsson P., Delmar F. (1998), *Some Important Observations Concerning Job Creation by Firm Size and Age*, Rencontres St. Gall.
- [10] Davidsson P., Henrekson M. (2002), *Determinants of the Prevalence of Start-ups and High-growth Firms*, „Small Business Economics”, Vol. 19, No. 2, pp. 81–104.
- [11] Delmar F., Davidsson P., Gartner W.B. (2003), *Arriving at the High-growth Firm*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 18, No. 2, pp. 189–216.
- [12] Demil B., Lecocq X. (2010), *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning”, Vol. 43, No. 2–3, pp. 227–246.
- [13] Demir R., Wennberg K., McKelvie A. (2017), *The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization*, „Long Range Planning”, Vol. 50, No. 4, pp. 431–456.
- [14] Diambeidou M.B., François D., Gailly B., Verleysen M., Wertz V. (2008), *An Empirical Taxonomy of Start-up Firms' Growth Trajectories*, [in:] A. Fayolle, P. Kyrö (eds.), *The Dynamics between Entrepreneurship, Environment and Education*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 193–219.
- [15] Dyduch W., Chudziński P., Cyfert S., Zastempowski M. (2021), *Dynamic Capabilities, Value Creation and Value Capture: Evidence from SMEs under Covid-19 Lockdown in Poland*, „PLOS One”, Vol. 16, No. 6, art. 0252423.

- [16] Goedhuys M., Sleuwaegen L. (2010), *High-growth Entrepreneurial Firms in Africa: A Quantile Regression Approach*, „Small Business Economics”, Vol. 34, pp. 31–51.
- [17] Grabowska M. (2015), *Concepts and Perspectives of Business Model Development*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 12, s. 65–72.
- [18] Grabowska M. (2021), *Identyfikacja kierunków zmiany modeli biznesu przedsiębiorstw szybkiego wzrostu w czasie pandemii COVID-19*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, Vol. 22, Nr 4, s. 25–38.
- [19] Koski H., Pajarinen M. (2013), *The Role of Business Subsidies in Job Creation of Start-ups, Gazelles and Incumbents*, „Small Business Economics”, Vol. 41, pp. 195–214.
- [20] Lee N. (2014), *What Holds Back High-growth Firms? Evidence from UK SMEs*, „Small Business Economics”, Vol. 43, pp. 183–195.
- [21] Li X., Voorneveld M., de Koster R. (2022), *Business Transformation in an Age of Turbulence – Lessons Learned from COVID-19*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 176, art. 121452.
- [22] McKelvie A., Wiklund J. (2010), *Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 34, pp. 261–288.
- [23] Morgan M.S., Morrison M.C. (1999), *Models as Mediating Instruments*, [in:] M.S. Morgan, M.C. Morrison (eds.), *Models as Mediators. Ideas in Context Series*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 10–37.
- [24] Murray A., Scuotto V. (2015), *The Business Model Canvas*, „Symphonia, Emerging Issues in Management”, Vol. 3, pp. 94–109.
- [25] Nightingale P., Coad A. (2014), *Muppets and Gazelles: Political and Methodological Biases in Entrepreneurship Research*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 23, No. 1, pp. 113–143.
- [26] OECD (2010), *High-growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*, *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*, <https://www.oecd.org/publications/high-growth-enterprises-9789264048782-en.htm>, access date: 14.01.2022.
- [27] O'Regan N., Ghobadian A., Gallea D. (2006), *In Search of the Drivers of High Growth in Manufacturing SMEs*, „Technovation”, Vol. 26, pp. 30–41.
- [28] Osterwalder A. (2013), *A Better Way to Think about Your Business Model*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>, access date: 09.01.2022.
- [29] Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- [30] Otolá I. (2013), *Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [31] Otolá I., Grabowska M., Szajt M. (2020), *Value Composition for Business Models of High-growth Enterprises*, [in:] I. Otolá, M. Grabowska (eds.), *Business Models. Innovation, Digital Transformation, and Analytics*, Taylor and Francis, New York, pp. 33–47.
- [32] Pedersen C.L., Ritter T. (2020), *Preparing Your Business for a Post – Pandemic World*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2020/04/preparing-your-business-for-a-post-pandemic-world>, access date: 07.01.2022.
- [33] Pedersen C.L., Ritter T., Di Benedetto C.A. (2020), *Managing through a Crisis: Managerial Implications for Business-to-business Firms*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 88, pp. 314–322.
- [34] Pereira V., Temouri Y. (2018), *Impact of Institutions on Emerging European High-growth Firms*, „Management Decision”, Vol. 56, No. 1, pp. 175–187.
- [35] Rajković-Borisavljević J., Veličković M. (2019), *Canvas Business Model*, „Serbian Journal of Engineering Management”, Vol. 1, pp. 53–59.
- [36] Rindova V.P., Yeow A., Martins L.L., Faraj S. (2012), *Partnering Portfolios, Value-Creation Logics, and Growth Trajectories: A Comparison of Yahoo and Google (1995 to 2007)*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, Vol. 6, pp. 133–151.
- [37] Saebi T., Lien L., Foss N.J. (2017), *What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation*, „Long Range Planning”, Vol. 50, No. 5, pp. 567–581.
- [38] Shafi M., Liu J., Ren W. (2020), *Impact of COVID-19 Pandemic on Micro, Small, and Medium-sized Enterprises Operating in Pakistan*, „Research in Globalization”, Vol. 2, art. 100018.
- [39] Słownik Języka Polskiego, PWN, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wzrost.html>, data dostępu: 09.01.2022 r.
- [40] Stähler P. (2002), *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen, Reihe: Electronic Commerce*, Vol. 7, Josef Eul Verlag, Köln.
- [41] Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning”, Vol. 43, No. 2–3, pp. 172–194.

Reorientation of the Business Model Structures of High-growth Enterprises During the COVID-19 Pandemic

Summary

The main aim of the paper is to identify adaptive changes in elements of business models of high growth enterprises during the COVID-19 pandemic. The theoretical considerations focus on the identification of high-growth enterprises and changes in the architecture of business models in line with the conceptual assumptions of the Business Model Canvas. The theoretical verification of the above issues allowed us to pose the research question: did the reorientation during the COVID-19 pandemic of business model elements allow the studied entities to maintain the status of high growth enterprises? The empirical study was conducted twice in 150 high growth enterprises. Based on the results obtained in 2019 and 2021 during the COVID-19 pandemic, the business model structure of the surveyed companies has been identified, consistent with the Business Model Canvas. On this basis, it has been indicated that the reorientations of business model structures undertaken by high growth enterprises are aimed at maintaining their status. 83.3% of the surveyed entities have remained high growth enterprises.

Keywords

high growth enterprises, reorientation, Business Model Canvas, COVID-19 pandemic