

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 52, Issue 2, June 2019

Received 20 December 2018; Revised 4 February 2019; Accepted 30 June 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2381

Marzec, P. (1). Modele biznesowe organizacji innowacyjnych typu start-up. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 52(2), 161-173. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1329>

Business Models of Start-Up Innovative Organizations

Patrycja Marzec

Summary

The growing globalization challenges, as well as numerous civilization changes contribute to the change of management paradigms. Human capital is becoming an extremely valuable resource in any organization that enables dynamic adaptation to emerging market opportunities. Enterprises change their approach to their business, resulting in modern forms of organization. One of them is the start-up innovative organizations, which have received the most attention in this publication. The aim of the article is to identify the most commonly used business models in start-ups and to assess the changing trends in this area.

Keywords: business model, innovations, innovative organization, start-up, human capital

Modele biznesowe organizacji innowacyjnych typu start-up

PATRYCJA MARZEC

*Zakład Zarządzania, Wydział Ekonomiczny,
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*

Rosnące wyzwania związane z globalizacją, a także liczne zmiany cywilizacyjne przyczyniają się do przyjęcia nowych paradygmatów w ramach zarządzania. Kapitał ludzki staje się w każdej organizacji niezwykle cennym zasobem, umożliwiającym dynamiczne dostosowanie się do pojawiających się szans rynkowych. Przedsiębiorcy zmieniają podejście do prowadzonego biznesu, a w efekcie pojawiają się nowoczesne formy organizacji. Jedną z nich są organizacje innowacyjne typu start-up, którym poświęcono niniejszy tekst. Celem artykułu jest identyfikacja najczęściej stosowanych modeli biznesowych w start-upach oraz ocena zmieniających się tendencji w tym zakresie.

Słowa kluczowe: model biznesowy, innowacje, organizacja innowacyjna, start-up, kapitał ludzki

Wprowadzenie

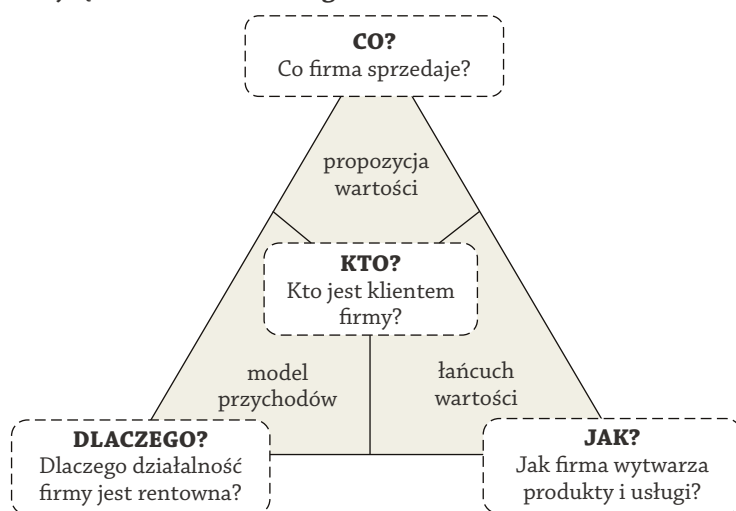
Postępująca globalizacja, dynamicznie zmieniające się preferencje klientów, jak również zaostrzone działania konkurentów wymuszają na współczesnych przedsiębiorcach nowoczesne podejście do prowadzonego biznesu. Wraz ze zmianami cywilizacyjnymi zmieniają się paradygmaty zarządzania, a co za tym idzie, pojawiają się nowoczesne formy organizacji, które elastycznie dostosowują się do otoczenia zewnętrznego i wymagań rynku. Coraz częściej powstają organizacje nastawione na innowacyjne podejście do biznesu, korzystające z nowoczesnych sposobów zarządzania przedsiębiorstwem oraz wprowadzające na rynek nieznanе dotąd produkty bądź usługi. Do tego rodzaju organizacji należą głównie start-upy (z założeniami poszukujące optymalnego modelu biznesowego), dlatego też są one tematem niniejszego artykułu.

Celem autorki niniejszego tekstu jest identyfikacja najczęściej stosowanych modeli biznesowych w start-upach oraz ocena zmieniających się w tym zakresie tendencji. Zaprezentowano również specyfikę start-upów oraz rolę kapitału ludzkiego w ich rozwoju. Artykuł powstał w oparciu o przegląd literatury przedmiotu, a także analizę wyników badań przeprowadzonych przez fundację Startup Poland dotyczących działalności start-upów w Polsce na przestrzeni 3 lat. Przyczyniło się to do opracowania rekomendacji w zakresie doskonalenia stosowanych modeli biznesowych przez kadre kierowniczą w organizacjach typu start-up.

Pojęcie modelu biznesowego

W literaturze przedmiotu występuje mnogość definicji modelu biznesowego, czemu towarzyszy rosnąca liczba publikacji w tym zakresie. W ciągu minionych dekad pojęcie to zyskało na popularności i znalazło się w kręgu zainteresowań nie tylko naukowców, ale i praktyków biznesu. Większość badaczy zgadza się co do stwierdzenia, że model biznesowy dotyczy logiki funkcjonowania organizacji, a więc sposobu jej działania oraz tworzenia wartości dla poszczególnych interesariuszy (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010). Najbardziej syntetyczną definicję modelu biznesowego zaproponowali O. Gassmann, K. Frankenberger i M. Csik (2013), którzy zobrazowali ją w formie tzw. magicznego trójkąta (rysunek 1). Prezentuje on cztery najistotniejsze pytania wyjaśniające znaczenie terminu oraz jego trzy kluczowe komponenty.

Rysunek 1. Trójkąt modelu biznesowego

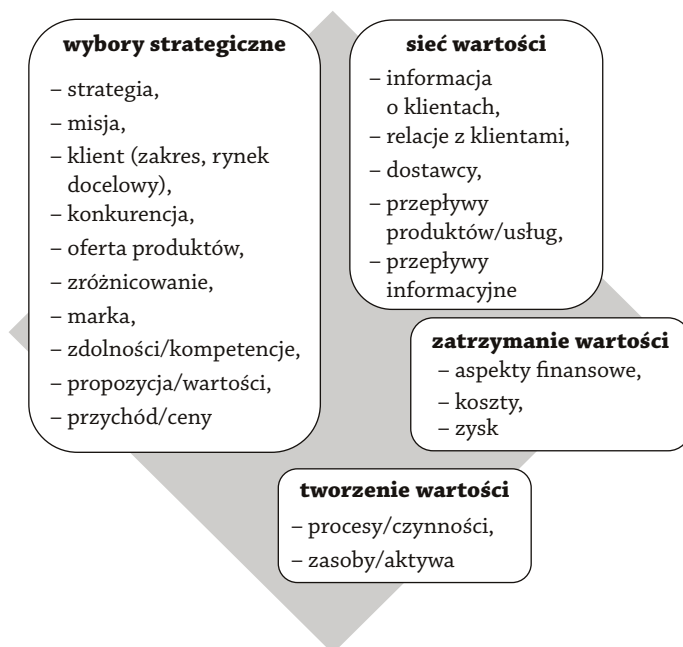


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gassmann, Frankenberger, Csik (2013).

Umiejętność definiowania modelu biznesowego jest jedną z kluczowych kompetencji, które przyczyniają się do budowania wartości w przedsiębiorstwie. Powiązania przyczynowo-skutkowe pomiędzy składowymi modelu powinny umożliwiać realizację celów przedsiębiorstwa. Natomiast jego architektura powinna być elastyczna, sprzyjająca dowolnym modyfikacjom oraz innowacyjności (Rudny, 2013). Zdaniem A.N. Afuah i Ch.L. Tucci, „model biznesowy to przyjęta przez organizację metoda powiększania i wykorzystania zasobów, w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość” (Afuah, Tucci, 2003). Ch. Zott, R. Amit i L. Massa (2011), przeprowadzając analizę 103 publikacji na temat modeli biznesowych, dostrzegli trzy kluczowe perspektywy, obecne w prezentowanych definiacjach. Należą do nich:

- e-biznes, zastosowanie Internetu w przedsiębiorstwach oraz systemy informacyjne – dotyczą przedsiębiorstw internetowych;
- zarządzanie technologiami i innowacjami – dotyczy przedsiębiorstw technologicznych;
- kwestie strategiczne nawiązujące do przewagi konkurencyjnej, tworzenia wartości oraz wyników przedsiębiorstwa – dotyczą ogółu przedsiębiorstw.

Rysunek 2. Komponenty modelu biznesowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Shafer, Smith, Linder (2005).

Wspólne implikacje analizowanych definicji dostrzegli również S. Shafer, H. Smith i J. Linder. Wyodrębnili oni cztery komponenty (wymiary) modelu biznesowego, zaprezentowane na rysunku 2. Zgodnie z ich rozważaniami, model biznesowy to „reprezentacja podstawowej logiki firmy i wyborów strategicznych w zakresie tworzenia i przejmowania wartości w ramach sieci jej tworzenia” (Shafer, Smith, Linder, 2005).

A.J. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman (2000) opracowali cztery fundamentalne wymiary strategiczne wraz z kluczowymi zagadnieniami oraz pytaniami, które pomagają wyznaczyć model działalności danego przedsiębiorstwa:

- 1) wybór klientów, których przedsiębiorstwo chce obsługiwać:
 - na rzecz jakich klientów przedsiębiorstwo może zwiększać wartość rzeczywistą?
 - którzy klienci umożliwią osiągnięcie zysku?
 - kogo przedsiębiorstwo nie będzie obsługiwać?
- 2) przechowywanie wartości (sposób, w jaki przedsiębiorstwo osiąga zysk):
 - w jaki sposób odbywa się przechowywanie części wartości, która jest tworzona dla klientów?
 - jaki jest model zysku przedsiębiorstwa?
- 3) zróżnicowanie – kontrola strategiczna (sposób ochrony strumienia zysków):
 - co sprawia, że wybrani klienci kupują produkty/usługi przedsiębiorstwa, oraz co wpływa na to, że jego oferta jest wyjątkowa?
 - jakie punkty strategicznej kontroli stanowią przeciwwagę dla siły konkurentów i klientów?
- 4) zakres działania przedsiębiorstwa:
 - jakie usługi, produkty i rozwiązania przedsiębiorstwo chce sprzedawać?
 - które czynności bądź funkcje przedsiębiorstwo powinno wykonywać wewnątrz, a które zlecać podmiotom zewnętrznym?

Tworząc najbardziej usystematyzowany sposób prezentowania komponentów modelu biznesowego, A. Osterwalder i Y. Pigneur (2013) wskazali dziewięć najistotniejszych elementów tego modelu, które przyporządkowali do czterech obszarów związanych z działalnością biznesową przedsiębiorstwa. Poszczególne składowe modelu biznesowego wspomnianych autorów przedstawia tabela 1.

Reasumując powyższe rozważania: model biznesowy określa sposób działania danego przedsiębiorstwa. Ponadto jest swego rodzaju metodą powiększania i wykorzystywania zasobów, która umożliwia kreowanie wartości dla poszczególnych interesariuszy, a co za tym idzie, przyczynia się do generowania ofert produktów/usług zapewniających dochodowość przedsiębiorstwa oraz jego konkurencyjność na rynku. Z pojęciem modelu biznesowego niewątpliwie jest silnie związana

innowacyjność, która świadczy o tworzeniu niepowtarzalnych wartości dla klienta oraz bazuje na nowoczesnym podejściu do prowadzonego biznesu.

Tabela 1. Elementy modelu biznesowego według A. Osterwaldera i Y. Pigneura

| Główne obszary działalności biznesowej | Elementy modelu biznesowego | Opis poszczególnych elementów |
|--|-----------------------------|--|
| Produkt | propozycja wartości | opisuje zbiór produktów/usług, które generują wartość (korzyść) dla klienta |
| Klient | segmenty klientów | wskazują segmenty klientów, które przedsiębiorstwo chce obsługiwać i do których stara się dotrzeć |
| | kanały dystrybucji | opisują kanały komunikacji i sposób, w jaki przekazuje im własną propozycję wartości |
| | relacje z klientami | przedstawiają relacje przedsiębiorstwa z klientami oraz sposób ich budowania |
| Infrastruktura | kluczowe działania | prezentują najistotniejsze działania podejmowane w celu sprawnego funkcjonowania modelu przedsiębiorstwa |
| | kluczowe zasoby | identyfikują kluczowe kompetencje niezbędne do prawidłowego funkcjonowania modelu |
| | sieć partnerów | opisuje sieć powiązań kooperacyjnych umożliwiających stworzenie oraz dostarczenie wartości na rynek |
| Sytuacja finansowa | strumienie przychodów | określają ilość środków, jakie generuje przedsiębiorstwo za sprawą obsługi każdego segmentu |
| | struktura kosztów | symbolizuje wydatki, które są konsekwencją prowadzonego modelu biznesowego |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Osterwalder, Pigneur (2013).

Specyfika organizacji innowacyjnych typu start-up

W teorii ekonomii termin „innowacje” należy do złożonych i niezwykle trudnych do zdefiniowania. Do światowej literatury z zakresu ekonomii wprowadził go w 1912 r. J.A. Schumpeter, który uznawał innowacje za czynnik rozwoju gospodarczego (Schumpeter, 1960). Współcześnie najbardziej rozpowszechnioną definicję innowacji prezentuje *Podręcznik Oslo*, w którym jest ona tożsama z „wdrożeniem nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” (OECD, 2008).

Organizacje nastawione na innowacje przekazują znaczne nakłady finansowe na działalność badawczo-rozwojową i nieustannie prowadzą prace w tym zakresie,

wdrażając nieznaną dotąd rozwiązania naukowo-techniczne. Mają niezwykle duży udział nowych technologii/wyrobów w wolumenie usług/produkcji. Potrafią nie tylko tworzyć, ale i zbywać nowoczesne produkty/usługi na rynku. Wyróżnia je umiejętność adaptowania się do permanentnych zmian zachodzących w otoczeniu, co przekłada się na korzyści czerpane przez klienta (Janasz, 2011).

Przewagą innowacyjną znacznie łatwiej jest osiągnąć w przedsiębiorstwach, których skala działalności jest stosunkowo niewielka. Jest to uwarunkowane trzema zasadniczymi elementami. Po pierwsze, w mniejszych organizacjach występują elastyczne struktury organizacyjne, które przez wykorzystanie szans rynkowych i wprowadzanie proinnowacyjnych rozwiązań dynamicznie dostosowują się do zmian zachodzących w otoczeniu, podejmując przy tym niezwykle wysokie ryzyko. Po drugie, twórcy są zmotywowani dużą swobodą działania i podejmowania kluczowych decyzji, a także adekwatnością wysiłków indywidualnych do otrzymanej nagrody. Po trzecie, w przypadku nowych przedsięwzięć niewielki kapitał zamrożony w przestarzałych technologiach jest stosunkowo mało istotny w kontekście dużych, ustabilizowanych organizacji, które ostrożnie podchodzą do komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań, ponieważ oczekują na eksploatację i zwrot zainwestowanego kapitału w przestarzałe technologie (Rothwell, Dodgson, 1991; Stawasz, 1999; Pawlicz, Molski, Liszka, 2017).

Start-upy zyskują miano organizacji innowacyjnych, ponieważ poruszają się w obszarze wysokich technologii, a podwaliną ich (skalowalnego) modelu biznesowego jest przetwarzanie wiedzy, danych oraz informacji (Criscuolo, Nicolaou, Salter, 2012). Współczesny krajobraz społeczno-kulturowy, ekonomiczny, ekologiczny, techniczno-technologiczny wskazuje na fakt, iż start-upy tworzą filar światowych gospodarek o charakterze innowacyjnym (np. Izrael, Japonia, USA, Holandia). Dzieje się tak dlatego, że działają one w oparciu o nowy paradygmat prowadzenia biznesu, czyli wielopoziomową otwartość oraz dążenie do stworzenia efektywnego modelu biznesowego (Chrzanowski, Zawada, 2018).

Najpopularniejszą definicję start-upu opracował S. Blank – przedsiębiorca z Doliny Krzemowej, a także profesor Uniwersytetu w Stanford. Jego zdaniem, „start-up to tymczasowa organizacja poszukująca skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego” (Blank, 2013). Uzupełnieniem tej definicji zajął się E. Ries, który stwierdził, że jest to „ludzka instytucja, powołana, aby stworzyć nowy produkt lub usługę w warunkach skrajnej niepewności” (Ries, 2011). A. Damodaran prezentuje specyficzne cechy start-upów, tj. wysoki potencjał wzrostu, wczesny etap rozwoju, zależność od różnych źródeł kapitału, brak historii, a także bardzo niską przeżywalność (Damodaran, 2009).

W literaturze przedmiotu wciąż nie ma jednej, powszechnie obowiązującej definicji start-upu. Międzynarodowe organizacje, które mogłyby nadać jej uniwersalny

charakter, również nie podjęty się opracowania tego terminu. W niektórych krajach tworzono praktyczne lub prawne definicje start-upu, niestety są one zbyt różnicowane i dostosowane do uwarunkowań danego państwa, co zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Powszechnie obowiązujące definicje start-upu w wybranych krajach

| Kraj | Definicja start-upu |
|----------|---|
| Włochy | <ul style="list-style-type: none"> – działa krócej niż 4 lata, – ma siedzibę we Włoszech, – osiąga roczny dochód poniżej 5 mln EUR, – nie wypłaca dywidend, – opracowuje i sprzedaje wysoko zaawansowany technicznie produkt lub usługę, – nie powstał w wyniku podziału innego przedsiębiorstwa, wydzielenia jego części bądź też sprzedaży jego części lub całości |
| Estonia | <ul style="list-style-type: none"> – podmiot gospodarczy, który koncentruje się na rozwoju powtarzalnego, innowacyjnego modelu biznesowego o dużym potencjale globalnego wzrostu, – przyczynia się do rozwoju środowiska przedsiębiorczości w Estonii |
| Holandia | <p>dwa poziomy rozwoju przedsiębiorstwa start-upowego:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) start-up: posiada innowacyjny pomysł, wytwarza produkt lub usługę przy użyciu nowych technologii, 2) scale-up: osiąga intensywny wzrost, zatrudnia co najmniej 10 pracowników w momencie startu, wprowadza innowacje, wykazuje średni roczny wzrost zatrudnienia i sprzedaży na poziomie 20% przez 3 kolejne lata |
| Niemcy | <ul style="list-style-type: none"> – młode firmy o stażu rynkowym krótszym niż 10 lat, – ukierunkowanie na osiąganie szybkiego wzrostu obrotów, – wprowadzają innowacje w zakresie produktu, stosowanych technologii lub modelu biznesowego |
| Tajwan | <ul style="list-style-type: none"> – firmy prowadzące zarejestrowaną działalność gospodarczą nie dłużej niż 5 lat, – jednostki gospodarcze, które otrzymały finansowanie typu <i>venture</i> w kwocie nie mniejszej niż 2 mln NTD (ok. 60 tys. EUR), – są zarejestrowane w certyfikowanym (przez Ministerstwo Gospodarki Tajwanu) inkubatorze przedsiębiorczości, – uzyskały patent na wynalazek, są w trakcie jego uzyskiwania lub zdobyły nagrodę w konkursie (tajwańskim lub międzynarodowym) dla start-upów |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Beauchamp, Kowalczyk (2017).

Dodatkowo, analizując specyfikę start-upów, należy szczególnie zwrócić uwagę na znaczenie kapitału ludzkiego. Mianowicie jest on jednym z kluczowych obszarów, które umożliwiają zrównoważony rozwój w prężnie funkcjonujących organizacjach typu start-up (Deloitte, 2016). Kapitał ludzki jest najczęściej definiowany jako umiejętności, wiedza, kompetencje, a także inne atrybuty jednostki przyczyniające się do stworzenia dobrobytu na poziomie społecznym, indywidualnym oraz ekonomicznym (OECD, 2001). Dlatego też ma szczególne znaczenie w rozwoju

przedsiębiorczości oraz powstawaniu innowacyjnych przedsiębiorstw, przez co jest również niezwykle istotny w początkowych fazach cyklu życia organizacji start-upowych. Ponadto warto nadmienić, iż inherentną cechą start-upów jest korzystanie z posiadanego zasobu wiedzy, a także nieustanne jego poszerzanie. W efekcie działalność start-upów jest oparta na wykorzystywaniu badań oraz wiedzy w celu wykreowania produktu lub usługi o niezwykle wysokiej wartości ekonomicznej, co przekłada się na realizację koncepcji gospodarki opartej na wiedzy. W związku z tym produktywność wiedzy, a więc poziom kapitału ludzkiego oraz jakość zarządzania nim, stanowi fundamentalny element rozwoju start-upów (Deloitte, 2016).

Podsumowując powyższe rozważania, start-upy należy zaliczyć do organizacji innowacyjnych, które dążą do stworzenia skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego, bazującego na przetwarzaniu wiedzy, informacji oraz danych. Ponadto mają one elastyczne struktury organizacyjne, przez co ich szefowie potrafią dostrzec szanse rynkowe i dynamicznie się do nich dostosować, a także działają w warunkach skrajnej niepewności, tworząc nowe produkty/usługi w obszarze wysokich technologii. Niezwykle duże znaczenie ma w nich kapitał ludzki, który jest podwaliną istnienia każdej organizacji. To dzięki niemu start-up może się rozwijać, budować niezwykle cenny kapitał relacji oraz generować kreatywne rozwiązania zaistniałych problemów.

Modele biznesowe w start-upach

Zgodnie z przyjętą definicją, start-upy należą do organizacji dążących do poszukiwania adekwatnego modelu biznesowego, który umożliwi im przetrwanie na rynku oraz wypracowanie zadowalającej pozycji wśród firm konkurencyjnych. W niniejszym artykule zostaną zaprezentowane wyniki badań dotyczących modeli biznesowych stosowanych w start-upach. Analizie zostaną poddane raporty z lat 2016–2018 sporządzone przez Fundację Startup Poland.

W badaniach z roku na rok bierze udział coraz większa liczba respondentów, która w 2018 r. osiągnęła 1100 start-upów spełniających chociaż jeden z poniższych warunków (Beauchamp, Krysztofiak-Szopa, Skala, 2018, s. 107):

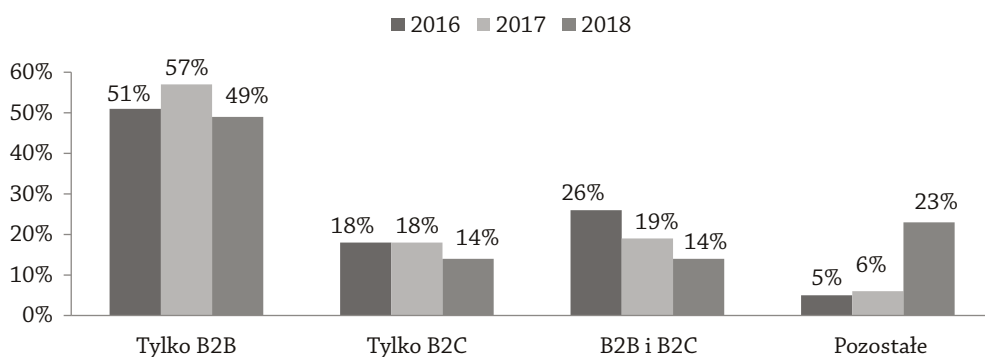
- „zaliczają się one do sektora gospodarki cyfrowej,
- przetwarzają informacje lub pochodne technologie stanowią kluczowy element ich modelu biznesowego,
- tworzą nowe rozwiązania technologiczne w obszarze ICT”.

Autorzy raportów, pytając o modele biznesowe, skupiają się na kategoryzacji dotyczącej zależności rynkowych. W efekcie respondenci mają do wyboru cztery możliwości:

- 1) B2B (*business to business*) – przedsiębiorstwa kierują własne towary oraz usługi do innych przedsiębiorstw;
- 2) B2C (*business to consumer*) – przedsiębiorstwa pozyskują klientów indywidualnych i do nich kierują swoją ofertę sprzedażową;
- 3) B2B i B2C – przedsiębiorstwa wykorzystują oba modele sprzedażowe;
- 4) pozostałe – przedsiębiorstwa realizują warianty wybranych modeli, np. B2B2C (*business to business to consumer*), B2G (*business to government*).

Z przeprowadzonych badań wynika, że start-upy koncentrują się głównie na sprzedaży towarów lub usług do innych przedsiębiorstw, co zaprezentowano na rysunku 3. W 2016 r. z modelu B2B korzystało aż 77% respondentów, przy czym do tej grupy należały start-upy sprzedające dla biznesu oraz dla klientów indywidualnych, a więc realizujące model mieszany. W związku z tym z „czystego” modelu B2B korzystała połowa badanych przedsiębiorstw (51%), natomiast wyłącznie w B2C sprzedawało 18% respondentów. Z kategorii „pozostałe” korzystało jedynie 5% badanych podmiotów (Skala, Kruczkowska, 2016). W 2017 r. niezmiennie większość polskich start-upów decydowała się na sprzedaż oferowanych produktów i usług do innych firm (76%). Zmniejszyła się natomiast liczba respondentów korzystających z modelu B2C – klienci indywidualni stanowili tylko 37% odbiorców rozwiązań start-upowych (Beauchamp, Kowalczyk, Skala, 2017). Natomiast w 2018 r. start-upy koncentrujące się na sprzedaży do innych przedsiębiorstw stanowiły aż 83%. Na rozwiązanie pośrednie – B2B2C – zdecydowało się 22%, a więc co czwarty badany. Natomiast coraz mniej start-upów korzystało z modelu konsumenckiego, w którym tylko 36% respondentów mogło liczyć na regularne dochody, przy czym w B2B osiągało je 44% badanych (Beauchamp, Krysztofiak-Szopa, Skala, 2018).

Rysunek 3. Modele biznesowe w start-upach



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Skala, Kruczkowska (2016); Beauchamp, Kowalczyk, Skala (2017); Beauchamp, Krysztofiak-Szopa, Skala (2018).

Na uwagę zasługuje również niezwykle popularny model SaaS (*Software as a Service*), zgodnie z którym klient otrzymuje potrzebne mu oprogramowanie, udostępniane za pośrednictwem Internetu. W efekcie przedsiębiorstwo staje się globalnym graczem, a koszty związane z dystrybucją tego typu usług spadają do zera. Z tradycyjnego modelu SaaS korzysta coraz więcej start-upów. W 2016 r. za jego pośrednictwem co trzeci start-up sprzedawał swoje usługi, w 2017 r. ich odsetek wzrósł do 39%, a w 2018 r. osiągnął pułap 40%. Warto zauważyć, że w dwóch ostatnich latach poddawanych analizie korzystanie z modelu SaaS umożliwiło start-upom generowanie regularnych przychodów na poziomie 50% (Skala, Kruczkowska, 2016; Beauchamp, Kowalczyk, Skala, 2017; Beauchamp, Krysztofiak-Szopa, Skala, 2018).

Biorąc pod uwagę kategorie produktów i usług oferowanych przez start-upy, należy stwierdzić, że w 2016 r. co piąty zadeklarował hardware jako kluczowy obszar swojej działalności w odniesieniu do projektowania i/lub produkcji tego typu rozwiązań (Skala, Kruczkowska, 2016). W 2017 r. hardware stosowało 25% respondentów, natomiast w 2018 r. – 24% (Beauchamp, Kowalczyk, Skala, 2017; Beauchamp, Krysztofiak-Szopa, Skala, 2018). Start-upy rozwijające technologię z elementami hardware są niezwykle „cierpliwie”. Mianowicie co drugi badany start-up osiągający regularne przychody wypracował je po ponad roku od rozpoczęcia działalności (Beauchamp, Krysztofiak-Szopa, Skala, 2018).

W 2016 r. do najczęściej oferowanych produktów lub usług należały *mobile* (14,2%), *e-commerce* (13,8%) oraz oprogramowanie dla firm (13,8%). Na uwagę zasługuje również dość wysoki udział edukacji (11,4%), Internetu rzeczy (IoT; 10,4%) oraz *big data* (10,1%) (Skala, Kruczkowska, 2016). Z kolei w 2017 r. do głównych kategorii produktów/usług zaliczono *e-commerce* (16%), *marketplace* (15%), *web services* (15%) oraz aplikacje mobilne (14%) (Beauchamp, Kowalczyk, Skala, 2017). Badania z 2018 r. pokazały, że wśród najpopularniejszych produktów nie pojawiły się już serwisy webowe (*web services*), z kolei na ich miejscu pojawiły się *mobile apps* (15%) oraz *marketplace* (19%), przy czym te ostatnie zrównały się z niezwykle mocnym *e-commerce* (19%). Ponadto *big data*, analityka oraz IoT należą nadal do głównych specjalizacji polskich start-upów. W odniesieniu do lat ubiegłych wzrasta zainteresowanie fintechem, a także technologiami dla marketingu (Beauchamp, Krysztofiak-Szopa, Skala, 2018).

Z powyższych rozważań wynika, że właściciele start-upów z coraz większym przekonaniem sprzedają własne produkty/usługi innym firmom. Model B2B jest korzystny z wielu powodów, ale jako najważniejsze z nich w raportach wskazywano wyższe zarobki, a także szybki wzrost. Dostrzeżono również, że sprzedaż jedynie klientom (B2C) jest o wiele trudniejsza, przede wszystkim ze względu na niezwykle dużą konkurencję na rynku – dynamicznie pojawiające się nowe warianty

produktów odwracają uwagę klientów od dotychczasowych wyrobów (Beauchamp, Krysztofiak-Szopa, Skala, 2018).

Generalnie na przestrzeni analizowanych lat start-upy współpracowały z firmami, które gromadzą *big data*, koncentrują się na analizie danych oraz IoT. Dzieje się tak, ponieważ właściciele start-upów wiedzą, że należą one do niezwykle dochodowych produktów. Ponadto istotne są dla nich takie kategorie jak *e-commerce* i *marketplace* (Beauchamp, Krysztofiak-Szopa, Skala, 2018).

Podsumowanie

Tempo oraz różnorodność zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji są coraz szybsze. Zarówno postępująca globalizacja, działania firm konkurencyjnych, jak i postęp technologiczny wymuszają na przedsiębiorcach zmianę paradygmatu zarządzania. Aby sprostać niezwykle trudnym wyzwaniom, dążą oni do budowania elastycznych struktur organizacyjnych, wprowadzają nowoczesne rozwiązania, poszukują optymalnego modelu biznesowego oraz koncentrują się na posiadanym kapitale ludzkim. Przejawem tego typu działań są start-upy, których właściciele budują swoją przewagę konkurencyjną na innowacyjnym podejściu do prowadzonego biznesu, skupiając się na poszukiwaniu skalowalnego, optymalnego i rentownego modelu biznesowego.

Wyraźnym trendem wśród start-upów stała się koncentracja na sprzedaży posiadanych produktów lub usług z wykorzystaniem modelu B2B, który jest niezwykle dochodowy, a co najistotniejsze – umożliwia dynamiczny wzrost. Z kolei model B2C z roku na rok znacznie traci na swej popularności ze względu na dużą konkurencję oraz niezwykle trudne dostosowanie produktów lub usług do szybko zachodzących zmian rynkowych, przez co korzystanie z niego jest nierentowne. Ponadto start-upy coraz częściej decydują się na model SaaS, ponieważ dzięki niemu stają się globalnymi graczami, nie ponoszą kosztów związanych z dystrybucją oraz generują regularne przychody. Rośnie także zainteresowanie hardware’em, niestety potrzeba czasu, aby przedsiębiorstwo czerpało z niego regularne dochody. Ze względu na wysoką rentowność niezmiennie pozostają natomiast główne specjalizacje start-upów, tj. *big data*, analityka oraz IoT, przy czym do najpopularniejszych kategorii produktów zaliczają się *e-commerce*, *marketplace* oraz aplikacje mobilne.

Rozwój start-upów w głównej mierze jest uzależniony od posiadanego kapitału ludzkiego, który umożliwia kreowanie innowacyjnych rozwiązań oraz nawiązywanie współpracy z rentownymi kontrahentami. Z kolei stosowany przez nie model biznesowy powinien koncentrować się na klientach instytucjonalnych, obejmując oprogramowanie, a także rozwiązania techniczne oraz technologiczne.

Bibliografia

- Afuah, A., Tucci, Ch.L. (2003). *Biznes internetowy. Strategie i modele*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Beauchamp, M., Kowalczyk, A. (2017). *Przedsiębiorczość startupowa. Bank pomysłów dla polityków i samorządowców*. Warszawa: Ministerstwo Spraw Zagranicznych.
- Beauchamp, M., Kowalczyk, A., Skala, A. (2017). *Polskie startupy. Raport 2017*. Warszawa: Fundacja Startup Poland.
- Beauchamp, M., Krysztofiak-Szopa, J., Skala, A. (2018). *Polskie startupy. Raport 2018*. Warszawa: Fundacja Startup Poland.
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany*. Pescadero: K&S Ranch.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195–215.
- Chrzanowski, M., Zawada, P. (2018). *Otwarte innowacje i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach typu start-up*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Criscuolo, P., Nicolaou, N., Salter, A. (2012). The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms. *Research Policy*, 41, 319–333.
- Damodaran, A. (2009). *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*. New York: Stern School of Business, New York University.
- Deloitte (2016). *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce*.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2013). *The St. Gallen Business Model Navigator*. <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf> (30.10.2015).
- Janasz, W. (2011). Strategie organizacji innowacyjnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 21, 46.
- OECD (2001). *The Well-being of Nations, The Role of Human and Social Capital*.
- OECD (2008). *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2013). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Pawlicz, A., Molski, A., Liszka, W. (2017). Wpływ wieku i wielkości przedsiębiorstw turystycznych na ich innowacyjność. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5(4), 231.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
- Rothwell, R., Dodgson, M. (1991). External Linkages and Innovation in Small and Medium Sized Enterprises. *R&D Management*, 21(2), 125–138.
- Rudny, W. (2013). Model biznesowy a tworzenie wartości. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 141, 98–108.
- Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Shafer, S., Smith, H., Linder, J. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48, 202.
- Skala, A., Kruczkowska, E. (2016). *Raport Polskie Startupy 2016*. Warszawa: Fundacja Startup Poland.
- Slywotzky, A.J., Morrison, D.J., Andelman, B. (2000). *Strefa zysku*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stawasz, E. (1999). *Innowacje a mała firma*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Zott, Ch., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1020.

Summary

Business Models of Start-Up Innovative Organizations

The growing globalization challenges, as well as numerous civilization changes contribute to the change of management paradigms. Human capital is becoming an extremely valuable resource in any organization that enables dynamic adaptation to emerging market opportunities. Enterprises change their approach to their business, resulting in modern forms of organization. One of them is the start-up innovative organizations, which have received the most attention in this publication. The aim of the article is to identify the most commonly used business models in start-ups and to assess the changing trends in this area.

Keywords: business model, innovations, innovative organization, start-up, human capital

Mgr Patrycja Marzec

Asystent w Zakładzie Zarządzania na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Autorka publikacji dotyczących specyfiki rozwoju i funkcjonowania start-upów. W kręgu jej zainteresowań naukowych i badawczych znajduje się również kapitał społeczny oraz przywództwo; kontakt: patrycja.marzec@poczta.umcs.lublin.pl.