

Start-up'y w świecie VUCA

Streszczenie

Obecne czasy są dla start-up'ów pełne niepewności. Nieprzewidywalne, niejednoznaczne, złożone warunki funkcjonowania oraz hiperkonkurencja stanowią dla nich ogromne zagrożenie. Muszą one stale uczyć się rozpoznawania i łagodzenia wyzwań jakie niesie ze sobą współczesny świat. W artykule przedstawiono koncepcję VUCA i dostosowanie do niej definicji start-up'u, przeanalizowano w jaki sposób firmy reagują na zmiany otoczenia (jak zmiany te wpływają na ich pozycję na rynku - w jaki sposób ją wzmacniają lub jak je z niego eliminują). Przegląd aktualnej literatury i badań nad start-up'ami pozwalają na wyciągnięcie wniosków jak funkcjonować mają one w trudnych obecnie warunkach, jakich błędów unikać, jak zarządzać gdy pojawiają się zmiany, jakie kompetencje rozwijać i w co inwestować.

Słowa kluczowe

start-up, VUCA, VUCA Prime

WPROWADZENIE - CZYM JEST VUCA?

„Świat nieustannie się zmienia, co wymaga od nas nie tylko sprawnego odnotowania, ale także zdolności do adaptacji. Tylko w ciągu ostatnich lat obserwujemy rozwój nowych technologii, medycyny, gospodarki, turystyki i nanotechnologii. Otaczamy się danymi i zmiennymi, które wymagają od nas obserwowania, wnioskowania i elastyczności. Jednym zdaniem funkcjonujemy w świecie VUCA”¹.

Akronim **VUCA** po latach stał się na tyle uniwersalny, że obecnie funkcjonuje zarówno w biznesie, jak i w polityce czy obszarze rozwoju osobistego. Rozwinięcie tego skrótu jest następujące:

V - Volatility (ang. zmienność) – wahania popytu i dynamiki gospodarki, coraz trudniejsze przewidywanie trendów, wydarzeń i sytuacji (zarówno ich tempa, jak i ich zakresu).

U - Uncertainty (ang. niepewność) – wynika w dużej mierze z poczucia braku kontroli i braku możliwości przewidywania zmiennych (nie jest wiadome czy coś się wydarzy, czy nie – pozostaje być przygotowanym na różne scenariusze).

C - Complexity (ang. złożoność) – zmiany dotyczą wielu zjawisk, obszarów i obejmują coraz to większy zasięg informacji (na tyle duży, że trudno jest przyswoić wszystkie ewentualne zmienne, które należy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji czy planowaniu działań)

A - Ambiguity (ang. niejednoznaczność) – wiele sytuacji i zdarzeń wymaga szerszej perspektywy i nowych doświadczeń – nie zawsze wskazane zjawiska można wyjaśnić za pomocą logiki i analiz (nawet gdy dostępne są częściowo dane)².

1 https://www.ey.com/pl_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest [dostęp: 20/09/2023].

2 https://www.ey.com/pl_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest [dostęp: 20/09/2023], <https://growthadvisors.pl/coaching-inspiracje/sprzedaz-w-czasie-kryzysu/> [dostęp: 20/09/2023].

Biorąc pod uwagę powyższe wyjaśnienie można przyjąć, że świat VUCA to świat zmienności, złożoności, niepewności i niejednoznaczności, wymagający obserwowania, analizowania i szybkiego reagowania na odnotowane zmienne. Charakterystykę, przykłady i skutki oddziaływania wskazanych czynników zestawiono w tab.1.

Tabela 1. Czynniki VUKA w otoczeniu firmy – charakterystyka, przykłady i skutki

Czynnik	Charakterystyka	Przykłady	Skutki
Volatility (zmienność, ulotność)	Zmiany przebiegające szybko, w sposób chaotyczny, uniemożliwiający określenie jakichkolwiek trendów lub znalezienie wzorców postępowania.	<ul style="list-style-type: none"> - rynek nowych technologii - rynek pracy, który ewoluuje wraz z ruchami migracyjnymi - niestabilność systemu prawnego np. wprowadzenie tzw. opłaty paliwowej czy nowego podatku, - zmiany zamówień usług związane z klęskami żywiołowymi np. trzęsienie ziemi we Włoszech, wybuch wulkanu na Islandii. - kryzys finansowy z 2008 roku 	<ul style="list-style-type: none"> - w wyniku nagłych zmian plany długoterminowe dezaktualizują się - im więcej czasu poświęconego zostanie na planowanie, tym większa szansa na to, że plan będzie nieaktualny już w momencie jego prezentacji.
Uncertainty (niepewność)	Opierając się o doświadczenia z przeszłości trudno jest wnioskować o przyszłości. Pojawiają się wciąż nowe wyjątki od reguł, a nawet wyjątki od wyjątków, a same reguły tracą swoją aktualność.	<ul style="list-style-type: none"> - utrata klientów w wyniku zmiany dostawcy, - nieprzedłużenie lub cofnięcie koncesji, - pojawienie się nowego konkurenta lub porozumienie konkurentów skierowane przeciwko konkretnej firmie. 	<ul style="list-style-type: none"> - niski poziom świadomości i zrozumienia występujących zdarzeń i problemów przez menadżerów - trudno jest przewidzieć jaki będzie skutek planowanych/podejmowanych działań, a to może prowadzić do wydłużenia procesu planowania zgodnie z menedżerskim powiedzeniem: jeśli chcesz być czegoś na 100% pewny, będziesz na 100% spóźniony.
Complexity (złożoność)	Nakładające się na siebie różne obszary działalności oraz wpływ czynników zewnętrznych powoduje trudności w identyfikacji łańcucha przyczynowo-skutkowego podejmowanych działań i pojawiających się problemów.	- działalność na rynkach różniących się regulacjami prawnymi, procedurami, taryfami celnymi, językami i kulturą.	<ul style="list-style-type: none"> - posiadanie częściowej informacji lub możliwość przewidzenia niektórych zdarzeń przez menadżerów, - liczba i natura analizowanych danych wpływają na proces podejmowania decyzji.
Ambiguity (niejednoznaczność)	Niejasne sytuacje, możliwość błędnego odczytania sygnałów płynących z otoczenia, mnogość znaczeń oraz brak wcześniejszych doświadczeń w danym obszarze.	<ul style="list-style-type: none"> - wejście na całkiem nowy rynek lub zaoferowanie usługi spoza tzw. kluczowych kompetencji firmy, - spory związane z interpretacją przepisów prawa 	Menedżerowie wychodzą poza swoją strefę komfortu i podejmują działania o zwiększonym ryzyku albo w obawie przed ryzykiem wstrzymują się od podejmowania decyzji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://zmiana.edu.pl/4-sposoby-zarzadzanie-swiecie-vuca/> oraz <https://echometerapp.com/pl/vuca-workworld/> [dostęp: 20/09/2023].

Celem niniejszej pracy jest przegląd najnowszych opracowań na temat działalności start-up'ów, ustalenie jakie są aktualne warunki ich funkcjonowania, jakie podejmują działania i z jakich kompetencji korzystają podczas adaptacji w świecie VUCA, a także czego oczekuje obecnie od nich rynek i społeczeństwo oraz jakie są prognozy i rekomendacje dla start-up'ów na przyszłość.

Do realizacji postawionego celu pracy wybrano następujące metody badawcze: studia literaturowe przedmiotu (metodę tę przyjmuje się jako ważny element informacji wtórnych) i studia przypadków (analiza badań prowadzonych na świecie).

Przeprowadzone badanie będzie miało istotną wartość poznawczą.

NOWA DEFINICJA START-UP'ÓW W ERZE VUCA

Era VUCA całkowicie zmieniała środowisko w jakich działają start-up-y. Oznacza dla nich wysoce niepewne warunki działania, znajdujące odzwierciedlenie przede wszystkim w³:

1. rynku docelowym – wraz z szybkim rozwojem handlu elektronicznego konsumenci uzyskali dostęp do wielu produktów i usług za pośrednictwem platform sieciowych, w efekcie ich potrzeby i dążenia wciąż ewoluują. A zatem niepewność rynku docelowego dotyczy trzech aspektów:
 - b. istniejąca konkurencja w branży staje się coraz bardziej zacięta, a możliwości wejścia dla przedsiębiorców na rynek są mocno ograniczone (co oznacza, że koszty wejścia na rynek rosną = ryzyko startowe wzrasta).
 - c. stopień segmentacji wzrasta, co przekłada się na kurczenie się zdolności rynkowej. Aby odnieść sukces przedsiębiorcy muszą przedstawiać na rynku dynamiczne i zróżnicowane propozycje wartości.
 - d. na nowym rynku przedsiębiorcy stają w obliczu presji i ryzyka związanego z długoterminowym utrzymaniem docelowych klientów.
2. segmentacji klientów.
3. produktach i usługach – niejednoznaczność segmentacji i poznania klientów prowadzi do niepewności w projektowaniu propozycji wartości. I jak na istniejących rynkach klienci jasno artykułują własne potrzeby, tak na nowych rynkach są one niejasne (co stanowi dodatkowe wyzwanie dla przedsiębiorców opracowujących produkty i usługi).
4. modelu biznesowym – przedsiębiorcom może być trudno zaprojektować udany model biznesowy biorąc pod uwagę niepewność rynku docelowego, segmentację klientów i obsługę produktu.

Ze względu na wysoką nieprzewidywalność warunków działania start-up-ów, konieczne wydaje się ich zdefiniowanie na nowo. Według Lean Startup start-up to teraz proces identyfikacji i rozwoju możliwości napędzany duchem innowacji i przedsiębiorczości. Działania start-up-owe natomiast obejmują „opracowywanie nowych produktów lub usług w skrajnie niepewnych warunkach, wysoce zintegrowanych i niepewnych działaniach zarządczych prowadzonych przez przedsiębiorców”⁴. Inną definicję przedstawiają m.in. Wang, Dai, Fang definiując na nowo start-up jako „praktyczną działalność polegającą na rozpoczęciu działalności gospodarczej w niepewnym środowisku” (uogólniając: rdzeń startupu leży w zarządzaniu niepewnością). Działając na podstawie „prób i błędów, ciągłej eksploracji i iteracji przedsiębiorcy zdobywają wiedzę i spostrzeżenia, przekształcają nieznaną w znaną, a niepewność w pewność oraz ustanawiają powtarzalne i zrównoważone modele biznesowe”. Ries również odnosi się do koncepcji VUCA – według niego „działalność start-up-owa zawiera się w trzech obszarach: identyfikacji i rozwoju możliwości startowych; praktycznych działaniach napędzanych duchem startupu i złożonych i niepewnych działaniach zarządczych”⁵.

3 S. Blank, Why the Lean Start-Up Changes Everything.[online], Harvard Business Review, 2013.

4 E. Ries, (2011). Lean Startup: jak dzisiejsi przedsiębiorcy wykorzystują ciągłe innowacje, aby tworzyć radykalnie udane firmy. Nowy Jork: Crown Business.

5 C. Wang, M. Dai, Y. Fang, i wsp. Ideas and methods of lean and agile startup in the VUCA Era. Int Entrep Manag J 18, 1527-1544 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00797-3>.

VUCA I NOWA KONCEPCJA ZARZĄDZANIA

Niepewność i liczba zmiennych w erze VUCA dotyczyć może niemalże każdej branży i wpływa na zdolność do odczytywania zmian biznesowych. Dla firm zmienność rynkowa nie oznacza, że ich możliwości rozwoju są mniejsze czy gorsze. Ona zmienia schemat myślenia i działania firm – wymusza regularną analizę rynku, dokładne przemyślenie produktu i nieustawanie w poszukiwaniu nowych rozwiązań. „Koncepcja VUCA w biznesie wymaga, aby:

- szukać nowych ścieżek rozwojowych,
- umiejscowić markę w percepcji odbiorcy,
- planować, ale i elastycznie podchodzić do tematu rozwoju,
- postawić sobie cele,
- komunikować się z otoczeniem, obserwować i reagować na zmienne,
- odpowiadać na zmieniające się potrzeby Klienta”.

Johansen z Institute for the Future wskazuje, że era VUCA wymaga uważności na zmiany w otoczeniu oraz rozwiniętych kompetencji w obszarze zarządzania zmianą. Opracował koncepcję zarządzania, która odpowiada na założenia VUCA: aby **nie tyle planować konkretne kroki, co dbać o wizję firmy** (Vision). Dzięki takiemu podejściu możliwe jest reagowanie na zmieniające się warunki w sposób zgodny z określoną wcześniej koncepcją i założonymi celami. Istotne jest według niego także, aby **wykazywać się zrozumieniem** (Understanding) ewentualnych trudności czy wyzwań, takich jak pozyskiwanie informacji ze środowiska. Kluczową rolę w tym aspekcie odgrywa budowanie kompetencji związanych z komunikacją – i to na wszystkich szczeblach firmy. Kolejno, **należy stworzyć jasny system działania** (Clarity), który pozwoli określić zadania i procesy zapewniające bezpieczeństwo w momencie sporu czy chaosu.⁶ Według Johansena każdy menedżer powinien zdobyć taki zestaw kompetencji przyszłości (czyli: wizję, zrozumienie, jasność i zwinność – w skrócie nazwał je „VUCA Prime”) oraz poznać oczekiwania rynku w obliczu zmian, tj. m.in. przyspieszenie rozwoju technologicznego, globalizacji i automatyzacji procesów⁷.

Główne wskazówki dla menedżerów dotyczące pożądaney ich reakcji na różne czynniki VUCA zestawiono w tabeli nr 2.

⁶ https://www.ey.com/pl_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest [dostęp: 20/09/2023].

⁷ <https://zmiana.edu.pl/4-sposoby-zarzadzanie-swiecie-vuca/> [dostęp: 20/09/2023], <https://growthadvisors.pl/coaching-inspiracje/sprzedaz-w-czasie-kryzysu/> [dostęp: 20/09/2023].

Tabela 2. Czynniki VUCA i strategii reakcji

	Czynnik VUCA	Reakcja VUCA Prime
V	Volatility (zmienność)	Vision (Wizja) 1) Wizja firmy lub wizja konkretnego przedsięwzięcia (np. wizja wejścia na nowy rynek), czyli opis stanu docelowego zamiast szczegółowych planów. 2) Dynamiczna zmiana sposobu działania bez tracenia z oczu celu i sensu przedsięwzięcia (od prostych projektów poczynając, na strategii firmy kończąc)
U	Uncertainty (niepewność)	Understanding (Zrozumienie) 1) pozyskiwanie przez menadżera informacji zwrotnej z otoczenia – od pracowników, klientów czy dostawców. Wymaga to kompetencji komunikacyjnych i umiejętności zadawania dobrych pytań od menedżera oraz stworzenia warunków do otwartej komunikacji na wszystkich szczeblach firmy, z każdym członkiem załogi. Nieodzowny staje się bliski kontakt – z klientem, zrozumienie, że przywództwo to seria rozmów. 2) zadbanie o kanały komunikacyjne na poziomie organizacji: im łatwiej i sprawniej będzie płynąć informacja, tym lepsze będzie zarządzanie.
C	Complexity (złożoność)	Clarity (Jasność). 1) opracowanie jasnego systemu zarządzania w firmie, dzięki któremu pracownicy otrzymują rzetelnie opisane zadania, procesy, proste procedury, jasne wytyczne. Transparentny sposób podejmowania decyzji w organizacji. 2) tam, gdzie nie pomagają procedury - rozwój pracowników, aby byli przygotowani na działania w złożonej sytuacji, mieli poczucie zmierzania w odpowiednim kierunku, pomimo pojawiającego się chaosu w otoczeniu.
A	Ambiguity (niejednoznaczność)	Agility (Zwinność) 1) otwartość na eksperymentowanie, która wymaga: a) zwinności (postawienia hipotezy, a następnie przeprowadzenia testu - sprawdzenia czy dane działanie przynosi zakładany rezultat - zamiast prowadzić długie dyskusje, lepiej jest przetestować dane rozwiązanie i zobaczyć, jaki będzie jego efekt). b) bezpieczeństwa psychologicznego (tylko w sytuacji gdy popełnianie błędów jest akceptowane i służy uczeniu się na przyszłość, organizacja jest w stanie zwinnie podążać do przodu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://zmiana.edu.pl/4-sposoby-zarzadzanie-swiecie-vuca/> oraz <https://okrokdoprzodu.pl/vuca-po-polsku/> [dostęp: 20/09/2023].

PRZYKŁADY

Opisane w tabeli 2 czynniki i strategii reakcji można odnieść do rzeczywistych przykładów firm. Wybrano w tym celu (i przedstawiono szczegółowo dalej w tabeli 3) start-up'y, poddane najnowszym badaniom (wyniki publikowane w 2022 roku):

- **Ola Cab**⁸ – odpowiednik Ubera na rynku indyjskim (ale również aktywny w Wielkiej Brytanii, Australii, Nowej Zelandii), oferuje przede wszystkim usługi przewozowe (zarówno ekonomicznymi hatchbackami jak i samochodami luksusowymi) w ponad 250 miastach. Do rezerwacji przejazdu oferuje klientom aplikację, a płatności udostępnia on-line, gotówką lub w systemie odroczonym. Obecnie obsługuje 100 miast. Otrzymał dofinansowanie do działalności start-up'owej w wysokości 400 mln dolarów na dalszy rozwój. Wyceniany jest przez DST Global na 2,5 miliarda dolarów. Rozwija się i wkrótce osiągnie cel jakim jest objęcie usługami 200 miast. Niedawno rozszerzył działalność o fundację na rzecz społeczności, dostarczanie jedzenia na zamówienie i przejął mniejszą, konkurencyjną firmę TaxiForSure wraz z jej 15 tysiącami pojazdów.
- **Snapdeal.com**⁹ – firma zajmująca się handlem elektronicznym, sieć ponad 50 tys. marek oraz ponad 20 milionów członków, start-up pozytywnego wpływu (wspierający społeczności znajdujące się

8 <https://www.olacabs.com> [dostęp: 12/01/2024].

9 <https://impactatsnapdeal.com> [dostęp: 12/01/2024].

w niekorzystnej sytuacji, współpracujący na co dzień z wieloma instytucjami pozarządowymi w celu „wykorzystania technologii dla dobra”). W ciągu zaledwie 5 lat pozyskał jednego na sześciu indyjskich użytkowników internetu. Uzyskał statut jednorożca.

- **Paytm**¹⁰ – start-up z zakresu mobilnego internetu, największa w Indiach platforma handlu elektronicznego towarami cyfrowymi. Użytkownicy Paytm mogą także kupować bilety do kina, na samolot, autobus, pociąg, ubezpieczenia czy akcje. Zapewnia on także czołowe rozwiązanie płatności mobilnych dla sprzedawców e-commerce. Chiński gigant Alibaba ma 25% udziałów w tej spółce.
- **InMobi**¹¹ reklamuje się jako „najpotężniejsza na świecie mobilna platforma reklamowa” (baza użytkowników blisko 2 miliardy), obsługuje marki, programistów i wydawców, którzy chcą zaangażować użytkowników mobilnych za pomocą natywnej platformy reklamowej i mobilnych reklam multimedialnych. Wśród jego najbardziej rozpoznawalnych na świecie klientów wskazać można: Unilever, L'oreal, Mondelez International czy Pond's.
- **Zomato**¹² – agregator restauracji, wprowadzona w 2010 platforma technologiczna łącząca klientów, partnerów restauracyjnych i dostawców usług, przeznaczona do lokalizowania restauracji, przeglądania menu, czytania zaufanych recenzji (ale również do zamieszczania własnych opinii czy zdjęć). Obecna w 20 krajach. Daje klientom możliwość rezerwacji stolików, dokonywania płatności, zamówienia jedzenia, a restauracjom niezawodną i wydają usługę dostaw składników i produktów kuchennych. Rozwinęła się poprzez przejęcie kilku firm¹³.

W tabeli 3 przedstawiono szczegółową analizę przedstawionych powyżej start-up'ów.

10 <https://paytm.com> [dostęp: 12/01/2024].

11 <https://www.inmobi.com> [dostęp: 12/01/2024].

12 <https://www.zomato.com> [dostęp: 12/01/2024].

13 Chauhan, Joshi, Kumar, Abidi, VUCA in Start Ups. Jaico Publishing House, 2022, s. 236-249.

Tabela 3. Wybrane start-up'y, czynniki VUCA i działania

Start-up	Faza start-up'u	Czynniki VUCA na danym etapie	Reakcja na czynnik VUCA	Działania podjęte w celu łagodzenia czynnika VUCA	Wnioski
Ola Cabs	generowanie pomysłów	niepewność	- pasja, - urzeczywistnienie	Wykorzystanie nieograniczonego potencjału biznesowego.	Niska jakość usług taksówkarskich przyczyniła się do powstania pomysłu planowania przejazdów on-line.
	inicjatywa	niejasność	ciekawość	Zadawanie pytań w celu zbadania niejasności.	Zainteresowanie danymi, badanie nowych możliwości, świeże/nowe spojrzenie na sytuację („otwartość umysłu” na sytuacje nowe).
	podróż przedsiębiorcza	zmienność	Wykorzystanie potencjału usług taksówkarskich, zapewnienie jeszcze wyższej jakości usług - o wyższym bezpieczeństwie i kulturze kierowców.	1. Wejście na niewykorzystane rynki w celu zaspokojenia istniejącego popytu. 2. Podjęcie skalkulowanego ryzyka.	Empatia w stosunku do klientów i wyrażanych przez nich problemów, przekształcenie zmienności w szansę biznesową.
	model biznesowy	złożoność	1. Koncentracja na „powracających” klientach. 2. Rozszerzenie grupy klientów. 3. Efektywne zarządzanie dostawcami.	1. Zapewnienie jakości i bezpieczeństwa usług. 2. Duża baza (powyżej 30 tys.) taksówek 3. Niskie inwestycje kapitałowe.	Nie jest konieczne posiadanie na własność samochodu czy stałe zatrudnienie kierowcy – technologia jest łącznikiem. Przyjęty model biznesowy (oparty o prowizje za wyniki) jest wydajny i opłacalny.
	strategia	złożoność zmienność	Podjęcie próby zrozumienia oczekiwań klientów z różnych regionów. Oferowane do usług wartości dodane są pomocne w radzeniu sobie ze zmienną konkurencją.	Coraz więcej przyjaznych dla klienta rozwiązań (aplikacje). Więcej badań prowadzonych w celu zrozumienia jakie korzyści dostrzegają klienci Ubera.	Przyjęcie rozsądnej strategii – koncentracji na klientach i kosztach.
	wykonanie	złożoność	integracja, koordynacja,	Usługa oparta o aplikację. Usługi oparte o umowę.	Aplikacja mobilna dla każdego kierowcy.

InMobi	generowanie pomysłów	niepewność złożoność	podjęcie ryzyka, innovacyjne podejście.	Przedsiębiorcza kadra. Wykorzystywanie doświadczeń.	Młodzi pracownicy odkryli nowe możliwości w świecie aplikacji mobilnych.
	inicjatywa przedsiębiorcza	niejednoznaczność	ciągłe innowacje	Zaprojektowanie nowej aplikacji było bodźcem do propagowania inicjatywy przedsiębiorczej.	Wgląd w to, jak stworzyć przedsiębiorczą firmę i ją zarządzać.
	podróż przedsiębiorcza	niepewność	Badania rynku w celu lepszego jego zrozumienia. Finansowanie od Aniołów Biznesu.	Działanie z uporem i wytrwałością.	Uczenie się na błędach jest kluczem do sukcesu start-up'u.
	model biznesowy	zmiennność	Innowacyjne podejście do niestabilnego i z ogromną konkurencją (np. Google) rynku.	Koncentracja na młodych użytkownikach, aplikacjach mobilnych.	Młodzież zainteresowała się pomysłem. Start-up wykazał się intuicją łącząc na jednej platformie twórców treści i marketerów.
	strategia	niepewność	W odpowiedzi na niepewność w generowaniu przychodów płynnie połączono technologicznie reklamodawców i wydawców.	Partnerstwo z Microsoftem w zakresie technologii sztucznej inteligencji.	Zrozumienie klienta i prowadzenie agresywnego marketingu.
	wykonanie	złożoność	Praca nad kilkoma modelami, aby uzyskać przełom.	Opracowanie nowego modelu LTVP umożliwiającego użytkownikom pozyskiwanie klientów w czasie rzeczywistym.	Umożliwienie interakcji markom, programistom i wydawcom poprzez wspólną platformę.
Zomato	generowanie pomysłów	złożoność	Docenianie niuansów VUCA, szczególnie w adaptacji każdego nowego pomysłu.	Uważna obserwacja klientów przekłada się na pomysły biznesowe.	Klienci zatłoczeni w jednej ze stołówek wpadli na pomysł integracji pracowników z restauracjami w celu zaopatrzenia ich w artykuły spożywcze w miejscu pracy.
	inicjatywa	niepewność	Eksperymentowanie bez korzyści finansowych.	Inicjatywa oparta o eksperymentowanie jest kluczem do rozpoczęcia każdego nowego biznesu.	Połączenie solidnego wykształcenia i doświadczenia zawodowego.
	podróż przedsiębiorcza	złożoność	Uczenie się na błędach. Szybka komercjalizacja pomysłu.	Szacunek do niepowodzeń. Klienci są gotowi wypróbować nowe produkty i usługi.	Systemy wspierające ekologię to dla start-up'ów znak powitalny.
	model biznesowy	złożoność	Misja, aby nikt nie miał złego posiłku. Duża liczba klientów z klasy średniej. Niezawodne i terminowe dostawy. System płatności bezgotówkowych.	Zarabianie od pierwszego działania.	Klienci muszą mieć dużo możliwości wyboru - to zapewnia rozwój start-up'owi.
	strategia	zmiennność złożoność	Bycie odpowiednim dla rynku. Wzrost nieorganiczny.	Strategia powinna być połączeniem konsekwencji działania i dobrego wyglądu.	Start-up nie przewidział korzyści wynikających ze ścisłej kontroli nad logistyką w branży zaopatrzenia i zaczął tracić rynek.
	wykonanie	złożoność	Innowacyjny system składania zamówień oparty o aplikację. Audyt zewnętrzny w celu zapewnienia jakości i czystości restauracji.	Budowanie zespołu z kulturą zwycięskiej postawy.	Wsparcie przedsiębiorczości, wspieranie wszelkich działań.
Paytm	generowanie pomysłów	niepewność	eksperymentowanie,	Idea transakcji cyfrowych.	Najważniejsze są rozsądne i kreatywne pomysły.

	inicjatywa	niepewność	badanie.	Atak terrorystyczny z 9/11 zniszczył biznes, ale nie stłumił inicjatywy przedsiębiorczej i w ten sposób narodził się Paytm.	Firma rozpoczęła działalność dzięki środkom od znajomych w zamian za treści dostarczane na urządzenie mobilne.
	podróż przedsiębiorcza	złożoność	wytrwałość i przewidywanie	Rynek mobilny. 575 milionów dolarów od Alibaba w zamian za 25% udziału. Inwestycja Ratana Taty.	Dobra edukacja to klucz do zainicjowania przedsiębiorczości. Język nie jest barierą. Oferowanie udziałów w przedsiębiorstwie jest jednym ze sposobów przyciągnięcia inwestorów.
	model biznesowy	Kompleksowość	Łatwość prowadzenia działalności dla klientów	Szybka obsługa jako wartość. Model przychodów oparty o prowizję i reklamę.	Rentowność nie jest jedynym czynnikiem pozwalającym utrzymać się na rynku
	strategia	Złożoność	Wzrost. Przekształcenie wyzwania w szansę.	Paytm zatrudnił około 4 tys. pracowników obsługujących ponad 6 mln klientów, oferując usługi od portfela mobilnego po rynek mobilny i płatności on-line.	Bycie innym to dobra strategia.
	wykonanie	złożoność	Przewaga pierwszego gracza. Poznanie nieznanego.	Podczas demonetyzacji odnowiła się wartość e-portfela.	Miej wielkie marzenia, a potem je realizuj. Nieszablone rozwiązania wdrażaj z odwagą.
Snapdeal.com	generowanie pomysłów	złożoność	uproszczenie	Sprzedż kuponów.	Żaden pomysł nie jest ani dobry ani zły.
	inicjatywa	niepewność	pasja	Skromne początki.	Korzystanie z możliwości internetu.
	podróż przedsiębiorcza	niejasność	Opieranie się na niepowodzeniach. Przekonanie i trwałość. Tanie rozwiązania.	Pomysł zaspokajania potrzeb klientów bez jakichkolwiek przesunięć i podążanie tą drogą.	Przyjęcie handlu elektronicznego po niepowodzeniu kuponów. Biznes musi być oszczędny i mieć niskie koszty.
	model biznesowy	złożoność	Udostępnienie dużej liczbie sprzedawców platformy umożliwiającej oferowanie produktów na rynku globalnym.	Sprzedż hurtowa generująca dobre przychody pomogła firmie utrzymać rentowność.	Każdy etap tej działalności podlegał czynnikom VUCA, ale sukces polega na szybkim i zdecydowanym ich łagodzeniu.
	strategia	zmiennosc	Konkurencyjny i szybki rozwój.	Szybkość i eksperymentowanie. Największa różnorodność produktów w przystępnej cenie i szerokim zasięgu.	Start-up odniósł sukces w budowie relacji z dużą liczbą sprzedawców dzięki zaufanemu systemowi szybkich płatności.
	wykonanie	niepewność	Wspieranie przez wiodących inwestorów w tym Ratana Taty. Doświadczenie pracy w wiodących firmach.	Przedsiębiorcy uczą się na podstawie ciągłych zagrożeń. Firmy powinny mieć unikalną ofertę.	Przedsiębiorcy osiągają sukces dzięki kierowaniu się podstawowymi wartościami tj. uczciwość, poczucie własności, otwartość na zmiany i bycie innowacyjnym.

Źródło: Chauhan, Joshi, Kumar, Abidi „VUCA in Start Ups”. Jaico Publishing House, 2022, s. 262-273.

Ze szczegółowej analizy wybranych przykładów zamieszczonych w tabeli 3 wynika, że świat VUCA może być oceanem możliwości, szansą na sukces i umocnienie pozycji firm na rynku i tylko te działalności, które wykorzystają zmiany do własnej transformacji zapewnią sobie przewagę konkurencyjną. Inne światowe marki takie jak: Facebook, Uber, Airbnb czy Tesla również są tego świadome i zareagowały w odpowiednim momencie. Każda z nich w ostatnich latach bardzo się rozwinęła, dostosowała swój model biznesowy do nowych warunków. Amazon czy Microsoft zbudowały kulturę stałej gotowości do zmian, z optymizmem patrzą w niepewną i szybko zmieniającą

się przyszłość i nie mogą doczekać się wykonania kolejnego gigantycznego skoku, podczas gdy ich konkurencja zastanawia się co zrobić. Dzięki tej czujności, po dwóch dekadach działalności Amazon w dalszym ciągu zachowuje się jak start-up w fazie intensywnego wzrostu. Mimo, że generuje zyski w wysokości 100 miliardów dolarów rocznie, nie zatrzymuje się. Microsoft z kolei tworzy produkty i usługi, aby sprostać niewypowiedzianym jeszcze potrzebom klienta. To działanie wynika ze stałego uczenia się organizacji (odkrywania wiedzy), empatii wobec klienta, koncentracji na przyszłości i rozumieniu, że klucze do sukcesu w nadchodzącej dekadzie będą inne niż w przeszłości. Bycie „odkrywcą” to kluczowy aspekt bycia liderem w kontekście VUCA. W kulturze, która sprzyja rozwojowi, ludzie rozwijają swoje zdolności i łatwiej dostrzegają słabe punkty, otwarcie przyznają się do niepewności i mają większą energię do tworzenia nowych wartości.

Pixar Studios z kolei od początku zbudowało taką kulturę, która pozwoliła na przetrwanie w świecie VUCA. W innych studiach gwiazdą jest aktor czy reżyser, tu jest nią film. Tutaj każdy, nawet najmłodszy pracownik, może wyrazić swoją opinię i krytykę. Siła tej organizacji oparta jest na pomysłach i innowacji. Efekty takiej strategii są imponujące: do 2015 roku Pixar nakręcił 15 filmów, z czego 7 zdobyło Oscara w kategorii filmu animowanego. Tu dyrektorzy i liderzy nie patrzą na kolejny kwartał, ale na następną dekadę. Nie tylko reagują na zmiany, ale są gotowi na kolejny strategiczny punkt zwrotny i pracują nad przyspieszeniem jego nadejścia (zanim stanie się to widoczne dla konkurencji). Identyfikują i rozwiązują problemy zanim staną się one przeszkodą w działaniu, a także pozwolą aktywnie kształtować przyszłość. Większość liderów śledzi wydarzenia w swojej branży, jednak nie monitoruje innych (mimo, że mogą one mieć niekorzystny wpływ w dłuższej perspektywie). Konieczne jest rozumienie zmian zachodzących w społeczeństwie, otoczeniu politycznym, gospodarczym, prawnym, technologicznym – mogą mieć one bowiem znaczący wpływ na przemysł i biznes.

W przeciwieństwie do Kodaka, jego rywal – Fujifilm dostrzegł w porę zagrożenie dla swojej działalności i zmienił kierunek swojego działania. Skoncentrował się na pracach badawczo-rozwojowych i opracowaniu nowych produktów z wykorzystaniem technologii kolagenowej stosowanej w kliszach fotograficznych. Kodak miał co prawda większe portfolio technologii, jednak z tego nie skorzystał. Erę cyfrową kierownictwo Fujifilm postrzegło jako szansę, bo świat VUCA oferuje ogromne możliwości, ale tylko tym, którzy są na to gotowi, którzy potrafią patrzeć w przyszłość na co najmniej 10 lat do przodu, a następnie spojrzeć wstecz w teraźniejszość. Ten świat jest dla start-up'ów, które działają i rozwijają się tak szybko, jak szybko się uczą i adaptują. Innym przykładem jest Fiskars, producent noży. Rozwija się stale, mimo 350-letniej działalności. Można o tej organizacji powiedzieć, że jest „przewidywająca”. Po każdym trudnym wydarzeniu (burzach gospodarczych, niedoborach materiałów, zmianach technologii, wojnach i głodzie) wychodził wzmocniony, z nowymi umiejętnościami strategicznego i krytycznego myślenia u swoich kluczowych pracowników. Podobnie Amazon – opiera się na zasadzie testowania strategii na przewidywaną przyszłość. Nastawia się na porażki (jego dewizą jest „porażka jest kluczową cechą kultury Amazona”), przeprowadza setki eksperymentów na wszystkich poziomach organizacji, aby zapewnić pomyślne uruchomienie¹⁴.

Firmy, które jeszcze przed pandemią opierały się o tradycyjne kanały sprzedażowe, stanęły przed koniecznością szybkiego dostosowania się do nowej rzeczywistości. Świetnym przykładem zwinności operacyjnej jest również sieć sklepów Żabka, która w kilka tygodni: uruchomiła sklep

internetowy i udostępniła klientom za pośrednictwem aplikacji dwie nowe usługi – Zamów i Odbierz oraz Dostawa do Domu. Ponadto, sieć dystrybuowała bez zysku maseczki ochronne i przekazała ich nieodpłatnie pół miliona szpitalom. Benefit System równie szybko zmienił swoje podejście na zwinne. Gdy wprowadzono zakaz korzystania z sal fitness i siłowni dostosował charakter swojego programu do aktualnej sytuacji. „Posiadacze aktywnych kart MultiSport po zalogowaniu się w Strefie Użytkownika (www.kartamultisport.pl) mogli korzystać z profesjonalnych treningów on-line (realizowanych również przez obiekty partnerskie), rozszerzonej biblioteki ebooków i audiobooków, programów żywieniowych, treningów budujących zdrowe nawyki, podcastów z ekspertami czy z rowerów miejskich w 30 miastach. Następnie udostępniła klientom on-line konsultacje trenerskie i dietetyczne, rozwiązania z obszaru mindfulness, platformę do nauki języka angielskiego, a także animacje sportowe dla dzieci i młodzieży”¹⁵.

Wielu start-up'om era VUCA dała nowe możliwości i umocniła ich pozycję na rynku. Jednak nie wszyscy zareagowali na zmiany i nowe trendy. Przykładem mogą być niegdyś innowacyjne i odnoszące sukcesy: Polaroid, Kodak czy Blackberry. Przekonane, że odkryły sekret wiecznego sukcesu, zostały zniszczone przez szybki atak VUCA. Podobnie Nokia – kiedyś lider w branży telefonii komórkowej – nie zdążyła odczytać przełomu technologicznego spowodowanego smartfonami przez co została zredukowana do marginalnego gracza na rynku, utrzymującego się wyłącznie dzięki działalności w zakresie sieci i oprogramowania telekomunikacyjnego. Firmy te utraciły w jakimś momencie swojej działalności uważność na to co dzieje się wokół nich, ciekawość, zdolność uczenia, elastyczność, szybkość działania (w przypadku Nokii decyzje kierownictwa trwały nawet do roku) i wycucie możliwości biznesowych. General Electric, oparty na monokulturze, również zahamował całkowicie innowacje i rozwój swojej działalności. W wyniku przyjętej strategii jego kapitalizacja rynkowa spadła w 2020 roku o 80 procent. Nie patrzenie w przyszłość, a oparcie na doświadczeniach pozyskanych w ostatnich latach okazały się ogromnym błędem. Niedopasowanie kultury organizacyjnej i strategii biznesowej z kolei przyczyniło się do osłabienia pozycji firmy. Kultura zorientowana na wyniku podsycła jedynie czynnik strachu wśród pracowników, nie wnosząc niczego w zamian.

Analizując powyższe przykłady wyciągnąć można kilka wniosków:

1. start-up'y powinny wyłamywać się ze stereotypów, konwencji, schematów.
2. w świecie VUCA wiedza jest przemijająca (dezaktualizuje się), a sukces zapewnić może jedynie innowacyjność i otwartość na zmianę. Kurczowe trzymanie się przez duże organizacje tego co w przeszłości przyniosło im sukces, obieranie tzw. „bezpiecznej drogi” jest bardzo ryzykowne. Konieczne jest natomiast eksperymentowanie i należy je przeprowadzać szybko. Firmy, które tego nie robią zostają w tyle za konkurencją.
3. Firmy muszą uświadomić sobie, że dziś najważniejszym aktywem firmy nie jest to co materialne, dane, technologie czy własność intelektualna lecz ludzie – innowatorzy, ludzie różnorodni kulturowo, nie działający według schematów i nabytych doświadczeń. Ludzie aktywni i uważni na to co się dzieje wokół ich organizacji¹⁶.

Start-up'y muszą być odporne na to co nieznanne, zmienne, nieprzewidywalne czy nieprawdopodobne. Muszą rezygnować z pewnego poziomu wydajności dzisiaj na rzecz trwałej

15 <https://growthadvisors.pl/coaching-inspiracje/sprzedaz-w-czasie-kryzysu/> [dostęp: 20/09/2023].

16 Chauhan, Joshi, Kumar, Abidi, op. cit., s. 187-190.

wydajności w przyszłości. Powinny one przestrzegać kilku dobrych praktyk:

1. dbać o dialog pomiędzy liderami a pracownikami dalekich od centrali bo to właśnie ci, będący na pograniczu organizacji i świata zewnętrznego najszybciej wyczują nadchodzące zmiany
2. unikać konformizmu w procesie myślenia
3. dbać o kontakt z otoczeniem
4. zwalczyć strach przed odmową
5. stosować świadomie procesy decyzyjne (szczególnie w sytuacjach o poważnych konsekwencjach dla firmy, zmianach nieodwracalnych)
6. wdrażać komponenty kultury zorientowanej na rozwój:
 - a. środowisko zapewniające bezpieczeństwo, w którym liderzy są gotowi wziąć odpowiedzialność za wszelkie niedociągnięcia,
 - b. koncentracja na ciągłym uczeniu się, kultura zorientowana na rozwój osobisty i organizacyjny (przykłady firm, które postawiły na tę koncepcję od samego początku: Google Toyota, Pixar Studios, Netflix, Nike, Apple),
 - c. możliwość eksperymentowania,
 - d. ciągła informacja zwrotna oparta na wspólnym zaangażowaniu w rozwój wszystkich osób¹⁷.

PODSUMOWANIE

W erze VUCA prawdziwą przewagą konkurencyjną firm staje się silny zespół pracowników, który dzięki swojej motywacji i chęci do działania jest w stanie realizować zadania firmy i potrafi dostosowywać się do zmiennego, niepewnego, złożonego i wieloznacznego otoczenia. Zespół ludzi, których połączone umiejętności pozwalają realizować przedsięwzięcia kreatywne, innowacyjne, z pozoru czasem niemożliwe do zrealizowania aby nadążyć za potrzebami rynku i konsumentów. Zespół na którego czele stoi lider z odpowiednimi kompetencjami (VUCA Prime), który dzięki uważnej obserwacji otoczenia, wdrażaniu odpowiednich procesów, jasnej komunikacji, organizacji pracy, szybkiemu reagowaniu, kreatywności, odporności na stres, szybkiemu uczeniu się bezpiecznie przeprowadzi start-up przez zmiany¹⁸ bez przepalania budżetu i energii pracowników i będzie je rozwijał¹⁹.

BIBLIOGRAFIA

1. Blank S., Why the Lean Start-Up Changes Everything.[online] Harvard Business Review. 2013.
2. Ries E., The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Nowy Jork, 2011, Crown Business.
3. Chauhan, Joshi, Kumar, Abidi, VUCA in Start Ups. Jaico Publishing House, 2022.

¹⁷ ibidem, s. 190-217.

¹⁸ <https://growthadvisors.pl/coaching-inspiracje/sprzedaz-w-czasie-kryzysu/> [dostęp: 20.09.2023].

¹⁹ <https://silanauki.pl/zmiana-w-swiecie-vuca-3-0-recenzja-ksiazki-ican-institute/> [dostęp: 20.09.2023].

4. Wang C., Dai M., Fang Y. i wsp. Ideas and methods of lean and agile startup in the VUCA Era. Int Entrep Manag J 18, 1527–1544 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00797-3>
5. <https://silanauki.pl/zmiana-w-swiecie-vuca-3-0-recenzja-ksiazki-ican-institute>
6. <https://zmiana.edu.pl/4-sposoby-zarzadzanie-swiecie-vuca/>
7. <https://okrokdoprzodu.pl/vuca-po-polsku/>
8. https://www.ey.com/pl_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest
9. <https://echometerapp.com/pl/vuca-workworld/>
10. <https://growthadvisors.pl/coaching-inspiracje/sprzedaz-w-czasie-kryzysu/>
11. <https://www.olacabs.com>
12. <https://paytm.com>
13. <https://www.zomato.com>
14. <https://impactatsnapdeal.com>
15. <https://www.inmobi.com>

START-UPS IN VUCA WORD

Summary

The current times are full of uncertainty for start-ups. Unpredictable, ambiguous, complex operating conditions and hyper-competition pose a huge threat to them. They must constantly learn to recognize and mitigate the challenges posed by the world. The article presents the concept of VUCA and adapting the definition of a start-up to it, analyzes how companies react to changes in the environment (how these changes affect their position in the market - how they strengthen it or how they eliminate it from it). A review of the current literature and research on start-ups as well as examples of companies presented in the paper allow us to draw conclusions on how to function in today's difficult conditions, what mistakes to avoid, how to manage when changes occur, what competences to develop and what to invest in.

Keywords

start-up, VUCA, VUCA Prime