

*Piotr Jedynak*

Uniwersytet Jagielloński

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7335-6073>

*Sylwia Bąk (autor korespondencyjny)*

Uniwersytet Jagielloński

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4398-0865>

## Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwami podczas pandemii COVID-19

---

### Streszczenie

Celem tekstu jest identyfikacja oraz kategoryzacja kluczowych czynników sukcesu wybranych przedsiębiorstw w trakcie trwania globalnej pandemii COVID-19. W części teoretycznej, w pierwszej kolejności, zidentyfikowano warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19, a następnie ukazano czynniki sukcesu jako kategorię wyjaśniającą wyniki przedsiębiorstw w tym okresie. Cel pracy został zrealizowany poprzez badania empiryczne przeprowadzone na próbie 22 przedsiębiorstw reprezentujących różne sektory, o zasięgu zarówno globalnym, jak i lokalnym. Badania zrealizowano przy wykorzystaniu triangulacji metod badawczych. Główną metodą wykorzystaną w procedurze badawczej było wielokrotne studium przypadku. Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na ustalenie, że zidentyfikowane czynniki warunkujące sukces badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii tworzą siedem kategorii: strategia, model biznesu, zasoby, elastyczność, produkty/usługi, relacje z klientami oraz otoczenie zewnętrzne.

**Słowa kluczowe:** pandemia, COVID-19, przedsiębiorstwo, sukces

**Kody klasyfikacji JEL:** D81, M21, F01

---

## 1. Wprowadzenie

Pandemia COVID-19 niezaprzeczalnie wywarła znaczący wpływ na działalność przedsiębiorstw. Okoliczności prowadzenia działalności gospodarczej w zmienionych, nieznanych dotychczas warunkach globalnej pandemii, dla części przedsiębiorstw stały się znacznym utrudnieniem, generując wiele problemów o różnym charakterze, natomiast dla innych stworzyły okazje rozwoju oraz osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników. Niezależnie jednak od pozytywnego czy negatywnego oddziaływania pandemii COVID-19 na sytuację przedsiębiorstw, przyczyniła się ona znacząco do zmian w systemach zarządzania tych przedsiębiorstw. W zdecydowanej większości przypadków procesy zarządcze musiały zostać dostosowane do nieznanych wcześniej, pandemicznych warunków prowadzenia działalności gospodarczej [Li i in., 2021]. To dostosowanie było silnie uzależnione od nowo powstałych ryzyk, a także przyjętego podejścia do zarządzania nimi. Zarządzanie ryzykiem w sytuacji kryzysowej o takim charakterze, jak pandemia COVID-19 jest wyzwaniem dla przedsiębiorstw, a to z uwagi na utrudnienia w identyfikacji, analizie oraz ocenie ryzyk związanych z pandemią. Utrudnienia te są spowodowane głównie dynamiką i nieprzewidywalnością zmian wywołanych przez pandemię, zarówno gospodarczych, jak i społecznych.

Poszukiwanie czynników sukcesów lub porażek przedsiębiorstw, zmagających się z uwarunkowaniami nakreślonymi pandemią, ma więc zarówno poznawcze, jak i utylitarne znaczenie. Celem niniejszego tekstu jest zatem identyfikacja oraz kategoryzacja kluczowych czynników sukcesu wybranych przedsiębiorstw w trakcie trwania globalnej pandemii COVID-19. Główne pytanie badawcze, na które poszukiwano odpowiedzi brzmiało: Jakie czynniki miały kluczowe znaczenie dla sukcesów badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii?

## 2. Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w okresie pandemii COVID-19

Intensywne zmiany wywołane przez pandemię powodują powstanie wielu nowych lub modyfikację istniejących ryzyk w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, głównie o charakterze finansowym, organizacyjnym, strategicznym oraz globalnym [Jedynak, Bąk, 2021]. W grupie ryzyk finansowych, wskutek pandemii COVID-19, najbardziej uwidoczniły się: ryzyko płynności finansowej [Revoltella, Maurin, Pal, 2020], ryzyko cenowe [Abdelnour, Babbitz, Moss, 2020], ryzyko kredytowe [Koulouridi i in., 2020] oraz ryzyko ubezpieczeniowe [Richter, Wilson, 2020]. Ryzyko płynności finansowej przejawiało się głównie niepewnością co do przyszłych przychodów oraz niestabilnością rynków finansowych, co przekładało się niejednokrotnie na problemy z wypłacalnością [Marsh, 2020]. Na kształt ryzyka cenowego wpłynęły z kolei m.in. takie czynniki, jak: zamrożenie gospodarek, obniżenie dochodów, utrata pracy w wielu sektorach, zmiana zwyczajów zakupowych [KPMG, 2020]. W przypadku

ryzyka cenowego zmiany należy rozpatrywać, biorąc pod uwagę różne scenariusze rynkowe dla przedsiębiorstw z różnych sektorów. Jednym z tych scenariuszy są zmiany w przedsiębiorstwach doświadczających gwałtownego spadku popytu (np. linie lotnicze czy hotele), charakteryzujących się zwiększoną wrażliwością cenową. Kolejny scenariusz dotyczy natomiast przedsiębiorstw doświadczających gwałtownego wzrostu popytu (np. firmy transportowe, branża IT) charakteryzujących się zwiększonymi możliwościami podnoszenia cen [Abdelnour i in., 2020]. Ryzyko kredytowe z kolei wiąże się głównie z osłabieniem wiarygodności kredytowej przedsiębiorstw w następstwie zmian związanych z pandemią, co z kolei wywołało konieczność rewizji dotychczasowej metodyki oceny zdolności oraz wiarygodności kredytowej ze strony kredytodawców [International Monetary Fund, 2020]. Ze względu na fakt, że pandemia COVID-19 wywołała wiele negatywnych skutków dla współczynników szkodowości usług ubezpieczeniowych, zmianie uległ również kształt ryzyka ubezpieczeniowego dla przedsiębiorstw. W większości sektorów pandemia wywołała zwiększenie szkodowości (np. dotyczące ubezpieczeń majątkowych w obszarze produktów związanych z telemedycyną), jednak są też takie, gdzie obserwuje się zmniejszenie szkodowości (np. dotyczące ubezpieczeń komunikacyjnych w związku z ograniczeniami w podróżowaniu oraz przemieszczaniu) [Deloitte, 2020a].

W przypadku ryzyk organizacyjnych, z którymi zetknęły się niemal wszystkie przedsiębiorstwa w trakcie pandemii COVID-19, najbardziej są widoczne ryzyko prawne [Ernst & Young, 2020] oraz ryzyko personalne [Gartner, 2020]. Największym wyzwaniem dla przedsiębiorstw w tym obszarze okazało się monitorowanie tworzonych regulacji o charakterze zewnętrznym, dostosowywanie swojej działalności do ich wymagań oraz – na ich podstawie – tworzenie własnych regulacji o charakterze wewnętrznym. Zmiany prawne w trakcie pandemii COVID-19 dotyczą głównie takich sektorów, jak: turystyka, logistyka, bankowość, ubezpieczenia, hotelarstwo, gastronomia [Ernst & Young, 2020]. Z kolei w przypadku ryzyka personalnego wielowymiarowym obszarem wprowadzania zmian zarządczych okazało się zarządzanie pracownikami w sytuacji pandemii, stanowiące istotne wyzwanie menedżerskie [Gartner, 2020]. Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO) wyznaczyła listę branż wymagającą w najwyższym stopniu dodatkowych zaleceń oraz narzędzi zarządzania ryzykiem personalnym, do których zaliczyła m.in.: turystykę, ochronę zdrowia, edukację [International Labour Organization, 2020].

Duża część przedsiębiorstw odczuła długofalowe skutki pandemii będące przejawem materializacji określonych ryzyk strategicznych, np. ryzyka ciągłości działania [Gourinchas i in., 2020], ryzyka reputacyjnego [He, Harris, 2020] oraz ryzyka inwestycyjnego [Unctad, 2020]. Ryzyko ciągłości działania, dla wielu przedsiębiorstw reprezentujących tzw. sektory zagrożone, było związane z koniecznością zapobiegnięcia upadłości w następstwie skutków lockdownu, problemów z realizacją celów strategicznych czy też wyraźnego pogorszenia kondycji finansowej. W przypadku przedsiębiorstw doświadczających tego typu problemów, do zachowania ciągłości biznesowej konieczne okazało się dokonywanie analiz scenariuszowych oraz opracowanie planów awaryjnych dla każdego z możliwych scenariuszy rozwoju

pandemii i ich wpływu na kondycję przedsiębiorstwa [Deloitte, 2020b]. Pandemia wpłynęła również na kształt ryzyka reputacyjnego. Jego wpływ na przedsiębiorstwa ujawniał się dwójako: negatywnie lub pozytywnie. Negatywny wpływ na reputację w trakcie pandemii został uwidoczniiony np. poprzez ograniczenia w budowaniu oraz utrzymywaniu długoterminowych relacji z partnerami biznesowymi oraz klientami, będące następstwem np. konieczności dokonywania zmian w zawartych wcześniej umowach handlowych [Baker McKenzie, 2020]. W trakcie pandemii można zauważyć jednak również jej pozytywny wpływ na reputację przedsiębiorstw, głównie tych wykazujących duże zaangażowanie społeczne w pomoc dla takich organizacji, jak szpitale oraz inne jednostki medyczne, jak też angażujących się w wiele innych inicjatyw z obszaru CSR [He, Harris, 2020]. Zakłócenia w prowadzeniu działalności gospodarczej podczas globalnej pandemii nie pozostają neutralne także dla działalności inwestycyjnej, wpływając istotnie na kształt ryzyka inwestycyjnego. Dla przedsiębiorstw znaczenie ma w tym obszarze głównie klimat inwestycyjny w wymiarze inwestycji zagranicznych, będący konsekwencją zmian polityki fiskalnej oraz lockdownu [Deloitte, 2020c]. Okazuje się, że najbardziej dotknięte negatywnie ryzykiem inwestycyjnym w trakcie pandemii są te sektory, które charakteryzują się najwyższym stopniem umiędzynarodowienia, tj.: elektronika, maszyny i urządzenia, tekstylia i odzież oraz motoryzacja [Unctad, 2020].

Spore wyzwanie dla przedsiębiorstw w trakcie pandemii stanowią również ryzyka o charakterze globalnym, w tym ryzyko technologiczne [Splett, 2020] oraz ryzyko globalnych łańcuchów dostaw [Craven i in., 2020]. Zmiany spowodowane pandemią COVID-19 wywołały liczne transformacje w zarządzaniu ryzykiem technologicznym. Wśród niektórych przedsiębiorstw (np. twórców aplikacji, producentów narzędzi i oprogramowania do zdalnej pracy oraz nauki, dostawców Internetu, producentów sprzętu sieciowego) można zauważyć wyraźne pozytywne zmiany ryzyka technologicznego, będące konsekwencją gwałtownego wzrostu popytu [Deloitte, 2020d]. Z kolei negatywne tendencje w ryzyku technologicznym wystąpiły w przypadku przedsiębiorstw, które z dnia na dzień musiały digitalizować wielowymiarowo swoje działalności, przenosząc kanały sprzedaży do przestrzeni online, dokonując cyfryzacji interakcji z klientami czy też wprowadzając usługi cyfrowe [McKinsey, 2020]. Przedsiębiorstwa te nie zawsze miały odpowiednie zaplecze techniczno-infrastrukturalne lub środki finansowe umożliwiające dynamiczny proces wprowadzania zmian technologicznych, co skutkowało niejednokrotnie niedostosowaniem się do wymagań otoczenia, a w następstwie tego doświadczaniem spadku popytu, problemów finansowych czy pogorszenia pozycji rynkowej. Istotnym zagadnieniem w działalności przedsiębiorstw w trakcie pandemii okazała się również współpraca w ramach globalnych łańcuchów dostaw. Obostrzenia pandemiczne wywołały m.in. problemy w realizacji podstawowych procesów w łańcuchach dostaw i sieciach logistycznych, problemy z dostarczaniem dóbr na rynek lub zapewnieniem kluczowych usług klientom, niejednokrotnie przerywając ich ciągłość lub znacząco zakłócając efektywność i terminowość [Deloitte, 2020d]. W następstwie globalnych logistycznych problemów pandemicznych zaczęto obserwować negatywne zmiany m.in. w takich branżach, jak: IT, motoryzacja, dobra konsumpcyjne oraz branża farmaceutyczna [World Economic Forum, 2020a].

### 3. Kluczowe czynniki sukcesu jako kategoria wyjaśniająca wyniki przedsiębiorstw w okresie pandemii COVID-19

Utrzymanie lub poprawa pozycji konkurencyjnej, wzrost przychodów, pozyskiwanie nowych klientów oraz poprawa reputacji są przykładami oznak osiągania sukcesów w prowadzeniu działalności gospodarczej. Możliwości osiągania sukcesu są jednak silnie uzależnione od warunków narzuconych przez otoczenie, w jakim w określonym czasie funkcjonuje przedsiębiorstwo. Szczególnie trudne jest inicjowanie zachowań przedsiębiorczych oraz osiąganie sukcesu w prowadzeniu działalności gospodarczej w trakcie kryzysu [Devece, Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, 2016].

Kryzys o charakterze wewnętrznym, dotyczący pojedyncze przedsiębiorstwo, najczęściej czasowo lub trwale uniemożliwia osiąganie sukcesu. Wówczas zarządzanie takim przedsiębiorstwem jest najczęściej zorientowane na zachowanie ciągłości działania i przeciwdziałanie upadkowi. Z kolei kryzysy o charakterze zewnętrznym, na których prawdopodobieństwo wystąpienia pojedyncze przedsiębiorstwa nie mają wpływu, albo mogą stanowić dla nich poważne utrudnienie prowadzenia działalności, albo stwarzać niespotykane wcześniej szanse rozwoju. Takim typem kryzysu jest sytuacja wywołana przez globalną pandemię COVID-19. Bez wątplenia wystąpienie kryzysu pandemicznego nosi znamiona nieprzewidywalności, co widać np. w prognozach na 2020 r., ujętych w raportach na temat globalnych ryzyk, gdzie zostało ono ocenione przez najlepszych światowych ekspertów jako najniższe od niemal dekady [World Economic Forum, 2020b]. Kryzysy o charakterze zewnętrznym – w zależności od cech charakterystycznych, dynamiki i skali – mogą wywierać negatywny bądź pozytywny wpływ na przedsiębiorstwa. W przypadku pozytywnego wpływu sytuacji kryzysowej na działalność przedsiębiorstwa istotna jest identyfikacja tych czynników, które pozwoliły tym przedsiębiorstwom inicjować rozwój i generować lepsze wyniki.

W trakcie pandemii COVID-19 niektóre branże były niejako predysponowane do poprawy swoich wyników. Jednak sama przynależność do sektora nie determinowała bezpośrednio sukcesów przedsiębiorstw. W tej sytuacji istotna była umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem w zmienionych warunkach, nawet jeśli warunki te stwarzały okazje polepszenia pozycji konkurencyjnej. Części przedsiębiorstw w trakcie pandemii udało się odnieść realny sukces. Były to przedsiębiorstwa, które co najmniej nie straciły (jeśli warunki były dla nich niesprzyjające), a często wiele zyskały w trakcie pandemii. Sukcesy te były warunkowane czynnikami, które można uznać za kategorię wyjaśniającą wyniki przedsiębiorstw w okresie pandemii COVID-19. Asad i Kashif [2021] podjęli próbę wstępnego ustalenia czynników sukcesów małych i średnich przedsiębiorstw z Pakistanu w trakcie pandemii, wskazując, że zaliczyć do nich można m.in.: wdrażanie innowacji, elastyczność kierownictwa czy wsparcie rządowe. Rajak i in. [2021], badając determinanty sukcesu łańcuchów dostaw w Indiach w trakcie pandemii, stwierdzili z kolei, że do czynników sukcesu zalicza się przede wszystkim awaryjne systemy logistyczne oraz adekwatne zaplecze zapasowe. Wskazane, nieliczne prace

poświęcone identyfikacji czynników sukcesu przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19, zachęcają do kontynuacji wysiłków badawczych ukierunkowanych na rozszerzenie obszaru badań o przedsiębiorstwa różnej wielkości, reprezentujące różne sektory i skalę działalności. Wyniki badań własnych autorów w tym zakresie zostały przedstawione w dalszej części niniejszego tekstu.

#### 4. Metodyka badań empirycznych

Celem badań empirycznych była identyfikacja oraz kategoryzacja czynników sukcesu wybranych przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19. Badania podzielono na następujące etapy: 1) sformułowanie pytań badawczych, 2) dobór przedsiębiorstw do badań według ustalonych kryteriów, 3) dobór metod i narzędzi badawczych oraz źródeł danych empirycznych, 4) przeprowadzenie badań, 5) analiza i interpretacja zgromadzonych danych, 6) sformułowanie wniosków, 7) zamknięcie badania.

W procesie badawczym sformułowano następujące pytania badawcze:

Pytanie 1. Jakie czynniki zadecydowały o sukcesach badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19?

Pytanie 2. Które ze zidentyfikowanych czynników sukcesów badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19 należy uznać za kluczowe?

Pytanie 3. Jakie kategorie tworzą zidentyfikowane kluczowe czynniki sukcesów badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19?

Badaniami objęto 22 przedsiębiorstwa, które odnosiły sukcesy w okresie pandemii COVID-19. Przedsiębiorstwa zakwalifikowano do badań w trybie doboru celowego. Za główne kryterium doboru uznano różnorodność przypadków umożliwiającą finalne porównanie wyników badań pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami. Za wyznaczniki różnorodności uznano w tym przypadku: 1) przynależność do sektorów (wybrano przedsiębiorstwa reprezentujące różne sektory, nie tylko stwarzające warunki rozwoju przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19), tj.: sektor usług medycznych (CVS Health, LuxMed), sektor biotechnologiczny (Pfizer, BioMaxima), producenci/dystrybutorzy środków ochrony osobistej, środków do dezynfekcji oraz materiałów medycznych (Cardinal Health, Mercator Medical), firmy kurierskie (Deutsche Post DHL Group, DPD Polska), handel internetowy (Amazon, Allegro), internetowe sklepy spożywcze (Ocado, Frisco.pl), sektor IT (Microsoft, NTT System), firmy konsultingowe (Deloitte, PwC Polska), media/platformy streamingowe (Cyfrowy Polsat, Netflix), sektor ubezpieczeniowy (Allstate, PZU), przedsiębiorstwa z branży gastronomicznej (Fisza Concept) oraz sportowo-turystycznej (szkoła narciarska Ptak-Team), oraz 2) zasięg działalności (lokalny bądź globalny).

Badania empiryczne zostały zrealizowane w konwencji badań jakościowych poprzez wykorzystanie triangulacji metod badawczych. Główną metodą zastosowaną w procedurze badawczej było wielokrotne studium przypadku [Yin, 2003]. Wykorzystana została również:

1) metoda klasyfikacji logicznej [Bailey, 1994; Saran, 2014], 2) analiza treści [White, Marsh, 2006], 3) analiza porównawcza [Esser, Vliegenthart, 2017] w wariacie porównania zamkniętego, gdzie wybrane do badania jednostki są dobrane *a priori* przed badaniem [Konecki, 2000], oraz 4) egzemplifikacja [Każmierska, 2018].

W procesie badawczym korzystaliśmy z następujących źródeł danych empirycznych pochodzących z 2020 r.: 1) danych bezpośrednio pozyskanych z badanych przedsiębiorstw, w postaci: informacji zamieszczonych na ich oficjalnych stronach internetowych oraz w mediach społecznościowych, autoryzowanych wypowiedzi ich przedstawicieli oraz udostępnianych dokumentów wewnętrznych (w tym raportów okresowych), 2) profesjonalnych raportów dotyczących analizy wpływu pandemii COVID-19 na działalność przedsiębiorstw, 3) wypowiedzi ekspertów gospodarczych i społecznych.

## 5. Wyniki

W procesie badawczym zidentyfikowaliśmy 43 różne czynniki sukcesu badanych przedsiębiorstw w trakcie trwania pandemii COVID-19. Wykorzystując jednostopniową klasyfikację logiczną oraz spełniając przy doborze kategorii wymagane przez rygor tej metody kryteria wyczerpywalności oraz rozłączności, czynniki te zaliczyliśmy do następujących 7 kategorii:

1. Strategia, w tym 8 czynników: plan ciągłości działania, ciągła ocena ryzyka, strategiczne partnerstwo, koopetycja, scenariusze, inwestycje, zaangażowanie społeczne, dywersyfikacja.
2. Model biznesu, w tym 7 czynników: digitalizacja, fraktalizacja, skala działalności, zdolności usługowe/wytwórcze, sprawność operacyjna, efektywność łańcucha dostaw, konkurencyjność cenowa.
3. Zasoby, w tym 9 czynników: kapitał początkowy, kapitał relacyjny, zaufanie partnerów, właściciel, doświadczenie, silne B + R, infrastruktura logistyczna, kompetencje pracowników, potencjał wzrostu.
4. Elastyczność, w tym 5 czynników: monitorowanie otoczenia, szybkie reagowanie, szybkie wprowadzanie nowości, zmiany strukturalne, prawna adaptacyjność.
5. Usługi/produkty, w tym 6 czynników: jakość rynkowa, jakość obsługi, kompleksowość usług, namnażanie innowacji, uniwersalność usług, czas dostaw.
6. Relacje z klientami, w tym 4 czynniki: programy lojalnościowe, dynamiczny marketing, komunikacja z klientami, media społecznościowe.
7. Otoczenie, w tym 4 czynniki: sytuacja makroekonomiczna, wzrost popytu, zmiany preferencji klientów, technologiczne megatrendy.

Szczegółowo wszystkie zidentyfikowane czynniki sukcesu wraz z analizą ich wystąpienia w przypadku badanych przedsiębiorstw zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki sukcesu badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19

Przedsiębiorstwa	Czynniki sukcesu																	Razem						
	CVS Health	LuxMed	Pfizer	BioMaxima	Cardinal Health	Mercator Medical	Deutsche Post DHL Group	DPD Polska	Amazon	Allegro	Ocado Group	Frisco.pl	Microsoft	NTT System	Deloitte	PwC Polska	Netflix		Cyfrowy Polsat	Alistate	PZU	Fisza Concept	Ptak-Team	
STRATEGIA																								
Plan ciągłości działania	✓	✓					✓								✓	✓		✓	✓					7
Ciągła ocena ryzyka					✓		✓		✓				✓	✓	✓		✓							7
Strategiczne partnerstwo			✓																			✓		2
Kooperacja																						✓		1
Scenariusze							✓	✓																2
Inwestycje	✓					✓				✓						✓		✓						5
Zaangażowanie społeczne	✓	✓					✓								✓	✓	✓		✓					7
Dywersyfikacja													✓				✓	✓			✓			4
MODEL BIZNESU																								
Digitalizacja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	22
Fraktalizacja		✓										✓												2
Skala działalności						✓		✓																2
Zdolności usługowe/wytwórcze						✓		✓	✓															3
Sprawność operacyjna	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	22
Efektywność łańcucha dostaw	✓				✓						✓	✓		✓										5
Konkurencyjność cenowa						✓				✓								✓						3
ZASOBY																								
Kapitał początkowy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	22
Kapitał relacyjny					✓														✓					2
Zaufanie partnerów					✓														✓					2
Właściciel																						✓	✓	2
Doświadczenie			✓	✓				✓																3
Silne B + R			✓	✓																				2
Infrastruktura logistyczna					✓		✓	✓	✓	✓	✓													6
Kompetencje pracowników	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	22
Potencjał wzrostu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						18
ELASTYCZNOŚĆ																								
Monitorowanie otoczenia	✓						✓		✓	✓			✓		✓	✓	✓							8
Szybkie reagowanie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	22
Szybkie wprowadzanie nowości		✓		✓			✓				✓	✓		✓	✓					✓	✓			9
Zmiany strukturalne						✓		✓																2
Prawna adaptacyjność						✓		✓								✓						✓	✓	5
USŁUGI/PRODUKTY																								
Jakość rynkowa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	22
Jakość obsługi	✓	✓					✓		✓	✓		✓				✓			✓					8
Kompleksowość usług	✓	✓																	✓				✓	4
Namnażanie innowacji											✓		✓										✓	3
Uniwersalność usług															✓	✓								2
Czas dostaw							✓	✓	✓	✓	✓	✓												6
RELACJE Z KLIENTAMI																								
Programy lojalnościowe										✓	✓	✓												2
Dynamiczny marketing									✓	✓	✓	✓							✓			✓		6
Komunikacja z klientami	✓	✓								✓									✓	✓	✓	✓		7
Media społecznościowe																						✓	✓	2
OTOCZENIE																								
Sytuacja makroekonomiczna	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	22
Wzrost popytu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
Zmiany preferencji klientów							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓							7
Technologiczne megatrendy	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓						12

Źródło: opracowanie własne.



W ramach zidentyfikowanych czynników sukcesu w kategorii strategia, najczęściej badane przedsiębiorstwa w trakcie pandemii opracowywały plany zachowania ciągłości działania oraz dokonywały ciągłej oceny ryzyka. Działania te są domenami profesjonalnego strategicznego zarządzania ryzykiem. Często podejmowały również działania w ramach zaangażowania społecznego. Najrzadziej spośród czynników sukcesu należących do tej kategorii, na wyniki badanych przedsiębiorstw podczas pandemii, wpływało zawieranie strategicznego partnerstwa z innymi podmiotami oraz opracowywanie różnych scenariuszy rozwoju pandemii i jej wpływu na ich działalność.

W obszarze czynników zaliczonych do kategorii model biznesu, wszystkie badane przedsiębiorstwa stosowały w trakcie pandemii modele oparte na kompleksowej lub częściowej digitalizacji swoich działalności, dzięki czemu – niezależnie od reprezentowanego sektora – mogły utrzymać swoje przychody na dotychczasowym poziomie, a niejednokrotnie dokonać ich zwiększenia. W tej kategorii również sprawność operacyjna jest jednym z czynników, dzięki któremu wszystkie poddane badaniom przedsiębiorstwa mogły wykorzystać sytuację pandemii w celach rozwojowych i uzyskiwania ponadprzeciętnych wyników. Czynnikiem z tej kategorii, które w najmniejszym stopniu przyczyniły się do utrzymania potencjału rozwoju badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii, były z kolei fraktalizacja oraz rozszerzanie skali działalności.

W kategorii zasoby, jednym z czynników o istotnym znaczeniu dla osiągnięcia sukcesu podczas pandemii COVID-19 był kapitał początkowy badanych przedsiębiorstw, definiujący wyjściową sytuację finansową, w jakiej znajdowały się te przedsiębiorstwa w chwili wybuchu pandemii. Kolejnym, ważnym czynnikiem z tej kategorii charakterystycznym dla wszystkich badanych podmiotów były kompetencje pracowników, które warunkowały zdolności adaptacyjne do zmienionych warunków prowadzenia działalności. Również pandemiczny potencjał wzrostu warunkowany m.in. specyfiką sektora (np. firmy kurierskie czy handel internetowy) miał niebagatelne znaczenie dla osiągnięcia sukcesów przez badane przedsiębiorstwa. Znacznie rzadziej badane przedsiębiorstwa wykorzystywały natomiast kapitał relacyjny, zaufanie swoich dotychczasowych partnerów, potencjał badawczo-rozwojowy oraz indywidualne zaangażowanie właścicieli do utrzymywania swojej pozycji rynkowej na stabilnym poziomie w trakcie kryzysu pandemicznego.

W kategorii związanej z elastycznością, największą rolę odegrał czynnik w postaci szybkości reakcji przedsiębiorstw na transformacje w otoczeniu, będące następstwem pandemii. Istotne znaczenie miała również szybkość wprowadzania nowości jako sposobu pozyskania i utrzymania klientów w nowej sytuacji, widoczna zarówno w przedsiębiorstwach lokalnych, jak i globalnych. Również bieżące monitorowanie otoczenia, silnie wspierające procesy podejmowania decyzji, warunkowało w przypadku znacznej części badanych przedsiębiorstw osiągnięcie przez nie sukcesy rynkowe. W ramach czynników zaliczanych do tej kategorii, najrzadziej badane przedsiębiorstwa wykorzystywały zmiany strukturalne w celu ochrony swojej wartości, pozycji oraz wyników podczas pandemii.

Wśród czynników zaliczonych do kategorii usługi/produkty istotnym dla utrzymania i poprawy pozycji konkurencyjnej wszystkich badanych przedsiębiorstw okazała się jakość rynkowa oferowanych produktów lub usług. Niezwykle ważna była również jakość obsługi, w sytuacji pandemii, wymagająca wprowadzenia znaczących zmian w dostosowaniu do innych niż wcześniej preferencji klientów. Ten czynnik miał szczególne znaczenie w przypadku przedsiębiorstw medycznych oraz reprezentujących branżę e-commerce. W obszarze determinantów sukcesu związanych bezpośrednio z produktami bądź usługami, najmniej popularne było oferowanie przez badane przedsiębiorstwa w trakcie pandemii usług o charakterze uniwersalnym oraz sięganie po innowacje, w celu zarówno unowocześnienia zarówno samych produktów/usług, jak i procesu obsługi klienta.

W obszarze relacji z klientami kształtowanych przez przedsiębiorstwa w okresie pandemii, które warunkują stymulację zachowań zakupowych oraz przyczyniają się do budowania lojalności klientów, czynnikiem sukcesu najczęściej występującym, okazały się sposoby komunikacji z docelowymi grupami odbiorców, szczególnie te wykorzystujące jej nowoczesne formy, stosowane m.in. przez podmioty medyczne czy ubezpieczeniowe. Duże znaczenie miał również dynamiczny marketing, zauważalny szczególnie w przypadku przedsiębiorstw oferujących dobra konsumpcyjne. Nieco rzadziej badane przedsiębiorstwa sięgały natomiast po wdrażanie ulepszonych na czas pandemii programów lojalnościowych oraz intensywniejszą komunikację z klientami za pośrednictwem mediów społecznościowych.

W ramach ostatniej wyłonionej kategorii czynników sukcesu badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19, czyli otoczenia, okazuje się, że do osiągnięcia poprawy ich wyników i pozycji konkurencyjnej przyczyniła się bezpośrednio sprzyjająca działalności sytuacja makroekonomiczna oraz będący bezpośrednio jej następstwem wzrost popytu na produkty i usługi. Również technologiczne megatrendy charakterystyczne dla stanu pandemii, takie jak np. rozwój e-commerce, eskalacja wykorzystania transakcji bezgotówkowych czy praca i nauka zdalna, przyczyniły się znacząco do rozwoju badanych przedsiębiorstw, głównie tych z branż e-commerce, kurierskiej, IT czy media. Czynnikiem sukcesu należącym do tej kategorii, który wśród badanych przedsiębiorstw był najrzadziej wykorzystywany przy opracowywaniu reakcji na zmiany będące następstwem pandemii, były natomiast silne zmiany w zakresie preferencji klientów.

Wszystkie zidentyfikowane czynniki tworzą obraz determinantów rozwoju, poprawy pozycji konkurencyjnej, generowania ponadprzeciętnych wyników, poprawy reputacji, czyli sukcesów badanych przedsiębiorstw. Pośrednimi przyczynami możliwości osiągnięcia przez badane przedsiębiorstwa sukcesów w trakcie pandemii były pozytywne aspekty materializacji ryzyk (omówionych w części teoretycznej pracy), które kreowały zupełnie nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w tym czasie.

Wśród zidentyfikowanych w procesie badawczym czynników można wyłonić te, które stały się kluczowymi czynnikami sukcesu w trakcie pandemii COVID-19. Podejście do wytypowania tych kluczowych czynników jest jednak ambiwalentne. Z jednej strony kryterium uznania czynnika sukcesu za kluczowy może stanowić częstość jego występowania wśród

badanych przedsiębiorstw. Wówczas za kluczowe czynniki sukcesu badanych przedsiębiorstw należałoby uznać te charakterystyczne dla całej badanej próby, a więc: digitalizacja, sprawność operacyjna, kapitał początkowy, kompetencje pracowników, szybkie reagowanie, jakość rynkowa oraz sytuacja makroekonomiczna. Z drugiej zaś strony, znalezienie przez przedsiębiorstwo indywidualnego czynnika sukcesu, z którego nie mogą lub nie potrafią skorzystać inne przedsiębiorstwa, może pozwolić na jego określenie jako kluczowego dla tego przedsiębiorstwa. Przy takim pojmowaniu, za kluczowe czynniki sukcesu można uznać np. 1) zdolność do kooperacji oraz indywidualne podejście do zarządzania właściciela Fisza Concept, 2) strategiczne partnerstwo, które stosował Pfizer lub szkoła narciarska Ptak-Team, 3) uniwersalność usług oferowaną przez Deloitte lub PwC Polska, 4) wykorzystanie efektów skali działalności przez Amazon lub Mercator Medical lub 5) zmiany strukturalne dokonane w Deutsche Post DHL Group lub Amazon.

## 6. Podsumowanie

Badania empiryczne, których wyniki zostały przedstawione w niniejszej pracy pozwoliły uzyskać odpowiedzi na wszystkie postawione pytania badawcze, poprzez zidentyfikowanie czynników sukcesu wybranej grupy przedsiębiorstw w trakcie trwania globalnej pandemii COVID-19, dokonanie ich kategoryzacji oraz wyłonienie tych czynników, które można uznać za kluczowe w wykorzystaniu stwarzanych dla tych przedsiębiorstw w trakcie pandemii szans rozwoju.

Głównym wnioskiem z przeprowadzonych badań jest to, iż przedsiębiorstwa, które w trakcie pandemii COVID-19 uchroniły się przed stratami, a nawet bardzo często znacznie umocniły swoją pozycję i poprawiły wyniki, podejmowały wiele proaktywnych działań zarządczych w zakresie: modyfikacji dotychczasowej strategii i modelu biznesu, redefinicji podejścia do zarządzania zasobami, elastyczności w dostosowywaniu się do pandemicznych zmian, udoskonalenia oferowanych produktów/usług oraz przeobrażeń dotychczasowego podejścia do zarządzania relacjami z klientami. Ponadto ich sukcesy były determinowane również sprzyjającymi im pandemicznymi zmianami w otoczeniu.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte i artykuły

1. Asad M., Kashif M. [2021], *Unveiling success factors for small and medium enterprises during COVID-19 pandemic*, „Arab Journal of Basic and Applied Sciences”, 28(1), s. 187–194.
2. Bailey K.D. [1994], *Typologies and Taxonomies – An Introduction to Classification Techniques*, Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi.

3. Devece C., Peris-Ortiz M., Rueda-Armengot C. [2016], *Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure*, „Journal of Business Research”, 69(11), s. 5366–5370.
4. Esser F., Vliementhart R. [2017], *Comparative Research Methods*, w: *The International Encyclopedia of Communication Research Methods*, red. J. Matthe, John Wiley & Sons, s. 1–22.
5. He H., Harris L. [2020], *The impact of COVID-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy*, „Journal of Business Research”, 116, s. 176–182.
6. Jedynak P., Bąk S. [2021], *Risk Management in Crisis: Winners and Losers during the COVID-19 Pandemic*, Routledge, London, New York.
7. Kaźmierska K. [2018], *Doing Biographical Research-Ethical Concerns in Changing Social Contexts*, „Polish Sociological Review”, 3(203), s. 393–411.
8. Konecki K. [2000], *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Li J.-Y., Sun R., Tao W., Lee Y. [2021], *Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication*, „Public Relations Review”, 47(1), 101984.
10. Rajak S., Mathiyazhagan K., Agarwal V., Sivakumar K., Kumar V., Appolloni A. [2021], *Issues and analysis of critical success factors for the sustainable initiatives in the supply chain during COVID-19 pandemic outbreak in India: A case study*, „Research in Transportation Economics”, 101114.
11. Richter A., Wilson T.C. [2020], *COVID-19: implications for insurer risk management and the insurability of pandemic risk*, „The Geneva Risk and Insurance Review”, 45, s. 171–199.
12. Saran J. [2014], *Classification and typologies as tools for pedagogical empirical research improvement*, „Studia i Prace Pedagogiczne”, 1, s. 13–30.
13. White M.D., Marsh E.E. [2006], *Content analysis: A flexible methodology*, „Library Trends”, 55(1), s. 22–45.
14. Yin R.K. [2003], *Case study research: Design and methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.

### Materiały internetowe

1. Abdelnour A., Babbitz T., Moss S. [2020], *Pricing in a pandemic: Navigating the COVID-19 crisis*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/pricing-in-a-pandemic-navigating-the-covid-19-crisis>.
2. Backer McKenzie [2020], *COVID-19 checklist for financial institutions*, [https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2020/05/bakermckenzie\\_covid19-checklist-for-financial-institutions.pdf?la=en](https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2020/05/bakermckenzie_covid19-checklist-for-financial-institutions.pdf?la=en).
3. Craven M., Liu L., Wilson M., Mysore M. [2020], *COVID-19: Implications for business*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>.
4. Deloitte [2020a], *Wpływ pandemii COVID-19 na działalność ubezpieczeniową: szanse i zagrożenia*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/financial-services/articles/wplyw-pandemii-COVID-19-na-dzialalnosc-ubezpieczeniowa-szansy-i-zagrozenia.html>.
5. Deloitte [2020b], *COVID-19: Managing Risks and Ensuring Business Continuity*, <https://www2.deloitte.com/rs/en/pages/risk/articles/covid-19-managing-risk-and-ensuring-business-continuity.html>.

6. Deloitte [2020c], *Understanding the sector impact of COVID-19. Investment Management*, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/covid-19-impact-on-the-investment-management-sector.html>.
7. Deloitte [2020d], *COVID-19: Managing supply chain risk and disruption*, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/covid-19-managing-supply-chain-risk-and-disruption.html>.
8. Ernst & Young [2020], *Regulatory risk management for responding to COVID-19 pandemic*, [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_in/topics/covid-19/regulatory-compliance-india-covid-19.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_in/topics/covid-19/regulatory-compliance-india-covid-19.pdf).
9. Gartner [2020], *GC Actions in Response to COVID-19*, <https://www.gartner.com/en/legal-compliance/insights/coronavirus-resources>.
10. Gourinchas P., Kalemli-Özcan S., Penciakova V., Sander N. [2020], *COVID-19 and business failures*, <https://www.oecd.org/global-forum-productivity/webinars/Gourinchas-Kalemli-Ozcan-covid-19-and-business-failures.pdf>.
11. International Labour Organization [2020], *Stop COVID-19 at work! Sector-specific guidance and tools for COVID-19 prevention and control*, [https://www.ilo.org/sector/Resources/WCMS\\_746337/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/sector/Resources/WCMS_746337/lang--en/index.htm).
12. International Monetary Fund [2020], *Public Communication During a Financial Crisis. Monetary and Capital Markets*, Special Series on COVID-19, <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/covid19-special-notes>.
13. Koulouridi S., Kumar S., Nario L., Papanides P., Vettori M. [2020], *Managing and monitoring credit risk after the COVID-19 pandemic*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/managing-and-monitoring-credit-risk-after-the-covid-19-pandemic>.
14. KPMG [2020], *KPMG International „Consumers and the new reality” Report*, <https://home.kpmg/pl/pl/home/media/press-releases/2020/07/media-press-sklepy-musza-zaoferowac-konsumentom-nowe-powody-do-zakupu-w-trybie-offline-koncentrujac-sie-na-cenie-i-wygodzie.html>.
15. Marsh [2020], *Improving Liquidity During and After the Pandemic*, <https://coronavirus.marsh.com/us/en/insights/research-and-briefings/improving-liquidity-during-and-after-pandemic.html>.
16. McKinsey [2020], *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point – and transformed business forever*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>.
17. Revoltella D., Maurin L., Pal R. [2020], *EU firms in the post-COVID-19 environment*, VOX, CEPR Policy Portal, <https://voxeu.org/article/eu-firms-post-covid-19-environment>.
18. Splett M. [2020], *Ubezpieczenia ryzyk cybernetycznych oraz polityki crime w świetle COVID-19*, <https://www.marsh.com/pl/pl/insights/risk-in-context/cyber-crime-COVID-19.html>.
19. Unctad [2020], *World Investment Report 2020: International Production beyond the Pandemic*, United Nations Publications, Geneva, [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf).

20. World Economic Forum [2020a], *This is the impact of the Coronavirus on business*, <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/why-is-coronavirus-a-global-business-risk/?fbclid=I-wAR0vYn4nXe3lCAj3pJu7s6sdvCQ8nYxUiT5i05kW-NfPy6UVpV1l-veUDW0>.
21. World Economic Forum [2020b], *The Global Risks Report*, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf).

---

## Key success factors in business management during the COVID-19 pandemic

---

### Summary

The purpose of the text is to identify and categorise the key success factors of selected companies during the global COVID-19 pandemic. In the theoretical part, the conditions for the functioning of enterprises during the COVID-19 pandemic were identified, and then success factors were diagnosed as a category that explained the results of enterprises during this period. The aim of the work was achieved through empirical research carried out on a sample of 22 companies representing various sectors, both global and local. The research was conducted using the triangulation of research methods. The main method used in the research procedure was a multiple case study. The results showed that the identified factors determining the success of the surveyed companies during a pandemic form seven categories: strategy, business model, resources, flexibility, products/services, customer relations, and the external environment.

**Keywords:** pandemic, COVID-19, enterprise, success

---