

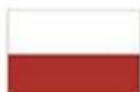


**Akademia
Projektowania
Strategicznego**

**projektowanie
modeli biznesowych
przyszłości**



Fundusze Europejskie
dla Warmii i Mazur



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



PROJEKTOWANIE MODELI BIZNESOWYCH PRZYSZŁOŚCI

Publikacja bezpłatna współfinansowana z Unii Europejskiej
w ramach projektu FEWM.01.11-IZ.00-0005/23 „Kształcenie kompetencji dla
gospodarki przyszłości – Akademia Projektowania Strategicznego”



Fundusze Europejskie
dla Warmii i Mazur



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



PROJEKTOWANIE MODELI BIZNESOWYCH PRZYSZŁOŚCI

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie s. 4

WYZWANIA S. 6

O współczesnych wyzwaniach i ich wpływie na modele biznesowe s. 7

Nowe kierunki myślenia - alternatywne modele gospodarcze s. 9

Kapitalizm do przemyślenia - czy potrzebujemy nowej wersji? s. 11

Gospodarka ryzyka - nowa normalność biznesu s. 13

Zmienność to nowa stała s. 16

Model biznesowy jako proces, nie dokument s. 17

Jak organizacje powinny reagować na zmiany - sześć kierunków adaptacji s. 18

MODEL BIZNESOWY s. 19

Jak rozgryźć model biznesowy? s. 20

Elementy modelu biznesowego s. 21

Od czego zależy skuteczność modelu biznesowego? s. 30

Jak unikać błędów przy tworzeniu modeli biznesowych? s. 32

MODELE BIZNESOWE PRZYSZŁOŚCI s. 34

Czym są modele biznesowe przyszłości i jak je projektować? s. 35

Osiem kroków do zaprojektowania modelu biznesowego s. 36

Przykłady modeli biznesowych przyszłości s. 38

PROPOZYCJA WARTOŚCI s. 39

Propozycja wartości jako rdzeń modelu biznesowego s. 40

Jaka jest rola propozycji wartości w modelu biznesowym? s. 41

Z czego składa się dobra propozycja wartości? s. 42

Dlaczego propozycja wartości to coś więcej niż produkt lub usługa? s. 43

Jak projektować propozycję wartości? s. 45

MODEL BIZNESOWY PRAKTYCZNIE s. 47

Model biznesowy (przyszłości) praktycznie s. 48

Projektowanie modelu biznesowego podczas warsztatu koreakcyjnego s. 50

Zakończenie s. 61

Wprowadzenie

Być może współczesny świat znajduje się w punkcie zwrotnym. Żyjemy w czasach niepewności, złożoności i wszechobecnej zmiany. Dotyczy to nie tylko życia społecznego czy środowiska, ale również gospodarki i biznesu. Stare schematy przestają działać, a tradycyjne modele biznesowe coraz częściej nie odpowiadają realiom, w których przyszło nam żyć i działać.

Świat biznesu potrzebuje nowego sposobu myślenia. Świeżego spojrzenia, odwagi do zmiany i gotowości do podważania utartych schematów. Nie ma dziś „specjalistów od transformacji” – jak zauważył Harald Welzer. Wszyscy jesteśmy nowicjuszami w świecie, który dopiero się kształtuje. Świadomość ta może być niepokojąca, ale jednocześnie otwiera ogromne możliwości.

Nasza rzeczywistość nieustannie się zmienia, a kierunek tych zmian wyznaczają złożone, globalne zjawiska, takie jak kryzys klimatyczny, transformacja technologiczna, zmiany demograficzne, przekształcenia rynku pracy, deglobalizacja oraz rosnące poczucie niepewności. To między innymi one tworzą kontekst, w którym dziś funkcjonują firmy, instytucje, społeczeństwa. I to one coraz silniej wpływają na sposób, w jaki myślimy o roli biznesu.

Wszystkie te zjawiska wpływają bezpośrednio na modele biznesowe. Dziś nie wystarczy już zoptymalizować procesy, wdrożyć innowacyjny produkt czy wprowadzić nową usługę. To za mało. Potrzeba głębszego zrozumienia – wiedzy dotyczącej tego, jak zmienia się świat, i umiejętności poszukiwania rozwiązań, które będą w stanie działać w bardziej złożonym i dynamicznym środowisku.

Dziś, bardziej niż dotychczas, potrzebujemy odejścia od klasycznego myślenia o modelu biznesowym jako zamkniętym planie działania. Zamiast sztywnej struktury i jednokrotnego wdrożenia, potrzebujemy modeli adaptacyjnych, czyli elastycznych i wrażliwych na otoczenie.

Projektowanie modelu biznesowego przyszłości nie zaczyna się od arkusza kalkulacyjnego ani prognoz finansowych, ale od pytania: dla kogo tworzymy wartość i jak ją definiujemy w świecie pełnym złożoności, napięć i przeobrażeń?

To proces myślenia systemowego, w którym technologia, społeczeństwo, środowisko i człowiek nie są od siebie oddzielone, ale tworzą powiązany ekosystem zależności. To także podejście oparte na eksperymentowaniu.

Niniejszy e-book powstał jako odpowiedź na to wyzwanie. To przewodnik dla tych, którzy chcą wiedzieć, na czym się koncentrować, projektując modele biznesowe lepiej dopasowane do świata powszechnej zmiany.

Kierujemy go do tych, którzy chcą budować organizacje zdolne do długofalowego funkcjonowania w dynamicznym świecie; do innowatorów i projektantów, którzy szukają inspiracji do wdrażania zmian; do menedżerów, którzy chcą rozwijać elastyczne i zintegrowane organizacje; a także do studentów, wykładowców i edukatorów, którzy chcą spojrzeć na modele biznesowe z perspektywy wartości.

Tej publikacji nie należy jednak traktować jako przepisu na dobry model biznesowy. Modeli biznesowych nie projektuje się tak, jak składa się meble. To praktyka, w której eksploruje się i testuje nowe rozwiązania i założenia. Ten ebook to jedynie prezentacja możliwych dróg. Jeden ze sposobów szukania nowych perspektyw i przeformułowania tego, czym w ogóle jest model biznesowy w XXI wieku.

Integralną częścią publikacji są narzędzia, które ułatwią praktyczną pracę z metodyką futures design thinking. Wszystkie narzędzia wykorzystane w publikacji są dostępne do pobrania ze strony Akademii Projektowania Strategicznego.

odwiedź stronę:

<https://wasylukprojektowanieikreatywne.pl/aps/>



WYZWANIA

O współczesnych wyzwaniach i ich wpływie na modele biznesowe

Świat, w którym funkcjonują współczesne firmy, ulega radykalnym przemianom. Splot wielu dynamicznych, często trudnych do przewidzenia procesów zmusza organizacje do refleksji nad własną strukturą, strategią i zdolnością adaptacyjną. Wyzwania gospodarcze nie są już jedynie zewnętrznymi zagrożeniami. Stają się siłą napędową innowacji, transformacji i redefinicji modeli biznesowych.

Do Kluczowych wyzwań, z którymi musi mierzyć się dzisiejszy biznes, można zaliczyć:

- **Kryzys klimatyczny**, który wymusza konieczność nowego myślenia o wzroście. Kryzys klimatyczny nie jest już problemem przyszłości – to codzienność, która coraz silniej oddziałuje na warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Katastrofy naturalne, zakłócenia dostaw, rosnące koszty energii i surowców, zmiany regulacyjne oraz presja społeczna. Wszystko to wymusza na organizacjach realne działania. W odpowiedzi coraz więcej z nich zaczyna wdrażać modele zrównoważonego rozwoju, oparte na poszanowaniu środowiska, odpowiedzialnej produkcji i świadomej konsumpcji. Popularność zyskuje ekonomia cyrkularna, która stawia na ponowne wykorzystanie zasobów i minimalizowanie odpadów. Równie ważne staje się przejście na zieloną energię, ograniczanie emisji CO₂ oraz rozwijanie produktów przyjaznych środowisku. Modele biznesowe w tym kontekście muszą nie tylko generować zysk, ale również ograniczać negatywny wpływ na planetę i czynić to w sposób transparentny i mierzalny.
- **Transformacja cyfrowa i automatyzacja** czyli era technologicznej rewolucji. Postęp technologiczny, w szczególności rozwój sztucznej inteligencji, automatyzacji oraz analityki danych, stawia przed organizacjami ogromne wyzwania, ale także otwiera nowe możliwości. Organizacje, które nie dostosują się do cyfrowej rzeczywistości, ryzykują utratę konkurencyjności. Współczesny model biznesowy coraz częściej opiera się na technologii jako centralnym elemencie wartości. Pojawiają się nowe modele, oparte na subskrypcji, usługach cyfrowych, danych czy algorytmach. Sztuczna inteligencja nie tylko wspomaga podejmowanie decyzji, personalizację usług i optymalizację procesów, ale staje się rdzeniem modeli biznesowych. Jednocześnie rośnie znaczenie reskillingu i lifelong learning. Organizacje muszą inwestować w rozwój kompetencji swoich pracowników, przygotowując ich do współpracy z technologią.

- **Starzejące się społeczeństwa i zmiany demograficzne**, które otwierają przestrzeń dla nowych potrzeb i rynków. Demografia w wielu krajach, zwłaszcza rozwiniętych, ulega szybkiej transformacji. Starzejące się społeczeństwa, mniejsza liczba osób aktywnych zawodowo i rosnące koszty opieki zdrowotnej to czynniki, które wymuszają nowe podejście do projektowania oferty biznesowej. Modele biznesowe muszą uwzględniać rosnącą grupę seniorów jako aktywnych konsumentów – z własnymi oczekiwaniami, potrzebami i stylem życia. Rozwija się rynek produktów zdrowotnych, usług opiekuńczych, edukacji i rekreacji dla osób starszych. Dodatkowo organizacje muszą dostosować strategię zatrudnienia, oferując elastyczne formy pracy, wsparcie dla pracowników opiekujących się bliskimi, a także budując międzygeneracyjne miejsca pracy.
- **Zmiany na rynku pracy** – od etatu do elastyczności. Rynek pracy przechodzi strukturalną transformację. Pojawiają się nowe formy zatrudnienia: praca na żądanie, sharing economy, freelancing, a także modele oparte na outsourcingu i zatrudnianiu przez platformy cyfrowe. Automatyzacja zastępuje wiele prostych, powtarzalnych zadań, co prowadzi do konieczności redefinicji pojęcia pracy. Współczesne organizacje muszą dostosować swoje modele do realiów, w których tradycyjny etat traci na znaczeniu, a elastyczność, autonomia i równowaga między życiem prywatnym a zawodowym stają się nowymi standardami. Dla modeli biznesowych oznacza to konieczność uwzględnienia bardziej zwinnych struktur organizacyjnych, o większym poziomie decentralizacji i otwartości na współpracę z niezależnymi specjalistami.
- **Deglobalizacja i ponowne odkrywani lokalności**. Jeszcze niedawno globalizacja była synonimem sukcesu. Dziś obserwujemy zwrot ku lokalności. Pandemia, konflikty geopolityczne, zmiany klimatyczne oraz zakłócenia w łańcuchach dostaw sprawiły, że wiele organizacji zaczęło przemyśleć swoją zależność od globalnych systemów. W efekcie pojawia się nowa koncepcja lokalizacji gospodarczej zakładająca lokalizację produkcji, skracanie łańcuchów dostaw i dostosowanie produktów do rynków lokalnych. Dla modeli biznesowych oznacza to potrzebę większej elastyczności, redundancji i niezależności w kluczowych procesach operacyjnych. Organizacje coraz częściej wybierają dostawców bliżej domu, inwestują w lokalne rynki i szukają sposobów na tworzenie wartości, która nie jest zależna od globalnych turbulencji.



Nowe kierunki myślenia – alternatywne modele gospodarcze

Żyjemy w systemie, który przez dziesięciolecia był synonimem wolności gospodarczej, przedsiębiorczości i postępu. Dziś jednak coraz częściej pojawiają się głosy krytyczne, wskazujące na jego ograniczenia, skutki uboczne i potrzebę głębokiej transformacji. Aby uczciwie spojrzeć na obecną sytuację, warto rozważyć zarówno jego mocne strony, jak i słabe punkty, które coraz silniej wpływają na nasze życie społeczne, środowiskowe i ekonomiczne.

Kapitalizm jako system gospodarczy od dziesięcioleci pozostaje siłą napędową światowego rozwoju. Jego najmocniejszą stroną jest bez wątpienia wysoka efektywność ekonomiczna. Mechanizmy konkurencji, prywatna własność i swoboda rynkowa stymulują firmy do nieustannego doskonalenia – obniżania kosztów, zwiększania wydajności i poprawy jakości oferowanych produktów i usług. To środowisko rywalizacji, w którym sukces mierzy się skutecznością działania, pobudza także innowacyjność i postęp technologiczny. Motywacja do zysku i dostępność kapitału inwestycyjnego sprawiają, że właśnie w warunkach kapitalistycznych powstało wiele przełomowych technologii – od medycyny, przez komunikację, po transport i edukację.

Kapitalizm sprzyja również wolności wyboru i różnorodności. Konsumenci mają dostęp do szerokiego wachlarza ofert, mogą wybierać styl życia, produkty i marki, które najlepiej odpowiadają ich potrzebom. Ta różnorodność staje się nie tylko wynikiem działania rynku, ale także jednym z jego fundamentów.

Kolejnym istotnym atutem tego systemu jest silna motywacja do przedsiębiorczości. Kapitalizm nagradza inicjatywę, kreatywność i podejmowanie ryzyka. Daje przestrzeń, w której jednostka może przekuć pomysł w realny sukces i stworzyć wartość nie tylko dla siebie, ale i dla otoczenia.

Nie można również pominąć wpływu kapitalizmu na globalizację i wzrost dobrobytu. Otwarte rynki, swobodny przepływ towarów, kapitału i informacji przyczyniły się do intensyfikacji handlu międzynarodowego oraz podniesienia poziomu życia w wielu częściach świata. Dostęp do dóbr i technologii stał się szerszy niż kiedykolwiek wcześniej, a zależności między państwami zacieśniły się, tworząc globalny ekosystem gospodarczy.

Obok zalet kapitalizmu coraz wyraźniej dostrzegalne są jednak jego ograniczenia i słabe strony. Jedną z najczęściej podnoszonych kwestii są rosnące nierówności społeczne i ekonomiczne. Choć kapitalizm tworzy bogactwo, to nie rozdziela go sprawiedliwie – mechanizmy rynkowe sprzyjają koncentracji kapitału w rękach nielicznych, podczas gdy szerokie grupy społeczne pozostają w trudniejszej sytuacji. To nie tylko wyzwanie etyczne, ale także zagrożenie dla spójności społecznej.

Kolejnym problemem jest presja wzrostu za wszelką cenę. Kapitalizm z założenia opiera się na potrzebie stałego zwiększania produkcji, konsumpcji i zysków. Choć taka dynamika może przynosić krótkoterminowe korzyści, w dłuższej perspektywie prowadzi do przegrzania gospodarki, nadprodukcji, wyczerpywania zasobów naturalnych i degradacji środowiska. Z tym wiąże się zjawisko zewnętrznych kosztów środowiskowych. W logice kapitalistycznej przyroda często traktowana jest jako „niewidzialny koszt” – firmy nie płacą za zanieczyszczenia, emisję CO₂ czy utratę bioróżnorodności, a konsekwencje tych działań ponosi społeczeństwo jako całość.

Kapitalizm sprzyja również kulturze nadmiernej konsumpcji. Mechanizmy rynkowe zachęcają do kupowania więcej, szybciej, taniej. Konsumpcja staje się nie tylko modą, ale wręcz sposobem na życie, a często także środkiem manifestowania tożsamości. To prowadzi do marnotrawstwa, presji na ciągłe nabywanie nowości i uzależnienia od dóbr materialnych jako źródła satysfakcji.

Nie bez znaczenia jest też sposób, w jaki kapitalizm traktuje pracę i pracowników. W pogoni za maksymalizacją zysku firmy często redukują ludzi do roli zasobów (a czasami wręcz, kosztów). W efekcie obserwujemy zjawiska takie jak wypalenie zawodowe, brak bezpieczeństwa zatrudnienia, niska jakość relacji w miejscu pracy czy nieuczciwe warunki płacowe.

Wreszcie – kapitalizm nie jest odporny na kryzysy. System ten bywa podatny na spekulacje, tworzenie baniek finansowych i powtarzające się cykle koniunkturalne. Historia pokazuje, że rynki nie są samoregulujące, a bez odpowiednich mechanizmów nadzoru mogą doprowadzać do kryzysów o dramatycznych skutkach – zarówno ekonomicznych, jak i społecznych.

Kapitalizm pozostaje więc systemem pełnym paradoksów. Z jednej strony dynamicznym i kreatywnym, z drugiej często brutalnym i ekskluzywnym. Zrozumienie zarówno jego mocnych, jak i słabych stron to pierwszy krok do jego przemyślanej, świadomej transformacji. Takiej transformacji, która pozwoli zachować to, co w nim najcenniejsze, i zmienić to, co prowadzi do destrukcji.

Kapitalizm do przemyslenia — czy potrzebujemy nowej wersji?

Obecne wyzwania — zarówno klimatyczne, jak i społeczne — pokazują, że kapitalizm w dotychczasowej formie wymaga przededefiniowania. Nie chodzi o całkowite odrzucenie jego fundamentów, lecz o ich przekształcenie w kierunku większej odpowiedzialności, solidarności i zrównoważenia.

Alternatywne modele gospodarcze zyskują na znaczeniu w obliczu rosnącej liczby kryzysów i ograniczeń systemu kapitalistycznego. Ich powstanie i rozwój są odpowiedzią na potrzebę bardziej sprawiedliwego, zrównoważonego i odpornego podejścia do organizowania życia społeczno-gospodarczego. O ile klasyczny kapitalizm kładzie nacisk na wzrost gospodarczy, maksymalizację zysków i konkurencję, o tyle alternatywne modele gospodarcze oferują inne wartości, takie jak współpraca, inkluzywność, równowaga ekologiczna czy dobro wspólne. Nie oznacza to całkowitego odrzucenia rynku czy przedsiębiorczości, ale raczej ich przededefiniowanie w nowym kontekście.

Jednym z najczęściej przywoływanych kierunków jest gospodarka cyrkularna, która zrywa z linearnym modelem „kup–zużyj–wyrzuć”. Jej celem jest projektowanie obiegu zamkniętego, w których odpady stają się zasobami, a produkty i procesy tworzy się z myślą o trwałości, naprawialności i ponownym wykorzystaniu. Gospodarka ta zakłada nie tylko zmianę modeli produkcji, ale i świadomości konsumenckiej, stawiając na efektywność zasobową i minimalizację wpływu na środowisko.

Coraz większą uwagę przyciąga także tzw. „gospodarka obwarzanka”, zaproponowana przez Kate Raworth. Ten model gospodarczy opiera się na graficznej metaforze „obwarzanka”, czyli przestrzeni pomiędzy dwoma granicami – społeczną i planetarną. Wewnątrz tej przestrzeni, zdaniem Raworth, powinna mieścić się zdrowa gospodarka: taka, która zaspokaja podstawowe potrzeby ludzi, nie przekraczając jednocześnie granic wytrzymałości Planety. To podejście łączy kwestie sprawiedliwości społecznej i ekologicznej, ukazując je jako nierozłączne elementy współczesnego myślenia o dobrobycie.

Innym nurtem jest gospodarka współdzielenia, która promuje modele oparte na dostępności zamiast własności. Sharing economy, choć często przejęta przez komercyjne platformy, pierwotnie zakładała budowę więzi społecznych poprzez dzielenie się zasobami – od przestrzeni, przez narzędzia, po czas i kompetencje. Gospodarka współdzielenia wciąż może stanowić alternatywę, jeśli zostanie osadzona w lokalnych realiach i wartościach solidarności.

Warto też wspomnieć o gospodarce społecznej, która łączy cele ekonomiczne z misją społeczną. Organizacje działające w tym modelu, takie jak spółdzielnie, fundacje, przedsiębiorstwa społeczne, nie dążą do maksymalizacji zysku, lecz do budowania miejsc pracy, wspierania wykluczonych czy rozwijania kapitału społecznego. Ich działalność pokazuje, że biznes może być skuteczny finansowo, nie tracąc z oczu potrzeb społecznych.

Wreszcie, coraz częściej mówi się o tzw. "gospodarce interesariuszy", czyli próbie przekształcenia kapitalizmu od wewnątrz, przez uwzględnienie w jego logice interesariuszy innych niż tylko akcjonariusze. Firmy, które przyjmują takie podejście, inwestują w rozwój społeczności lokalnych, dbają o prawa pracownicze, przeciwdziałają zmianom klimatycznym i podejmują decyzje strategiczne w oparciu o długofalowe skutki społeczne i środowiskowe, a nie jedynie kwartalne wyniki finansowe.

Alternatywne modele gospodarcze, których jest coraz więcej, nie są jednolitą odpowiedzią na wyzwania naszych czasów, ale raczej zbiorem koncepcji, praktyk i eksperymentów, które łączy wspólna idea: gospodarka ma służyć ludziom i planecie, a nie odwrotnie. To próba przededefiniowania pojęcia sukcesu gospodarczego – z koncentracji na wzroście i akumulacji, na rozwój jakości życia, równość szans i równowagę ekologiczną. W ich centrum znajduje się przekonanie, że możliwa jest gospodarka bardziej ludzka, sprawiedliwa i przyszłościowa.



Gospodarka ryzyka — nowa normalność biznesu

Jeszcze do niedawna wiele organizacji budowało swoją strategię na fundamencie stabilności. Działyły według długoterminowych planów, zakładały przewidywalność rynków, stosunkowo spokojny rozwój i racjonalne decyzje inwestorów. Jednak świat, który znamy dziś, coraz mniej przypomina tę uporządkowaną rzeczywistość, do której przywykliśmy.

W ciągu zaledwie kilku lat doświadczyliśmy pandemii, której skutki wstrząsnęły globalną gospodarką, zbrojnych konfliktów zmieniających układ sił, zakłóceń w łańcuchach dostaw, gwałtownych zmian klimatycznych, rekordowej inflacji i rewolucji technologicznej napędzanej sztuczną inteligencją. W takim świecie ryzyko przestało być wyjątkiem. Stało się regułą.

Pojęcie gospodarki ryzyka nie opisuje już przyszłości, lecz teraźniejszość. To rzeczywistość, w której firmy muszą działać nie pomimo ryzyka, ale w jego centrum — z uwzględnieniem niepewności jako naturalnego elementu codziennego funkcjonowania.

Tradycyjne podejście do prowadzenia działalności gospodarczej zakładało, że można przewidywać, kontrolować i zabezpieczać się na każdą okoliczność. Tymczasem obecne czasy pokazują, że nie wszystko da się zaplanować, a tym bardziej kontrolować. To zmusza organizacje do zasadniczej zmiany myślenia.

W gospodarce ryzyka nie chodzi o to, by unikać zagrożeń, ale by umieć je identyfikować, rozumieć i świadomie podejmować decyzje w ich kontekście. Nie chodzi już o bezpieczeństwo rozumiane jako „brak ryzyka”, lecz o odporność — zdolność do funkcjonowania nawet wtedy, gdy świat wokół się chwieje.

Organizacje, które zrozumiały tę zmianę, nie pytają już: „Co zrobimy, jeśli wydarzy się kryzys?”, lecz: „Jak będziemy działać, gdy on nadejdzie?”.

W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej, coraz trudniejszej do przewidzenia i pełnej nieoczekiwanych zakłóceń, dotychczasowa logika działania organizacji traci swoją skuteczność.

Klasyczne podejście, oparte na długoterminowym planowaniu, wdrażaniu strategii krok po kroku i spokojnym monitorowaniu efektów, nie przystaje już do tempa i skali zmian, z jakimi mierzy się współczesny biznes. W gospodarce ryzyka nie ma miejsca na sztywne ramy działania. O wiele ważniejsza staje się zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki, elastyczność operacyjna oraz otwartość na budowanie scenariuszy alternatywnych, nie jako teoretycznych opcji, ale realnych planów awaryjnych.

Organizacje, które radzą sobie w tej nowej rzeczywistości, przypominają raczej organizmy niż maszyny. Dostosowują się, przekształcają, uczą się na bieżąco. Działają w sposób iteracyjny: testują rozwiązania, obserwują efekty, wyciągają wnioski i wprowadzają poprawki. To zupełnie inne podejście niż znane dotąd schematy zarządzania – nie „zaprojektuj i wdróż”, ale „eksperymentuj i reaguj”.

W takim świecie model biznesowy nie jest strukturą statyczną, lecz żywym systemem, którego siła leży nie w doskonałości, ale w zdolności do nieustannej adaptacji.

Wraz z tą zmianą przekształca się język, którym posługują się przedsiębiorcy. Coraz częściej mówią nie o szansach i rywalizacji, ale o ryzyku. I to nie jako o czymś do uniknięcia, lecz jako czynniku, który wpływa na niemal każde działanie lub decyzję.

Umiejętność zarządzania ryzykiem staje się dziś jedną z najważniejszych kompetencji strategicznych. Nie wystarczy już znać swój rynek czy analizować dane finansowe. Trzeba rozumieć zjawiska dużo bardziej złożone – od geopolityki, przez zmiany klimatyczne, po ryzyka technologiczne i społeczne napięcia. Przedsiębiorcy muszą działać z większą pokorą wobec świata, ale jednocześnie z większą odpowiedzialnością i sprawczością w zakresie własnych decyzji.

Nowa logika działania to również nowa rola liderów i zespołów. Przestają oni być wyłącznie zarządcami zasobów i procesów. Stają się przewodnikami po niepewności i strażnikami zaufania. W świecie zmienności organizacje potrzebują zespołów, które są wielozadaniowe, samodzielne, odporne psychicznie i zdolne do podejmowania decyzji mimo braku pełnych danych. Tylko wtedy możliwe jest sprawne działanie i zachowanie ciągłości w momentach kryzysowych.

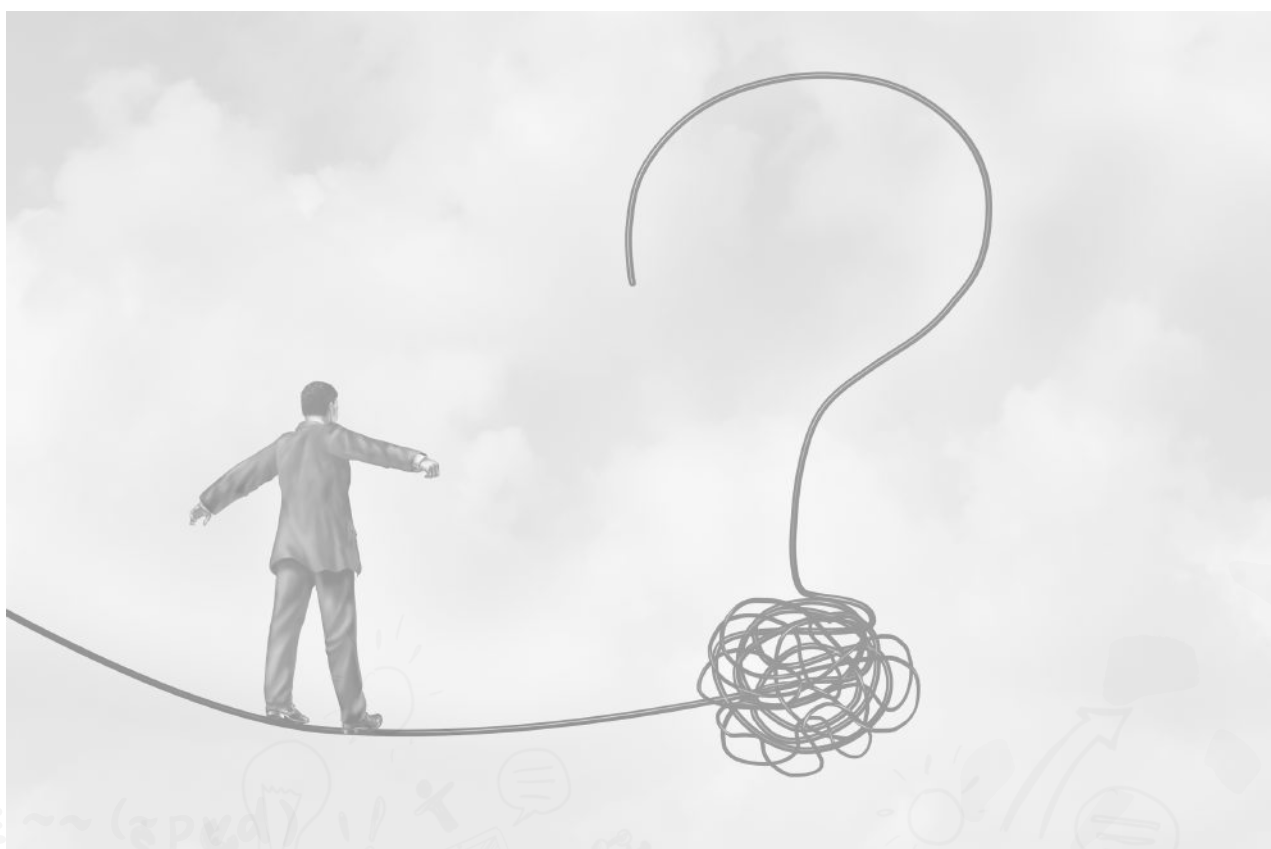
Choć może się wydawać, że gospodarka oparta na ryzyku jest środowiskiem trudnym, pełnym stresu i braku kontroli, to paradoksalnie może stać się ona źródłem ogromnej siły organizacyjnej (o czym pisze np. Nassim Nicholas Taleb). Organizacje, które nauczyły się działać w zmienności i niepewności, bardzo często są bardziej innowacyjne, szybciej się rozwijają, lepiej odpowiadają na potrzeby klientów lub użytkowników i skuteczniej radzą sobie z zakłóceniami.

To właśnie w niepewności rodzi się kreatywność. To wtedy pojawiają się idee, które w stabilnych warunkach nigdy by nie powstały. Ryzyko, właściwie zrozumiane i zarządzane, nie musi być wrogiem. Może stać się impulsem do transformacji i źródłem nowoczesnych rozwiązań.

Gospodarka ryzyka nie jest już chwilowym zawirowaniem, ale trwałą cechą współczesnego krajobrazu gospodarczego. Każda organizacja, niezależnie od jej wielkości czy sektora, musi nauczyć się funkcjonować w warunkach niepewności, jeśli chce zachować swoją pozycję i sens istnienia. Przetrwają nie najwięksi, nie najbogatsi, lecz ci, którzy uczą się najszybciej i potrafią działać najelastyczniej.

Zmiana ta ma również ogromny wpływ na to, jak postrzegamy sam model biznesowy. Jeszcze niedawno był on uważany za logiczną strukturę, która zapewnia przewidywalność i stabilność. Swoistą mapę działania aktualizowaną co kilka lat. Dziś już wiemy, że taka mapa bardzo szybko traci aktualność. Świat, w którym działają organizacje, uległ fundamentalnym przemianom. I chyba powinniśmy się przyzwyczaić do tego, że nic już nie będzie takie, jak kiedyś.

Współczesny model biznesowy musi być dynamiczny, otwarty na nowe bodźce i zaprojektowany pod kątem możliwości dostosowania się do nieustannych i często nieprzewidywalnych zmian. Powinien reagować nie tylko na dane rynkowe, ale też na społeczne napięcia, zmiany technologiczne, nastroje klientów lub użytkowników i zagrożenia środowiskowe. W cieniu ryzyka i niepewności to nie stabilność jest gwarantem sukcesu, ale umiejętność transformacji. Tylko takie modele będą miały szansę nie tylko przetrwać, ale również realnie kształtować przyszłość gospodarczą.



Zmienność to nowa stała

Dawniej przedsiębiorstwa zakładały, że otoczenie rynkowe będzie względnie przewidywalne. Dziś to przekonanie zostaje poddawane ciągłym sprawdzianom. Gwałtowne zdarzenia – pandemia, wojny, kryzysy energetyczne czy zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw – pokazują, że nic nie jest dane raz na zawsze. Model biznesowy przestaje być więc ostoją stabilności, a zaczyna przypominać elastyczny i reaktywny organizm, zdolny do szybkiego reagowania.

Wraz z pojawieniem się pojęcia gospodarki ryzyka zmienia się także sposób myślenia o zarządzaniu organizacjami. Niepewność przestaje być zjawiskiem kryzysowym. Staje się codziennością. W takim świecie nie chodzi już o to, by ryzyka unikać, lecz by umieć w nim funkcjonować. Model biznesowy musi uwzględniać możliwość zakłóceń, przerw, zmiany warunków.

To prowadzi do bardzo konkretnej zmiany: organizacje zaczynają wbudowywać w swój model elementy odporności, takie jak dywersyfikacja przychodów, elastyczność operacyjna, decentralizacja zasobów, właściwie zaprojektowana propozycja wartości czy wielowariantowe strategie działania. W praktyce oznacza to, że skuteczny model biznesowy nie tyle odpowiada na pytanie „jak działać?”, co raczej: „jak przetrwać i dostarczać wartość w sytuacjach nieprzewidzianych?”

Kolejną zmianą jest przesunięcie punktu ciężkości z efektywności na empatię i relacyjność. Współczesny klient i użytkownik chce nie tylko produktu czy usługi – potrzebuje zrozumienia swoich potrzeb, wartości, a często także uwzględniania wartości, które są mu bliskie. Propozycja wartości przestaje być obietnicą transakcji. Staje się zaproszeniem do budowania relacji.

Oznacza to konieczność głębokiego wsłuchiwanie się w potrzeby i oczekiwania klientów i użytkowników. Nie tylko analizę dostępnych danych, ale również bezpośredni kontakt, obserwację zachowań i gotowość do wspólnego projektowania wartości.



Model biznesowy jako proces, nie dokument

W tradycyjnym ujęciu model biznesowy często powstawał w formie prezentacji, raportu, arkusza kalkulacyjnego. Miał swoją logikę, definicje i założenia. Dziś ten sposób myślenia traci sens. W zmiennym świecie model nie może być zdefiniowany raz na zawsze. Staje się nieustannie aktualizowanym procesem.

W praktyce oznacza to m.in.:

- ciągłe testowanie hipotez,
- gotowość do wprowadzania zmian,
- iteracyjne doskonalenie założeń,
- elastyczność w podejściu do zasobów, partnerów, kanałów dystrybucji.

W obliczu globalnych wyzwań — ekologicznych, technologicznych, społecznych — model biznesowy staje się nie tylko narzędziem konkurencji, ale też odpowiedzią na pytanie o rolę organizacji w świecie. Coraz częściej pojawia się konieczność łączenia skuteczności finansowej z odpowiedzialnością, innowacyjności z inkluzywnością, rozwoju z troską o przyszłe pokolenia.

Nowoczesny model biznesowy to zatem system współistnienia z otoczeniem, a nie dominacji nad nim. Obejmuje relacje z klientami i użytkownikami, zespołem, środowiskiem naturalnym, technologią, kulturą i społecznością lokalną. To podejście wielowymiarowe, oparte na świeżym, bardziej świadomym spojrzeniu na to, czym naprawdę jest wartość.

Zmiana myślenia o modelu biznesowym to nie tylko techniczna korekta w sposobie działania firmy. To głęboka transformacja świadomości organizacyjnej — przesunięcie z logiki przewidywalności do logiki gotowości, z kontroli do adaptacji, z transakcji do relacji.

W nowym świecie, który charakteryzuje się zmiennością i złożonością, model biznesowy musi być odporny, empatyczny, elastyczny i tworzony ze świadomością wielowymiarowego wpływu na rzeczywistość.

Jak organizacje powinny reagować na zmiany – sześć kierunków adaptacji

W obliczu opisanych wyzwań organizacje muszą nauczyć się działać inaczej. Nie wystarczy już optymalizacja procesów. Niezbędna jest głęboka transformacja modelu działania.

Oto sześć kluczowych obszarów, w których organizacje powinny dokonać zmian:

- **Przeskalowanie** – Dopasowanie skali operacyjnej do zmiennego otoczenia, unikanie nadmiaru i szukanie efektywności.
- **Zrównoważenie** – Integracja odpowiedzialności środowiskowej i społecznej jako trwałego elementu strategii.
- **Nowe źródła przychodów** – Dywersyfikacja modeli finansowych i wchodzenie w nowe sektory gospodarki.
- **Optymalizacja zasobów** – Lepsze zarządzanie energią, ludźmi, danymi i infrastrukturą.
- **Inwestycje w kapitał intelektualny i technologię** – Rozwój wiedzy, kompetencji i kreatywności w organizacji oraz świadome i zrównoważone wykorzystanie technologii.
- **Redefinicja struktury pracy** – Tworzenie środowiska pracy sprzyjającego współpracy, elastyczności i innowacyjności.

Współczesne wyzwania gospodarcze są wyzwaniem nie tylko dla zarządów organizacji, ale dla całej idei biznesu jako takiego. To moment, w którym trzeba zadać fundamentalne pytanie: czy model, który przyczynił się do sukcesu w przeszłości, będzie równie skuteczny w przyszłości?



MODEL BIZNESOWY

Jak rozgryźć model biznesowy?

Według Alexandra Osterwaldera, twórcy i popularyzatora koncepcji modelu biznesowego, jest on zbiorem założeń, które wyjaśniają, w jaki sposób organizacja tworzy, dostarcza i otrzymuje wartość. Model biznesowy to logiczny schemat, który pokazuje, jak organizacja działa, jak przekształca zasoby w produkty lub usługi, jak dociera do klientów i jak zarabia.

Model biznesowy to jednak nie plan sprzedaży ani wykres przychodów. To spójna konstrukcja pokazująca, co, dla kogo oraz jak organizacja robi to, co robi. Dobry model biznesowy to nie tylko narzędzie operacyjne. To esencja strategii działania organizacji.

Model biznesowy pełni kilka kluczowych ról:

- **Określa, dla kogo firma tworzy wartość** – Pozwala zidentyfikować segmenty klientów i ich potrzeby.
- **Dopasowuje ofertę do oczekiwań rynku** – Pomaga lepiej zrozumieć, co i dlaczego klienci kupują.
- **Umożliwia analizę opłacalności działań** – Pozwala ocenić, czy i w jaki sposób firma zarabia.
- **Służy jako narzędzie testowania pomysłów** – Świetnie sprawdza się w walidacji nowych produktów, usług i kierunków rozwoju.
- **Porządkuje myślenie strategiczne** – Dzięki wizualizacji modelu możemy w prosty sposób analizować zależności i punkty krytyczne.

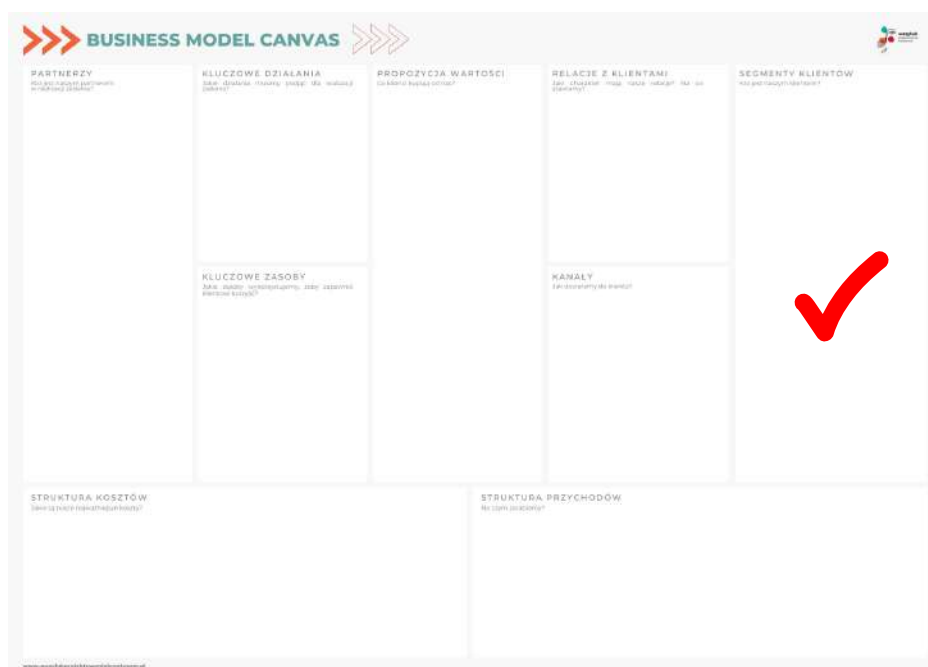
Świadomie zaprojektowany model biznesowy pozwala spojrzeć na organizację i jej ofertę jak na system, w którym każde działanie ma swoje konsekwencje, a każdy element musi być spójny z resztą.



Elementy modelu biznesowego

Do opisu modelu biznesowego służy stworzony przez Alexandra Osterwaldera szablon modelu biznesowego. To narzędzie, które w przejrzysty i logiczny sposób pozwala opisać, zrozumieć i zaprojektować sposób funkcjonowania organizacji. Składa się z dziewięciu wzajemnie powiązanych obszarów, które razem tworzą spójny system – pokazujący, dla kogo tworzymy wartość, jak ją dostarczamy, co jest do tego potrzebne i jak na tym zarabiamy:

- **Segmenty klientów (Customer Segments)**



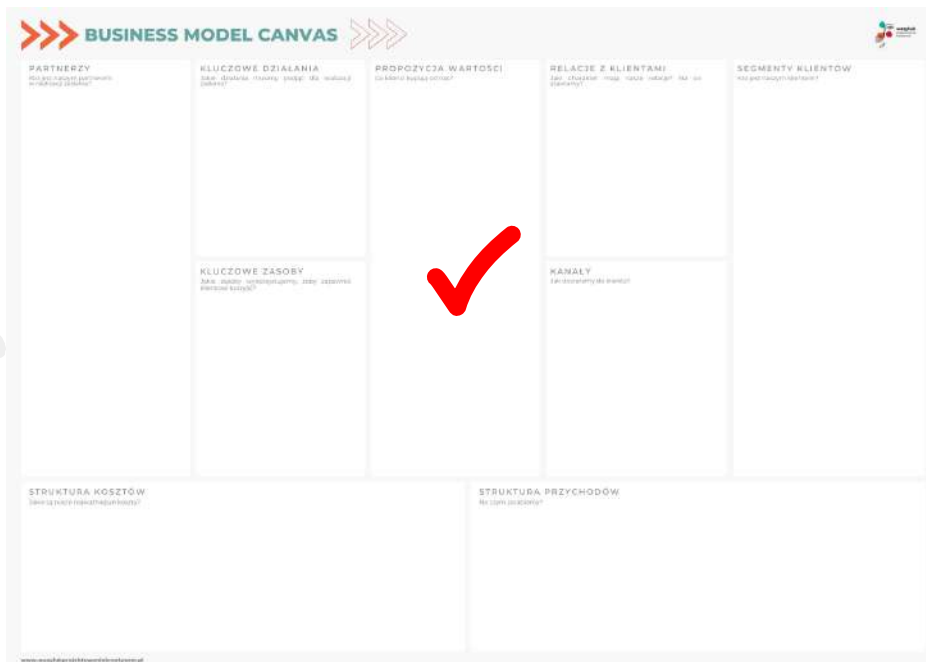
To fundament modelu biznesowego. Aby tworzyć wartość, musimy wiedzieć dla kogo ją tworzymy. Nie istnieje „klient ogólny” – każdy segment ma inne potrzeby, motywacje, styl życia, język i wartości.

Najważniejsze pytania:

- Kim są nasi klienci i użytkownicy?
- Jakie grupy odbiorców obsługujemy?
- Które segmenty są kluczowe dla naszego modelu?
- Czy to rynek masowy, niszowy, zróżnicowany?

Na co zwrócić uwagę wskazując segment klientów: Warto tworzyć tzw. persony – czyli szczegółowe profile typowych klientów, uwzględniające nie tylko dane demograficzne, ale i potrzeby, marzenia, bóle. Rzetelne zrozumienie klientów to podstawa skutecznego modelu biznesowego.

- **Propozycja wartości (Value Proposition)**



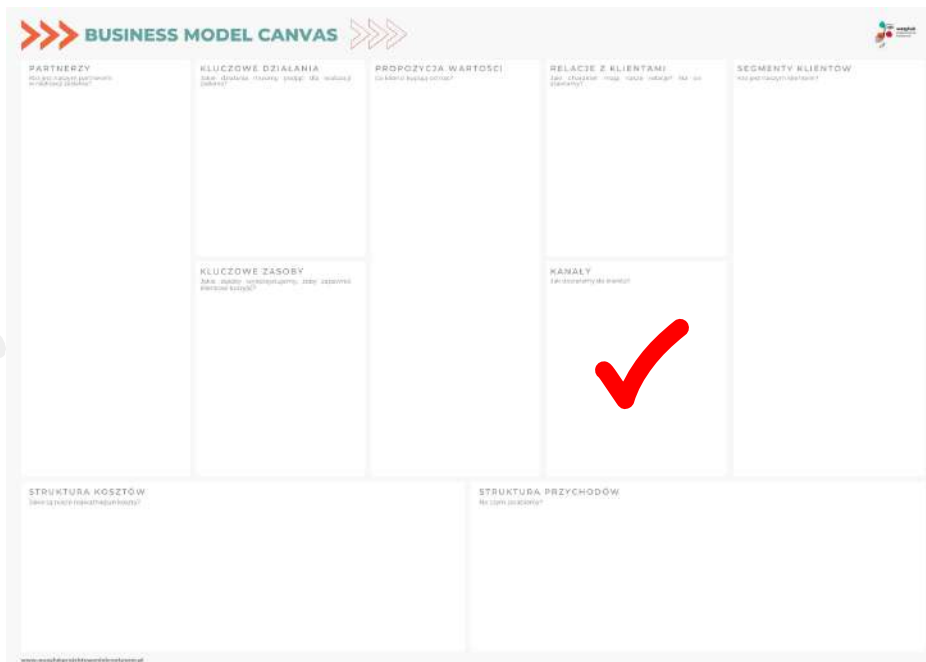
To serce modelu biznesowego. Odpowiada na pytanie: dlaczego klient lub użytkownik ma wybrać właśnie nas? Co sprawia, że nasza oferta jest dla niego ważna, przydatna, atrakcyjna? Propozycja wartości może być funkcjonalna, emocjonalna, społeczna — i często łączy wszystkie te aspekty.

Najważniejsze pytania:

- Jakie problemy klientów i użytkowników rozwiązujemy?
- Jakie potrzeby zaspokajamy?
- Jaką wartość dostarczamy każdemu segmentowi?
- Co nas wyróżnia?

Na co zwrócić uwagę projektując propozycję wartości: Warto, by propozycja wartości była konkretna, jasno sformułowana i oparta na zrozumieniu klientów i użytkowników (np. dzięki narzędziu Value Proposition Canvas – kanwie wartości). Dobra propozycja wartości nie mówi o nas – mówi o kliencie i jego rzeczywistości.

- **Kanały (Channels)**



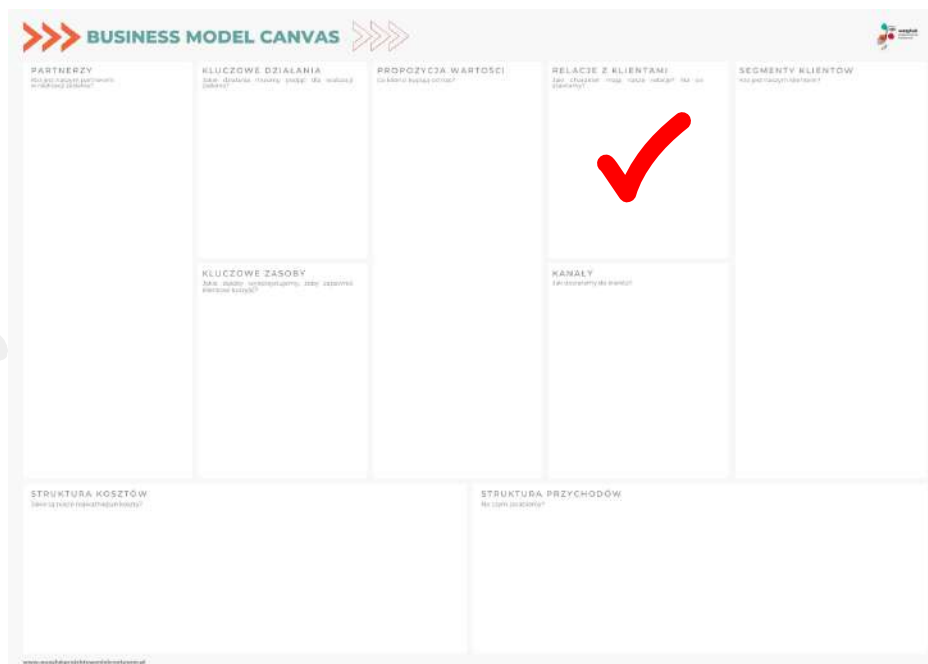
W tym obszarze chodzi o to, jak docieramy do klientów z naszą propozycją wartości — jak komunikujemy ofertę, jak dostarczamy produkt lub usługę, jak wygląda kontakt z organizacją i jej ofertą.

Najważniejsze pytania:

- Przez jakie kanały docieramy do klientów i użytkowników?
- Jak klienci i użytkownicy chcą być informowani i obsługiwani?
- Które kanały są najbardziej efektywne?
- Jak wygląda ścieżka klienta/użytkownika: od poznania marki po zakup?

Na co zwrócić uwagę wskazując kanały: Kanały to nie tylko sprzedaż — to także marketing, logistyka, obsługa posprzedażowa. W erze cyfrowej kluczowe jest zrozumienie, jak online i offline mogą się uzupełniać. Dobry model uwzględnia wielość punktów styku z klientem.

- **Relacje z klientami (Customer Relationships)**



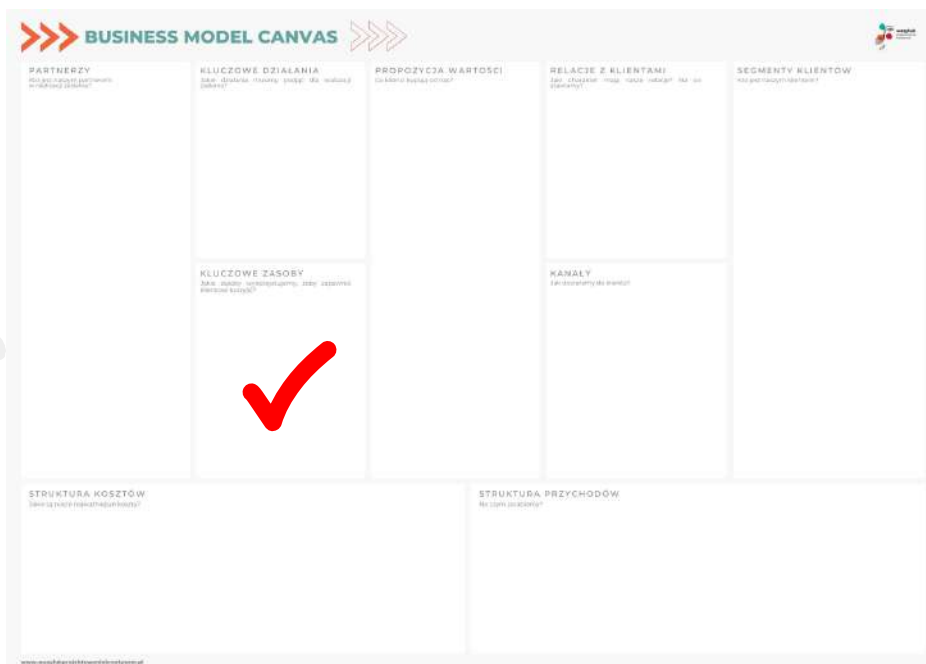
Ten obszar dotyczy sposobu, w jaki budujemy i utrzymujemy relacje z naszymi klientami – zarówno na poziomie operacyjnym, jak i emocjonalnym.

Najważniejsze pytania:

- Jakiego rodzaju relacji oczekują nasi klienci i użytkownicy?
- Jak relacje wpływają na doświadczenie klienta lub użytkownika?
- Czy relacje są zautomatyzowane, osobiste, krótkotrwałe?
- Jak pozyskujemy, utrzymujemy i rozwijamy klientów i użytkowników?

Na co zwrócić uwagę określając relacje z klientami lub użytkownikami: Nie każda organizacja potrzebuje relacji osobistych, ale każda powinna rozumieć wartość, jaką relacja wnosi do lojalności i satysfakcji klienta lub użytkownika. Automatyzacja nie zawsze oznacza dehumanizację. Kluczem do dobrego modelu biznesowego jest dopasowanie formy relacji do potrzeb klientów lub użytkowników.

- Kluczowe zasoby (Key Resources)



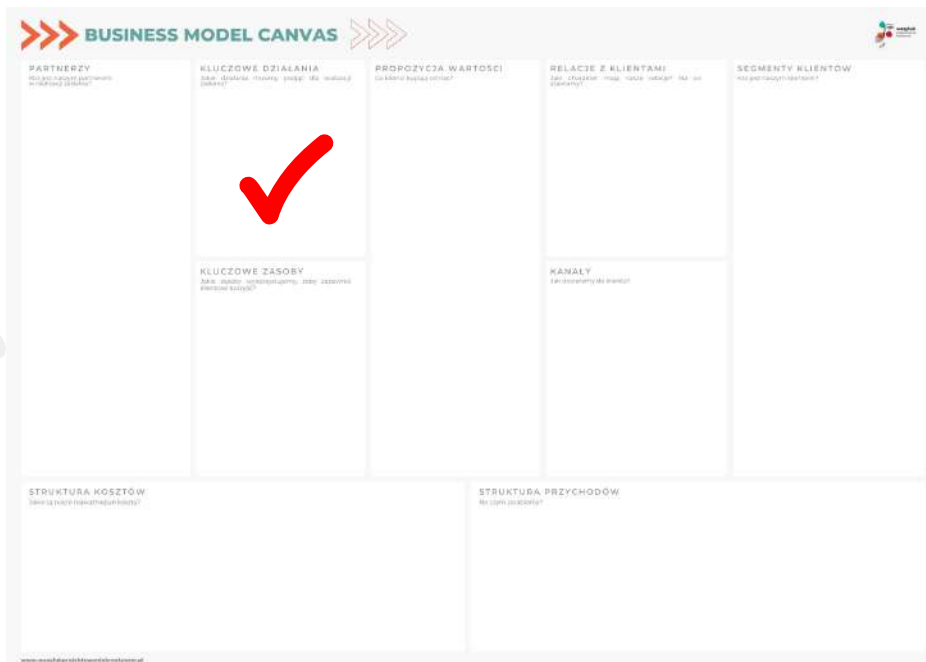
Zasoby to wszystko, co umożliwia nam realizację propozycji wartości.

Najważniejsze pytania:

- Jakie zasoby są niezbędne do funkcjonowania naszego modelu?
- Czy są to zasoby fizyczne, intelektualne, ludzkie, finansowe?
- Czy mamy dostęp do tych zasobów? A może musimy je pozyskać?

Na co zwrócić uwagę określając zasoby: Współczesne organizacje coraz częściej opierają się na zasobach niematerialnych – danych, relacjach, technologii, marce. Trzeba umieć zidentyfikować, co naprawdę stanowi naszą przewagę.

- **Kluczowe działania (Key Activities)**



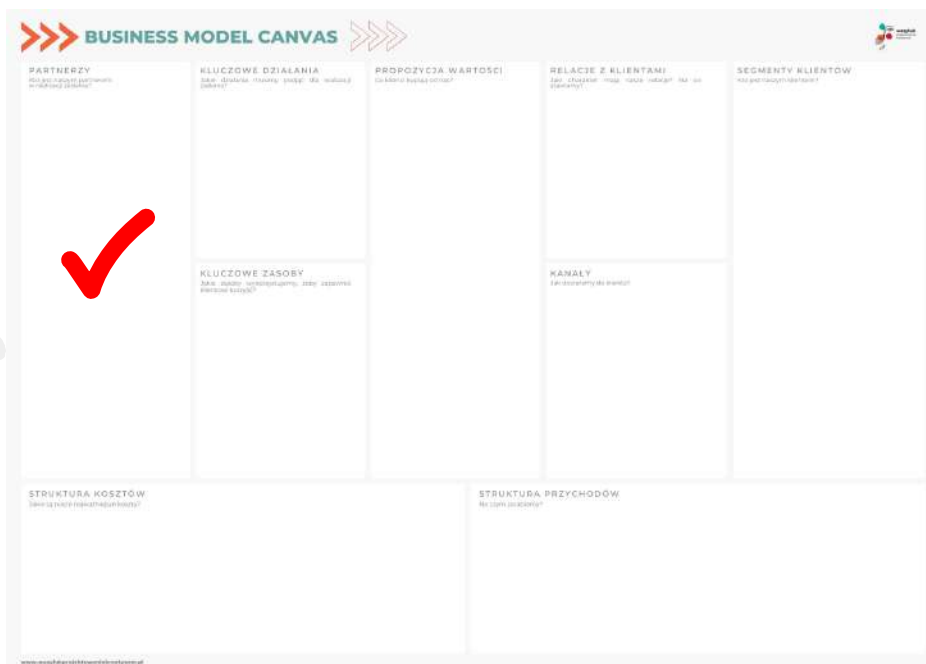
To podstawowe procesy i czynności, które muszą być wykonane, aby model działał – to, co naprawdę robimy, by dostarczać wartość.

Najważniejsze pytania:

- Jakie działania są kluczowe dla naszej propozycji wartości?
- Co musimy robić codziennie, aby działać sprawnie?
- Jakie procesy są najważniejsze: produkcja, obsługa, rozwój, marketing?

Na co zwrócić uwagę opisując działania: W modelach cyfrowych kluczowe działania mogą dotyczyć np. rozwoju oprogramowania, zarządzania danymi czy utrzymywania platformy. W tradycyjnych firmach – logistyki, produkcji, kontaktu z klientem. Zrozumienie tego elementu pomaga optymalizować koszty i efektywność.

- **Kluczowi partnerzy (Key Partners)**



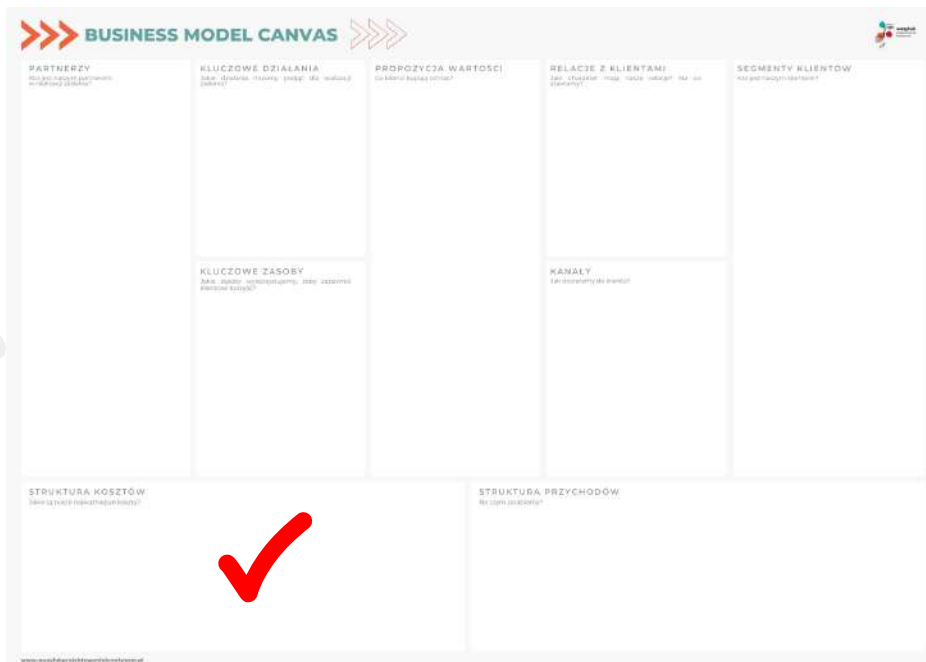
Żadna organizacja nie działa w próżni. Kluczowi partnerzy to ci, którzy wspierają nasz model, czyli dostawcy, sojusznicy, platformy, inwestorzy.

Najważniejsze pytania:

- Kto wspiera nasz model biznesowy?
- Jakie partnerstwa są kluczowe?
- Jakie zasoby i działania zapewniają nam partnerzy?
- Jakimi ryzykami lub kosztami musimy się zmierzyć dzięki współpracy?

Na co zwrócić uwagę wskazując partnerów: W nowoczesnych modelach partnerstwa często są strategiczne, np. firmy IT wspólnie tworzą aplikacje, marki modowe współpracują z influencerami, start-upy z inkubatorami. Partnerstwo to nie tylko logistyka, to również wartości, które możemy zaoferować naszym partnerom.

- **Struktura kosztów (Cost Structure)**



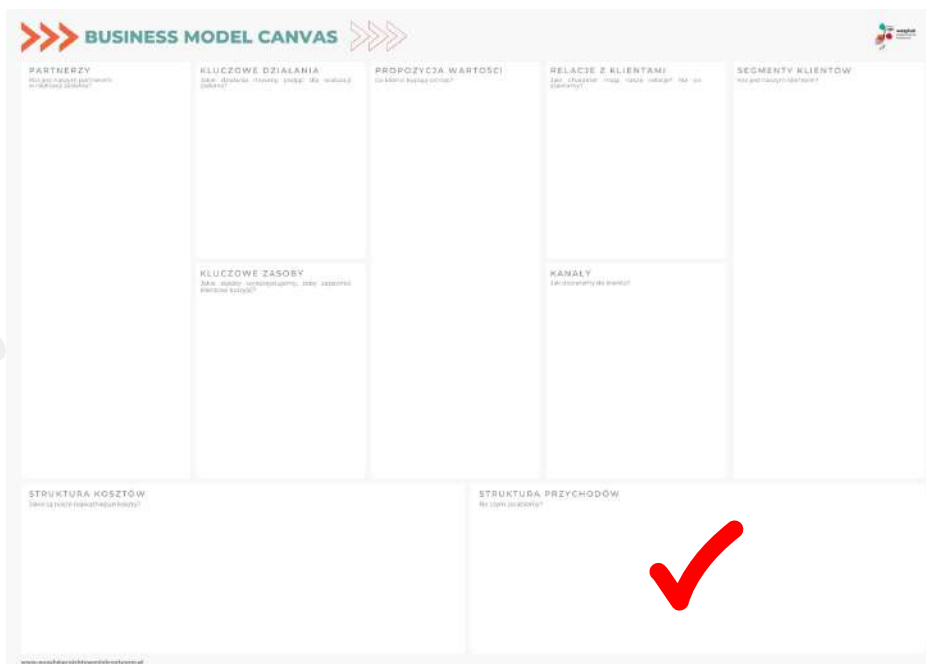
To zestaw wszystkich kosztów niezbędnych do działania modelu. Znając kluczowe zasoby i działania, możemy określić, co i ile kosztuje.

Najważniejsze pytania:

- Jakiek są największe źródła kosztów w naszym modelu?
- Jakiek zasoby i działania generują największe wydatki?
- Czy model opiera się bardziej na kosztach stałych czy zmiennych?
- Gdzie można szukać oszczędności bez utraty wartości?

Na co zwrócić uwagę projektując strukturę kosztów: Nie chodzi o maksymalne cięcie kosztów, ale o świadomość struktury wydatków. W erze ESG coraz ważniejsze stają się również „koszty ukryte” – środowiskowe, społeczne, reputacyjne.

- **Strumienie przychodów (Revenue Streams)**



Ten element odpowiada na pytanie: za co klient lub użytkownik płaci i w jaki sposób? To nie tylko cena produktu, ale cała logika finansowa modelu – co i komu przynosi pieniądze.

Najważniejsze pytania:

- Za co klient lub użytkownik jest gotów zapłacić?
- W jaki sposób dokonuje płatności?
- Jakie mamy modele przychodowe (sprzedaż, subskrypcja, licencje, prowizje)?
- Które źródła przychodów są najważniejsze?

Na co zwrócić uwagę planując strukturę przychodów: Współczesne modele często opierają się na przychodach powtarzalnych (np. subskrypcjach) lub na wielostronnych rynkach (np. platformy typu „bricks and clicks”). Warto przemyśleć innowacyjne formy monetyzacji.

Szablon modelu biznesowego to nie narzędzie do „szybkiego uzupełnienia pól w tabelce”. To głęboka mapa organizacyjna, która pomaga zrozumieć, w jaki sposób zarządzamy wartościami.

Każdy z dziewięciu elementów wpływa na pozostałe. Dlatego projektowanie modelu wymaga refleksji, empatii, testowania i ciągłej iteracji. Dopiero wszystkie elementy tworzą kompletny model, który ma sens biznesowy, społeczny i strategiczny.

Każdy z tych elementów musi być ze sobą powiązany i konsekwentnie zaprojektowany. Nawet jedna niespójność może osłabić cały model.

Od czego zależy skuteczność modelu biznesowego?

Nie każdy model biznesowy przynosi oczekiwane rezultaty, a jego skuteczność nie jest przypadkiem. To efekt przemyślanej konstrukcji, osadzenia w realnym kontekście rynkowym oraz zdolności do ciągłego dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia. Na efektywność modelu wpływa szereg czynników, z których każdy pełni istotną rolę w budowaniu trwałej przewagi.

- **Dopasowanie do potrzeb rynku** - Model biznesowy będzie skuteczny tylko wtedy, gdy jest osadzony w rzeczywistości klienta lub użytkownika. Oznacza to głębokie zrozumienie jego problemów, potrzeb i oczekiwań. Jeśli propozycja wartości nie odpowiada na realne wyzwania odbiorców, nawet najlepsza struktura operacyjna nie przyniesie sukcesu.
- **Innowacyjność i unikalność** - W świecie pełnym podobnych ofert wyróżnienie się staje się warunkiem przetrwania. Skuteczny model biznesowy wnosi coś nowego – czy to w sposobie dostarczania wartości, relacji z klientem, modelu przychodów czy technologii. Klienci, użytkownicy i partnerzy szukają organizacji i marek, które nie powielają, lecz tworzą nową jakość.
- **Elastyczność i zdolność adaptacji** - Dobre modele nie są sztywne i schematyczne – potrafią się zmieniać wraz z otoczeniem. To zdolność do korekty kursu, testowania rozwiązań, reagowania na sygnały płynące z rynku. Elastyczność nie oznacza braku tożsamości. Oznacza gotowość do mądrej zmiany.
- **Zrównoważona struktura przychodów i kosztów** - Skuteczny model musi być finansowo „zdrowy”. Przychody powinny pokrywać koszty w sposób przewidywalny i trwałe. Dobrze zaprojektowany model nie tylko generuje zysk, ale również pozwala reinwestować w rozwój i innowacje.
- **Zarządzanie ryzykiem** - Współczesne modele muszą zakładać możliwość zakłóceń. Kryzysy, zmiany regulacyjne, wahania popytu. Skuteczny model posiada scenariusze awaryjne, bufor finansowy i świadomość ryzyk, które mogą go osłabić.
- **Dostęp do odpowiednich zasobów** - Nawet najlepszy pomysł nie zostanie zrealizowany bez odpowiednich zasobów: ludzkich, technologicznych, kapitałowych. Model biznesowy musi być realny, czyli oparty na tym, co faktycznie mamy do dyspozycji lub jesteśmy w stanie pozyskać.

- **Lojalność klientów** - Skuteczność modelu to nie tylko liczba transakcji, ale jakość relacji. Trwałe modele biznesowe budują lojalność, opartą na zaufaniu, wartości i pozytywnym doświadczeniu. Jednorazowa sprzedaż nie tworzy przewagi, długofalowa relacja już tak.
- **Możliwość skalowania** - Na dłuższą metę skuteczny model powinien być skalowalny, czyli możliwy do rozwoju bez proporcjonalnego wzrostu kosztów i ryzyka. Skalowalność to cecha modeli, które można przenieść na nowe rynki, klientów czy konteksty, zachowując spójność i efektywność.

Dobrze zaprojektowany model biznesowy to nie tylko efekt kreatywności. To wynik uważnej analizy, testowania, zrozumienia kontekstu i umiejętnego zarządzania tym, co często wymyka się spod kontroli. To dynamiczna struktura, która nieustannie uczy się od swoich klientów, użytkowników i środowiska, w którym funkcjonuje.

Model biznesowy to kręgosłup organizacji. Jest jak mapa, która pokazuje nie tylko dokąd ona zmierza, ale przede wszystkim, jak może tam dotrzeć. Zrozumienie jego struktury i funkcji pozwala działać bardziej świadomie, elastycznie i efektywnie. W czasach, gdy otoczenie zmienia się szybciej niż kiedykolwiek, nie wystarczy mieć po prostu produkt lub usługę. Warto mieć dobrze zaprojektowany model biznesowy, który ten produkt lub usługę uczyni atrakcyjną.



Jak unikać błędów przy tworzeniu modeli biznesowych?

Tworzenie modelu biznesowego to proces równie twórczy, co pełen pułapek. Uniknięcie najczęstszych błędów wymaga pokory, otwartości na testowanie, rozmów z klientami i użytkownikami oraz umiejętności przyznania się do błędów. To właśnie te postawy odróżniają organizacje, które tylko planują, od tych, które naprawdę projektują swoją przyszłość.

- **Skupienie się na produkcie zamiast na problemie klienta** - Jednym z najczęstszych błędów popełnianych przez twórców modeli biznesowych jest zbytnia koncentracja na własnym pomysle. Zbyt często organizacje zaczynają od produktu, technologii czy usługi, która wydaje się im innowacyjna, zapominając o najważniejszym – o realnym problemie, z którym mierzy się klient lub użytkownik. Model powinien powstawać dzięki empatycznemu oglądowi, obserwacji i głębokiemu zrozumieniu klienta lub użytkownika. Dopiero wtedy to, co tworzymy, ma szansę być postrzegane jako naprawdę potrzebne.
- **Niezweryfikowane założenia** - Wiele organizacji buduje model biznesowy na intuicji lub przekonaniach, nie testując ich w rzeczywistości, zakładając, że odbiorcy będą chcieli kupić produkt lub skorzystać z usługi, że zechcą zapłacić tyle, ile założono w wycenie, że kanały dystrybucji będą skuteczne. Niestety, bez walidacji te założenia są tylko hipotezami. Skuteczny model biznesowy to taki, który wyrósł z testów, poprawiania błędów i iteracji.
- **Pominięcie klienta w procesie projektowania** - Projektowanie modelu biznesowego bez realnego zaangażowania klientów i użytkowników to ryzykowna droga. Organizacje często zakładają, że wiedzą, czego potrzebują, jak się zachowują, czego oczekują ich klienci i użytkownicy. Tymczasem brak empatii może kosztować więcej niż zła strategia, bo prowadzi do tworzenia rozwiązań, które nikogo nie obchodzą. Najlepsze modele powstają w konfrontacji, a nie w izolacji.



- **Zbyt wczesne skalowanie** - Kiedy pojawia się pierwsze zainteresowanie rynkowe, pokusa szybkiego rozwoju jest ogromna. Organizacje inwestują w nowe rynki, zatrudniają zespoły, zwiększają budżety, zanim jeszcze mają pewność, że ich model naprawdę działa. Skalowanie przed potwierdzeniem wartości to jak budowanie zamków na piasku. Najpierw trzeba sprawdzić, czy model sprawdza się na małą skalę, dopiero potem można zacząć go skalować.
- **Niespójność między elementami modelu** - Model biznesowy to system naczyń połączonych. Wszystkie jego elementy – od propozycji wartości, przez kanały, relacje z klientami, aż po przychody i koszty – muszą być spójne. Warto pamiętać, że każda niespójność podważa zaufanie i osłabia model biznesowy.
- **Sztywność i brak elastyczności** - Rynek się zmienia – a wraz z nim powinien zmieniać się model biznesowy. Trwanie przy raz przyjętym schemacie, mimo sygnałów, że przestaje on działać, to prosta droga do utraty skuteczności i efektywności. Dobre modele są żywe – „rosną”, „dojrzewają”, czasem się kurczą, a czasem wymagają radykalnej zmiany. Największą siłą modelu nie jest jego stałość, ale potencjał adaptacyjny.



MODELE BIZNESOWE PRZYSZŁOŚCI

Czym są modele biznesowe przyszłości i jak je projektować?

Przyszłość nie jest czymś, co następuje – przyszłość jest czymś, co się projektuje. Modele biznesowe przyszłości to realne odpowiedzi na zmieniające się wyzwania. Dziś, bardziej niż kiedykolwiek, organizacje muszą patrzeć w przód i tworzyć modele, które nie tylko przetrwają, ale będą potrafiły dynamicznie dostosować się do zmieniającego się otoczenia.

Model biznesowy przyszłości to konstrukcja zaprojektowana tak, aby mogła zmieniać się razem z otoczeniem. Tego rodzaju model jest rezylienny, czyli odporny na wstrząsy, zdolny do regeneracji i adaptacji.

W projektowaniu modeli biznesowych nie chodzi już tylko o maksymalizację zysków, ale o zdolność do funkcjonowania w świecie, w którym granice rynków się przesuwają, wartości się zmieniają, a klienci i użytkownicy oczekują czegoś więcej, niż tylko produktu lub usługi.

Rdzeniem modeli biznesowych przyszłości nie powinny być wyłącznie wskaźniki efektywności, ale zrozumienie ludzi – ich motywacji, obaw, potrzeb i aspiracji. W centrum takich modeli powinno się znaleźć miejsce na głębszą relację z klientem i użytkownikiem, umiejętność wczucia się w ich świat, a także świadomość trendów społecznych, technologicznych i kulturowych.

W projektowaniu modeli biznesowych przyszłości wizja staje się często ważniejsza niż liczby. Wyobraźnia połączona z systemowym podejściem do projektowania założeń modelu biznesowego, sprawia, że może on przetrwać nawet w warunkach niepewności i nieprzewidywalności.

Modele biznesowe przyszłości nie powstają w próżni – kształtują się w odpowiedzi na głębokie przemiany społeczne, technologiczne i kulturowe, które redefiniują pojęcia pracy, wartości, organizacji i rozwoju. Współczesne organizacje coraz częściej projektują swoje modele działania w oparciu o zjawiska, które jeszcze kilka lat temu funkcjonowały na marginesie strategii zarządzania. Dziś są one nie tylko aktualne, ale wręcz niezbędne do budowania odporności, innowacyjności i sensownego miejsca pracy.

Osiem kroków do zaprojektowania modelu przyszłości

Zaprojektowanie modelu biznesowego, który nie tylko przetrwa, ale także rozwinie się w nadchodzących latach, wymaga podejścia strategicznego, systemowego i głęboko zakorzenionego zarówno w kontekście potrzeb i oczekiwań klientów i użytkowników, jak też warunkach zmieniającego się świata. To proces, który wymaga odwagi, wyobraźni, empatii i gotowości do kwestionowania utartych schematów.

Skuteczny proces tworzenia modelu biznesowego powinien składać się z kilku kluczowych elementów. To one nadadzą działaniom odpowiednią strukturę i kierunek. Projektując model biznesowy przyszłości warto:

- **Zrozumieć trendy i megatrendy** – Istotnym elementem tworzenia modeli biznesowych przyszłości powinno być uważne przyglądanie się zjawiskom, które w perspektywie kilku, a nawet kilkunastu lat będą kształtować świat. Chodzi nie tylko o analizowanie tego, co się dzieje tu i teraz, ale przede wszystkim o umiejętność wyciągania wniosków na temat kierunku zmian. Trendy społeczne, demograficzne, technologiczne, środowiskowe czy kulturowe to drogowskazy – dzięki nim można tworzyć modele, które będą przyszłościowe, a nie reaktywne.
- **Badać potrzeby i oczekiwania klientów** - Empatia staje się dziś jedną z najważniejszych kompetencji strategicznych. Projektowanie modelu biznesowego bez bezpośredniego kontaktu z klientem lub użytkownikiem jest ryzykowne – dane historyczne nie wystarczą, jeśli nie wiemy, jak żyje, myśli i czego naprawdę pragnie nasz odbiorca. Kluczowe jest więc głębokie słuchanie i obserwowanie, które pozwolą zrozumieć kontekst życia klienta, a nie tylko jego zachowania zakupowe.
- **Analizować konkurencję** - Obserwacja działań innych firm nie powinna służyć kopiowaniu rozwiązań. Jej celem jest raczej odkrycie własnej przestrzeni do działania – własnej niszy, swojego języka i unikalnej propozycji wartości. Konkurencja może być źródłem inspiracji, ale prawdziwa przewaga wynika z autentyczności i odmienności, nie z powielania cudzych schematów.
- **Tworzyć wizje i scenariusze przyszłości** - Strategiczna wyobraźnia to dziś konieczność. Projektowanie modelu biznesowego to nie tylko odpowiedź na obecne realia, ale też przygotowanie się na różne warianty tego, co może nadejść. Tworzenie scenariuszy przyszłości – zarówno optymistycznych, jak i kryzysowych – pomaga nie tylko zbudować odporność, ale również dostrzec nowe możliwości i zagrożenia, zanim się zmaterializują.

- **Eksperymentować i testować rozwiązania w praktyce** - W dobie złożoności nie ma jedynej słusznej drogi. Dlatego warto wdrażać podejście iteracyjne – prototypować pomysły, testować je w bezpiecznym środowisku, obserwować reakcje klientów i użytkowników i wyciągać wnioski. Zanim przedsiębiorstwo zainwestuje zasoby w pełnoskalowe wdrożenie, powinna mieć pewność, że rozwiązanie rzeczywiście działa i ma sens.
- **Być elastycznym i gotowym na zmianę** - Projektowanie modelu przyszłości wymaga nie tylko wizji, ale i pokory. Świat się zmienia – i będzie się zmieniał coraz szybciej. Dlatego każdy model musi być zaprojektowany jako struktura, która może się przekształcać, aktualizować i dostosowywać. Elastyczność nie jest znakiem słabości – przeciwnie, jest warunkiem przetrwania.
- **Myśleć w kategoriach ekosystemów, nie tylko organizacji** - Współczesny biznes nie działa w izolacji. Modele przyszłości są osadzone w sieciach zależności – z partnerami, platformami technologicznymi, użytkownikami, społecznościami. Kluczem do sukcesu jest umiejętność współpracy, wymiany wartości i tworzenia rozwiązań, które zasilają nie tylko firmę, ale cały ekosystem, w którym funkcjonuje.
- **Skoncentrować się na propozycji wartości** - Na końcu, a właściwie na początku, znajduje się propozycja wartości. To ona nadaje sens całemu modelowi. Jej siła decyduje o tym, czy organizacja przyciąga i zatrzymuje klientów i użytkowników, czy jest dla nich ważna, czy rozwiązuje realny problem i wnosi coś istotnego do ich życia. Praca nad propozycją wartości to nie etap jednorazowy, ale ciągły proces – bo tylko ona może być stabilnym rdzeniem w świecie nieustannej zmiany.



Przykłady modeli biznesowych przyszłości

Modele biznesowe przyszłości nie wynikają jedynie z obserwacji obecnych trendów, lecz z wyobraźni, odwagi i gotowości do rozsądnego eksperymentowania. Coraz częściej o ich sile decyduje nie zdolność reagowania na rzeczywistość, ale umiejętność jej wyprzedzania – przewidywania potrzeb, które dopiero się kształtują.

W tym duchu rodzą się kierunki rozwoju, które dziś mogą wydawać się odległe lub spekulatywne, ale już wkrótce mogą stać się normą. O przyszłości modeli biznesowych nie będzie decydowała jednak wyłącznie technologia, ale także zmieniająca się wrażliwość społeczna, rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju i procesy demograficzne.

Główne kierunki rozwoju modeli biznesowych przyszłości to:

- **Integracja zaawansowanych technologii z codziennością** – Od sztucznej inteligencji i rozszerzonej rzeczywistości po nanomateriały i biotechnologię. Technologie te nie tylko automatyzują procesy, ale stają się podstawą zupełnie nowych kategorii produktów i usług.
- **Redefinicja przestrzeni i mobilności** – Modele wykorzystujące przestrzeń powietrzną, kosmiczną czy wirtualną stają się coraz bardziej realne. Przyszły biznes nie będzie ograniczony do planety, ani nawet do fizycznej obecności człowieka.
- **Zrównoważony rozwój jako fundament, nie dodatek** – Rosnące znaczenie etyki środowiskowej i społecznej sprawia, że odpowiedzialność staje się integralną częścią strategii. Modele przyszłości uwzględniają wpływ nie tylko na zysk, ale i na planetę oraz społeczność.
- **Personalizacja i immersyjność doświadczeń** – Zamiast masowego produktu i usługi, coraz częściej chodzi o unikalne, spersonalizowane przeżycie. Biznes dostosowuje się do odbiorcy, nie odwrotnie. Dzięki danym, sztucznej inteligencji i projektowaniu zorientowanym na człowieka jest w stanie lepiej zaspokajać potrzeby i oczekiwania ludzi.
- **Elastyczne i żywe struktury organizacyjne** – przyszłość należy do modeli opartych na adaptacyjności. Organizacje stają się bardziej płynne, uczące się, zdolne do szybkiej zmiany kierunku w odpowiedzi na nieprzewidywalne bodźce.

To, co łączy te kierunki, to myślenie nie w kategoriach „co się opłaca dziś”, lecz „co będzie miało wartość jutro”. Model biznesowy przyszłości staje się jednocześnie narzędziem projektowania teraźniejszości.

PROPOZYCJA WARTOŚCI

Propozycja wartości jako rdzeń modelu biznesowego

W świecie, w którym produkty i usługi coraz bardziej się do siebie upodabniają, a konkurencja działa globalnie i niemal bez ograniczeń, prawdziwą przewagą nie jest już cena, funkcjonalność czy technologia. To, co decyduje o sukcesie firmy, to propozycja wartości – jasne i przekonujące wyjaśnienie, dlaczego klient lub użytkownik powinien wybrać konkretny produkt lub skorzystać z określonej usługi.

Propozycja wartości (Value Proposition) to serce każdego modelu biznesowego. To obietnica złożona klientowi i użytkownikowi. Konkretna odpowiedź na pytanie: „Jaką wartość się im dostarcza?”. Może to być rozwiązanie problemu, zaspokojenie potrzeby, ułatwienie w funkcjonowaniu lub gwarancja statusu.

Dobra propozycja wartości opisuje zmianę, jakiej klient lub użytkownik może doświadczyć dzięki interakcji z organizacją i jej ofertą. Mówi o tym, co może on zyskać, co się poprawi, co stanie się łatwiejsze, przyjemniejsze lub bardziej satysfakcjonujące.

Propozycja wartości to nie tylko korzyści funkcjonalne, ale również emocjonalne, społeczne, symboliczne. Im głębiej sięgają, tym silniejsza staje się relacja klienta z organizacją (marką).



Jaka jest rola propozycji wartości w modelu biznesowym?

W każdym modelu biznesowym, niezależnie od wielkości firmy, branży czy formy organizacyjnej, istnieje jeden centralny element, który decyduje o sensie i skuteczności całej konstrukcji. Tym elementem jest właśnie propozycja wartości, czyli obietnica, jaką organizacja składa swojemu klientowi lub użytkownikowi. To odpowiedź na najważniejsze pytanie, jakie można postawić w biznesie: „Dlaczego ktoś miałby wybrać właśnie nas?”

Propozycja wartości nie jest dodatkiem do modelu biznesowego. Nie jest też wyłącznie komunikatem marketingowym ani sloganem reklamowym. Jest jego rdzeniem. Głównym powodem, dla którego organizacja istnieje i działa. To ona wskazuje odbiorcę produktu lub usługi, sposób, w jaki się je dostarcza, zasoby jakie się angażuje oraz strukturę kosztów i przychodów, które się zakłada.

W świecie, w którym konsumenci mają dostęp do tysięcy ofert, produktów i marek, to nie produkt lub usługa stają się wyróżnikiem, lecz wartość, jaką klient lub użytkownik dzięki nim otrzymuje. Dlatego współczesne propozycje wartości muszą wykraczać daleko poza opis cech funkcjonalnych produktu. Muszą dotyczyć tego, co naprawdę ważne dla klienta lub użytkownika: jego problemów, aspiracji, oczekiwań i stylu życia.

Organizacja, która nie rozumie swojego klienta i użytkownika, nie jest w stanie stworzyć propozycji wartości, która będzie odpowiednia dopasowana do jego potrzeb i oczekiwań. A bez tego cały model biznesowy może okazać się wadliwy. To właśnie dlatego praca nad propozycją wartości powinna rozpocząć się od głębokiej analizy potrzeb odbiorcy.

Im lepiej zrozumiemy klienta lub użytkownika, tym lepiej zaprojektujemy wartość, która wpisze się w jego potrzeby i oczekiwania.



Z czego składa się dobra propozycja wartości?

Propozycja wartości to rdzeń modelu biznesowego. To konkretna obietnica, którą organizacja składa swoim klientom i użytkownikom. Aby spełniała swoją rolę, musi być nie tylko atrakcyjna, ale przede wszystkim prawdziwa i zrozumiała. Jej skuteczność opiera się na dopasowaniu dwóch rzeczywistości: tego, czego naprawdę potrzebuje klient i użytkownik, oraz tego, co rzeczywiście oferuje organizacja. Jeśli te dwa światy się ze sobą spotkają, powstaje wartość. Jeśli się miną, nawet najlepiej zaprojektowany produkt lub usługa mogą zostać niezauważone.

Aby propozycja wartości była skuteczna i działała jako punkt wyjścia dla całego modelu biznesowego, powinna spełniać kilka kluczowych kryteriów. Powinna:

- **Rozwiązywać realny problem lub zaspokajać konkretną potrzebę** - W centrum dobrej propozycji wartości znajduje się klient lub użytkownik i jego rzeczywistość. Oferta powinna odpowiadać na coś, co naprawdę go boli, czego mu brakuje lub co pragnie osiągnąć. Im precyzyjniej organizacja określi ten problem, tym większa szansa, że zaprojektuje rozwiązanie, które rzeczywiście ma sens.
- **Dostarczać odczuwalne, konkretne korzyści** - Nie wystarczy ogólnie „pomagać”. Klient musi poczuć, co dokładnie zyskuje – czy to oszczędność czasu, większy komfort, poczucie bezpieczeństwa, prestiż społeczny, łatwość obsługi czy po prostu radość z użytkowania. Propozycja wartości powinna przekładać się na doświadczenie klienta lub użytkownika.
- **Wyróżniać się na tle konkurencji** - W świecie pełnym podobnych ofert nie chodzi o to, by być „lepszym” we wszystkim – lecz by być lepiej dopasowanym do potrzeb określonej grupy odbiorców. Dobra propozycja wartości nie próbuje zadowolić wszystkich. Ma jasno określonego adresata i jest projektowana z myślą o nim, a nie o całym rynku.
- **Być spójna i wiarygodna** - Jeśli obietnica wartości nie idzie w parze z rzeczywistym doświadczeniem klienta lub użytkownika, zaufanie zostaje szybko utracone. Propozycja musi być zgodna z tym, jak organizacja działa na co dzień – od procesu sprzedaży, przez jakość obsługi, aż po sposób komunikacji. To, co organizacja mówi, i to, co robi, musi ze sobą współgrać.

Dlaczego propozycja wartości to coś więcej niż produkt lub usługa?

W tradycyjnym ujęciu biznes skupiał się na tworzeniu i sprzedawaniu produktów i usług. Dziś wiemy, że produkt i usługa to tylko nośniki wartości, a nie wartości same w sobie. Konsument nie kupuje urządzenia, aplikacji czy usługi. Kupuje rozwiązanie swojego problemu, poprawę komfortu życia, pozytywną zmianę.

Dlatego tak ważne jest, aby organizacje patrzyły na swoją ofertę z perspektywy klienta lub użytkownika. To oznacza konieczność zadawania sobie ciągłych pytań: Czy to, co robimy, rzeczywiście coś zmienia w życiu naszych klientów? Czy dajemy im coś, czego naprawdę potrzebują? Czy jesteśmy dla nich ważni?

Organizacje, które odpowiadają twierdząco na te pytania, zazwyczaj budują trwałe relacje, wysoką lojalność i silną markę.

Propozycja wartości a pozostałe elementy modelu biznesowego

Propozycja wartości nie jest odrębnym bytem w modelu biznesowym. Stanowi jego rdzeń, punkt odniesienia i wewnętrzny kompas. To wokół niej powinny koncentrować się wszystkie decyzje strategiczne, operacyjne i komunikacyjne. Jeśli organizacja jasno rozumie, jaką wartość dostarcza swoim klientom i co ta wartość dla nich znaczy, wszystkie pozostałe elementy modelu mogą być budowane z większą spójnością, celowością i siłą oddziaływania.

- **Segmenty klientów** - Muszą być ściśle powiązane z zaprojektowaną wartością. Nie sposób stworzyć skutecznej propozycji, jeśli nie wiadomo, do kogo jest ona adresowana. Próba „trafienia do wszystkich” kończy się zazwyczaj tym, że „nie trafia się do nikogo”. Dlatego wybór odpowiednich grup docelowych – takich, które rzeczywiście potrzebują danej wartości – to pierwszy i kluczowy krok w tworzeniu modelu biznesowego.
- **Kanały dystrybucji** - Muszą wspierać sposób, w jaki klient lub użytkownik chce tę wartość otrzymać. To nie organizacja decyduje, co jest wygodne, ale odbiorca. Czy wartość ma być dostarczana cyfrowo, fizycznie, przez subskrypcję, konsultację czy aplikację mobilną? Odpowiedź powinna wynikać z preferencji klienta lub użytkownika i natury samej wartości.
- **Relacje z klientami** - Powinny budować doświadczenie wokół wartości, a nie ograniczać się do funkcji sprzedażowej. To, jak klient lub użytkownik odbiera organizację i jej ofertę, jak się z nią komunikuje i jaką relację z nią buduje, ma bezpośredni wpływ na to, czy dostarczana wartość będzie dla niego autentyczna i trwała. Dlatego kluczowe jest zaprojektowanie relacji, które będą spójne z tym, co organizacja obiecuje i rzeczywiście oferuje.

- **Zasoby, działania i partnerzy** - Muszą być tak dobrane i zorganizowane, aby rzeczywiście umożliwić realizację obietnicy wartości. Nie wystarczy zaprojektować atrakcyjnej oferty. Trzeba mieć odpowiednie zasoby ludzkie, technologiczne i logistyczne, które pozwolą ją dostarczyć w sposób skuteczny, powtarzalny i jakościowy. Jeśli którykolwiek z tych elementów zawiedzie, klient lub użytkownik odczuje to jako niespójność.
- **Strumień przychodów** - Również powinien wynikać z realnie dostarczanej wartości. Klienci i użytkownicy płacą nie za produkt czy usługę jako taką, lecz za efekt, który dzięki nim uzyskują. Dlatego istotne jest zrozumienie, ile dana wartość dla nich znaczy, i jak można uczciwie i efektywnie ją zmonetyzować.

Jeśli propozycja wartości nie jest powiązana z resztą modelu, całość traci spójność, a marka - wiarygodność i efektywność. Klient lub użytkownik szybko wyczuje rozdźwięk między obietnicą a rzeczywistością. Dlatego każda praca nad modelem biznesowym powinna zaczynać się od pytania o wartość. To właśnie wartość daje firmie kierunek, sens i siłę oddziaływania.

W świecie pełnym podobnych produktów, zalewającym klientów informacjami i ofertami, najważniejszym wyróżnikiem staje się dobrze zaprojektowana i rzeczywiście dostarczona wartość. Nie produkt, nie technologia i nie cena stanowią dziś o przewadze konkurencyjnej – ale znaczenie, jakie marka potrafi nadać swojemu działaniu w oczach klienta lub użytkownika. To wartość jako doświadczenie, odpowiedź na potrzebę i forma relacji staje się nowym językiem skutecznego biznesu.

Dlatego każda organizacja, która myśli o długofalowym rozwoju, odporności na zmiany i budowaniu trwałej obecności na rynku, powinna nieustannie wracać do podstawowego pytania: Jaką wartość naprawdę dostarcza, i komu ją oferuje?



Jak projektować propozycję wartości?

Projektowanie propozycji wartości to proces twórczy, ale i analityczny. Wymaga empatii, świadomości kontekstu rynkowego i gotowości do ciągłego uczenia się. Nie chodzi tu tylko o to, co chcemy zaoferować – kluczowe jest to, dla kogo i dlaczego? W świecie, w którym klienci i użytkownicy są coraz bardziej świadomi, propozycja wartości nie może być przypadkowa. Musi być przemyślana, sprawdzona i dopasowana.

Oto kluczowe etapy projektowania skutecznej propozycji wartości:

- **Badanie klientów** - Zrozumienie klienta to absolutna podstawa. Samo domyślanie się nie wystarczy. Trzeba wyjść do ludzi, słuchać ich, obserwować, zadawać pytania. Warto prowadzić wywiady, analizować zachowania zakupowe, obserwować interakcje z produktem lub usługą. Niezwykle ważna jest tu empatia, czyli zdolność wczucia się w codzienność klienta i użytkownika, zrozumienie jego potrzeb, ograniczeń, aspiracji. To, co ludzie robią, mówi niekiedy więcej niż to, co deklarują.
- **Segmentacja** - Nie istnieje jedna uniwersalna propozycja wartości dla wszystkich. Aby dobrze adresować propozycję wartości, trzeba wiedzieć, do kogo się ją adresuje. Różne segmenty klientów i użytkowników mają różne priorytety, style życia, potrzeby i oczekiwania. Inaczej należy komunikować się z rodzicem małego dziecka, inaczej z pracownikiem etatowym, a jeszcze inaczej z seniorem. Określenie konkretnych grup docelowych pozwala tworzyć propozycje bardziej dopasowane i pożądane.
- **Analiza konkurencji** - Każda organizacja funkcjonuje w określonym otoczeniu rynkowym. Analiza tego, jak konkurencja komunikuje swoją wartość, pozwala szukać odpowiedniej własnej przestrzeni działań biznesowych. Analiza konkurencji nie oznacza kopiowania cudzych rozwiązań, lecz szukanie własnej niszy: czegoś, co odróżnia nas od innych i czyni ofertę bardziej atrakcyjną dla wybranej grupy klientów i użytkowników.
- **Testowanie i iteracja** - Dobra propozycja wartości nie powstaje od razu. To hipoteza, którą należy weryfikować. Reakcje klientów i użytkowników są najlepszym drogowskazem. Co ich przyciąga? Co budzi zaufanie? Co powoduje kliknięcie, a co zakup? Iteracyjne podejście pozwala udoskonalać propozycję, zanim zostanie wdrożona na większą skalę.

Projektując propozycję wartości, warto pamiętać, że nie jest ona komunikatem marketingowym, lecz fundamentem modelu biznesowego. To ona decyduje o tym, czy klient lub użytkownik zatrzyma się przy naszej ofercie, zrozumie jej wartość i wybierze ją spośród wielu innych. Dlatego każda organizacja, która myśli poważnie o przyszłości, powinna zacząć nie od produktu czy usługi, lecz od wartości, dzięki której zaspokoi określoną potrzebę lub rozwiąże konkretny problem klienta lub użytkownika.



MODEL BIZNESOWY PRAKTYCZNIE

Model biznesowy (przyszłości) praktycznie

W praktyce model biznesowy to dynamiczny system, który musi nieustannie dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia, ewoluujących potrzeb klientów i użytkowników oraz nieprzewidywalnych zdarzeń. Współczesne organizacje, które chcą zachować swoją pozycję i znaczenie, nie mogą traktować modelu biznesowego jako stałej konstrukcji. Zamiast tego powinny myśleć w sposób iteracyjny i eksperymentalny — jak start-upy — niezależnie od swojego doświadczenia czy długoletniej tradycji.

Modele biznesowe przyszłości wymagają podejścia iteracyjnego, czyli takiego, które pozwala eksplorować, testować założenia, uczyć się na błędach i stale dopasowywać wszystkie elementy modelu do zmiennego otoczenia. Iteracyjność to uporządkowany sposób działania, który daje przestrzeń na rozwój, poprawki i adaptację.

Fazy projektowania modelu biznesowego.

Projektowanie modelu biznesowego to nieustanny cykl uczenia się, który prowadzi do budowy modelu nie tylko realnego, ale też przyszłościowego, gotowego na zmianę. Proces projektowania można podzielić na pięć kluczowych faz:

- **Analiza kontekstu** - Rozpoczynamy od rozpoznania: co się dzieje wokół nas? Jakie są trendy społeczne, technologiczne, ekologiczne, ekonomiczne? Jak zmienia się nasze otoczenie konkurencyjne? Jakie potrzeby klientów są niezaspokojone? To etap, w którym wykorzystujemy analizę danych, mapowanie trendów, empatię i wywiady.
- **Tworzenie założeń** - Na podstawie zebranych informacji formułujemy hipotezy: Jaka propozycja wartości może najlepiej odpowiedzieć na zidentyfikowane potrzeby? Jakich zasobów wymaga? Jakie przychody i koszty może generować? Założenia nie są pewnikami — są punktem wyjścia do testowania.
- **Prototypowanie** - Modelujemy za pomocą szablonu modelu biznesowego lub zwykłego szkicu koncepcyjnego. Celem jest szybkie zbudowanie wersji „beta” modelu, którą można przedyskutować z zespołem lub klientami.

- **Walidacja** - Testujemy, mierzymy, rozmawiamy. Czy odbiorcy rozumieją naszą propozycję wartości? Czy widzą w niej sens? Czy są skłonni zapłacić? Walidacja to moment, w którym dowiadujemy się, co działa — i co wymaga zmiany.
- **Iteracja** - Na podstawie wniosków wracamy do poprzednich etapów: poprawiamy, dopracowujemy, upraszczamy lub całkowicie przekształcamy nasz model. I znów testujemy.



Projektowanie modelu biznesowego podczas warsztatu kokreacyjnego

Projektowanie modelu biznesowego nie musi być suchym procesem analitycznym – może (i powinno) być angażującym warsztatem zespołowym, który pobudza kreatywność, uruchamia empatię i buduje wspólne rozumienie celu. Praca warsztatowa pozwala połączyć różne perspektywy, zaktywizować wiedzę ukrytą w zespole i stworzyć fundamenty pod realne, dopasowane do rzeczywistości rozwiązania.

Oto jak taki warsztat mógłby wyglądać:

- **Zdefiniowanie celu warsztatu** - Na początku warto ustalić, co dokładnie ma być efektem pracy zespołu. Czy projektujemy zupełnie nowy produkt? Tworzymy usługę dla nowego segmentu? A może zmieniamy istniejący model funkcjonowania organizacji? Jasne określenie celu pozwala skupić uwagę uczestników i nadaje kierunek całemu procesowi.

Jeśli celem warsztatu jest zaprojektowanie modelu biznesowego przyszłości, warto wyjść poza bieżące uwarunkowania i ograniczenia. Należy uwzględnić megatrendy, trendy, zmieniające się zachowania konsumentów, rozwój technologii oraz możliwe scenariusze przyszłości. Taki proces wymaga odwagi, wyobraźni i gotowości do porzucenia utartych schematów. Kluczowe staje się nie tylko tworzenie wartości w nowy sposób, ale także przewidywanie, jak ta wartość będzie odbierana i konsumowana w kolejnych latach. Projektując model przyszłości, zespół powinien pracować na pograniczu strategii, innowacji i foresightu.

- **Analiza trendów i zrozumienie klienta** - Zespół pracuje nad rozpoznaniem otoczenia, w jakim działa firma – zarówno z perspektywy makro (trendy, megatrendy, zmiany technologiczne), jak i mikro (potrzeby, zachowania i oczekiwania klientów). To etap oparty na empatii i refleksji – pozwala przenieść punkt ciężkości z „naszego pomysłu” na „realny kontekst działania”.

W kontekście projektowania modelu biznesowego przyszłości, analiza otoczenia zyskuje jeszcze większe znaczenie. Zespół powinien nie tylko reagować na to, co „tu i teraz”, ale też eksplorować możliwe scenariusze nadchodzących zmian – gospodarczych, społecznych, technologicznych czy środowiskowych. Pomocne mogą być tu narzędzia foresightowe, takie jak analiza scenariuszowa, mapowanie trendów czy metoda backcastingu. Celem jest zbudowanie modelu, który nie tylko odpowiada na dzisiejsze potrzeby, ale również potrafi elastycznie adaptować się do przyszłych wyzwań i możliwości. Myślenie o przyszłości nie jest luksusem – to warunek trwałości i odporności biznesu. Narzędziem, które może być pomocne w tym etapie jest Futures Persona i szablon propozycji wartości (Values Proposition Canvas). Efekty pracy z tymi narzędziami można podsumować w narzędziu propozycja wartości dla modelu biznesowego.

Futures Persona

Narzędzie Futures Persona to zaawansowana forma klasycznej persony, wzbogacona o kontekst przyszłości. Służy do projektowania produktów, usług, modeli biznesowych czy strategii z myślą o zmieniającym się świecie. Pomaga zrozumieć, kim mogą być przyszli użytkownicy, jakie będą mieć potrzeby, wartości, styl życia i w jakim świecie będą funkcjonować.

 **FUTURES PERSONA** 



KONTEKST PRZYSZŁOŚCI
Jakie kluczowe zmiany zaszyły w świecie? Jaki jest horyzont czasowy (np. 2035, 2050, 2100)? Jakia megatrendy kształtują tę przyszłość (np. zmiany klimatyczne, AI, postęp medycyny, zmiany społeczne)?

PODSTAWOWE DANE PERSONY
IMIĘ/NAZWA _____
WIEK I POKOLENIE _____
MIEJSCE ZAMIESZKANIA _____
ZAWÓD/STATUS SPOŁECZNY _____



ŚRODOWISKO I CODZIENNE ŻYCIE
CODZIENNE NAWYKI: _____

WYKORZYSTYWANE TECHNOLOGIE I NARZĘDZIA: _____

POTRZEBY I PRIORYTETY: _____

Z KIM WCHODZI W INTERAKCJE? _____

WARTOŚCI I POTRZEBY
CO GO/JĄ MOTYWUJE? JAKIE MA POTRZEBY? _____

JAKIE MA LĘKI I OBAWY? _____

JAKIE MA CELE NA PRZYSZŁOŚĆ? _____

CODZIENNOŚĆ
CO I JAK JE NA CO DZIEŃ? _____

JAK SIĘ PRZEMIESZCZA? _____

JAK ROBI ZAKUPY? _____

JAK DBA O HIGIENĘ I ZDROWIE? _____

www.sciagajpersone.pl

Futures Persona – krok po kroku

Krok 1: Zdefiniuj horyzont czasowy i kontekst przyszłości. Zanim przystąpisz do pracy nad samą personą: ustal, na jaki rok patrzysz (np. 2035, 2050, 2100), wypisz kluczowe megatrendy, które wpływają na rzeczywistość tej przyszłości: np. automatyzacja, zmiany klimatyczne, postęp w medycynie, urbanizacja, digitalizacja życia, transformacja energetyczna, określ, jakie przełomowe zmiany społeczne, technologiczne i ekonomiczne zaszły w tym czasie.

Krok 2: Uzupełnij podstawowe dane osoby. Nadaj przyszłej osobie „twarz”: imię/nazwę, wiek i pokolenie (np. przedstawiciel generacji Alfa dorosły w 2050), miejsce zamieszkania (miasto, strefa klimatyczna, typ środowiska), zawód lub status społeczny

Krok 3: Opisz środowisko i codzienne życie. Zastanów się: Jak wygląda codzienność tej osoby w przyszłości? Jakie technologie i narzędzia wykorzystuje? Co i jak je? Jak się przemieszcza? Jak robi zakupy? Jak dba o zdrowie i higienę? Z kim wchodzi w interakcje?

Krok 4: Zidentyfikuj wartości, potrzeby, motywacje. Opisz: Jakie wartości są dla niej ważne? Jakie ma potrzeby i priorytety życiowe? Co ją motywuje do działania?

Krok 5: Zdiagnozuj lęki, obawy i cele. Zastanów się: Czego się boi? Jakie zagrożenia widzi w świecie przyszłości? Jakie ma cele i aspiracje? Co chce osiągnąć?

Krok 6: Stwórz kompletny profil Futures Persony. Połącz wszystkie zebrane dane w spójną narrację. Opisz personę tak, jakby istniała naprawdę – z uwzględnieniem jej życia w przyszłości i wpływu otoczenia na jej codzienne wybory.



Values Proposition Canvas

Kiedy uczestnicy mają już wgląd w potrzeby odbiorcy, mogą przejść do modelowania propozycji wartości. Praca z VPC polega na dopasowywaniu oferty do rzeczywistych zadań, problemów i oczekiwanych korzyści klientów i użytkowników. To narzędzie pomaga precyzyjnie określić, co tak naprawdę firma oferuje i dlaczego klient miałby wybrać właśnie ją. Szablon wartości skupia się na najważniejszym punkcie ciężkości każdego modelu, czyli na dopasowaniu oferty do realnych potrzeb klientów. To narzędzie pozwala przeanalizować dwa kluczowe obszary: z jednej strony profil klienta – jego zadania, problemy, potrzeby i oczekiwania (zarówno funkcjonalne, emocjonalne, jak i społeczne), z drugiej strony propozycję wartości – czyli to, co firma oferuje i w jaki sposób pomaga osiągać korzyści lub unikać frustracji. VPC to świetne narzędzie do pogłębiania pytania: „Dlaczego ktoś miałby wybrać właśnie nas?”

Szablon wartości to narzędzie, które pozwala również projektować ofertę organizacji w ścisłym związku z przyszłymi potrzebami klientów i użytkowników. W dobie gwałtownych zmian technologicznych, społecznych i środowiskowych staje się ono kluczowym elementem budowania odpornych, adaptowalnych i znaczących modeli biznesowych. Wykorzystanie narzędzia w projektowaniu modeli przyszłości będzie wymagało opracowania pytań, które obejmują perspektywę przyszłości.

The diagram illustrates the Values Proposition Canvas, divided into two main sections: **OBSZAR ORGANIZACJI** (Organization Area) on the left and **OBSZAR KLIENTA** (Customer Area) on the right.

OBSZAR ORGANIZACJI includes three components:

- GENERATORY KORZYŚCI** (Benefit Generators): W jaki sposób twoje usługi lub produkty przynoszą pożytek klientom? (How do your services or products bring benefit to customers?)
- PRODUKTY I USŁUGI** (Products and Services): twoje propozycje wartości (your value propositions)
- ŚRODKI PRZECIWBÓŁOWE** (Pain Relievers): W jaki sposób twoje usługi lub produkty usmierniają bóle klientów? (How do your services or products soothe customer pains?)

OBSZAR KLIENTA includes three components:

- KORZYŚCI** (Benefits): jakich korzyści poszukują klienci? (What benefits are customers seeking?)
- ZADANIA KLIENTÓW** (Customer Jobs): co klienci próbują osiągnąć? (What are customers trying to achieve?)
- BOLĄCZKI** (Pains): jakie przeszkody napotykają klienci? obszary ryzyka (What obstacles do customers encounter? risk areas)

The diagram shows how the organization's value proposition (left) can be tailored to meet the customer's needs, jobs, and pains (right). A large circle in the center represents the fit between the two areas.

www.waszyfuturprojektowaniokreatywne.pl

Values Proposition Canvas – krok po kroku

OBSZAR KLIENTA – zrozum jego przyszłość

Krok 1. Zadania klientów. Zastanów się: Co klienci lub użytkownicy próbują osiągnąć? Jakie cele realizują? Do tych pytań można dołączyć kwestie dotyczące przyszłości, np. Jakie zadania funkcjonalne będą musieli wykonywać klienci w przyszłości? Jakie zadania społeczne lub emocjonalne będą dla nich ważne? (np. zachować prywatność, okazać troskę, wyrazić siebie) Co będzie dla nich „sukcesem” w przyszłościowym świecie?

Krok 2. Bolączki. Zastanów się: Jakie przeszkody napotykają klienci? Jakie mają frustracje, ryzyka, ograniczenia? Do tych pytań można dołączyć kwestie dotyczące przyszłości, np. Jakie wyzwania systemowe lub technologiczne będą dla nich uciążliwe? Jakie lęki, stresy lub zagrożenia będą wpływać na ich decyzje? Co im będzie utrudniać osiągnięcie celów w przyszłym otoczeniu?

Krok 3. Korzyści. Rozważ: Jakich korzyści poszukują klienci? Co daje im wartość? Do tych pytań można dołączyć kwestie dotyczące przyszłości, np. Jakie korzyści emocjonalne, funkcjonalne i społeczne będą miały znaczenie w przyszłości? Co sprawi, że będą czuć się „zaopiekowani” lub „wzmocnieni”? Jakich wyników będą oczekiwać od interakcji z firmami/usługami?

OBSZAR ORGANIZACJI – zaprojektuj odpowiedź biznesową

Krok 4. Produkty i usługi. Zastanów się, jaka jest Twoja propozycja wartości – co dostarczasz? Do tych pytań można dołączyć kwestie dotyczące przyszłości, np. Jakie produkty lub usługi mogą powstać w odpowiedzi na przyszłe potrzeby klientów? Czy Twoja oferta wpisuje się w przyszłe style życia (np. on-demand, autonomiczna, zdecentralizowana)? Jakie technologie wspierają przyszłą ofertę?

Krok 5. Środki przeciwbólne. Rozważ: Jak Twoje rozwiązania łagodzą bóle klientów? Do tych pytań można dołączyć kwestie dotyczące przyszłości, np. Jakie problemy klienta rozwiązuje Twoja oferta? Czy eliminujesz ryzyko, niepewność, stres, marnowanie czasu? Jak Twoja propozycja radzi sobie z barierami technologicznymi, społecznymi lub kulturowymi?

Krok 6. Generatory korzyści. Opisz: Jak Twoja propozycja przynosi dodatkową wartość? Do tych pytań można dołączyć kwestie dotyczące przyszłości, np. Jakie nowe możliwości, kompetencje lub doświadczenia oferujesz klientowi? Czy Twoje rozwiązanie wspiera jego rozwój, efektywność, komfort lub bezpieczeństwo? W czym Twoja oferta przewyższa obecne rozwiązania – teraz i w przyszłości?

Propozycja wartości dla modelu biznesowego

Propozycja wartości dla modelu biznesowego to narzędzie służące do syntetycznego podsumowania i agregacji kluczowych informacji z szablonu wartości. Pomaga przełożyć wnioski z analizy potrzeb i oczekiwań klientów i użytkowników na spójną, wyróżniającą się i przyszłościową propozycję wartości. Stanowi pomost między empatycznym rozpoznaniem użytkownika a strategicznym kształtowaniem modelu biznesowego. Pozwala również sformułować w formie syntetycznej propozycję wartości, którą będzie można wykorzystać w tworzeniu modelu biznesowego.

PROPOZYCJA WARTOŚCI DLA MODELU BIZNESOWEGO	
NAZWA PRODUKTU/USŁUGI, ORGANIZACJI, ETC.	
JAKI PROBLEM KLIENTA ROZWIĄZUJEMY? Co sprawia klientowi trudność, co go frustruje, czego nie potrafi lub nie chce robić samodzielnie?	
JAKĄ WARTOŚĆ TWORZYM DLA KLIENTA? Co klient zyskuje dzięki naszej ofercie – oszczędność czasu, spokój, wygodę, prestiż, nową możliwość?	
DLACZEGO KLIENTCI WYBIORĄ WŁAŚNIE NAS? Co nas wyróżnia? Dlaczego jesteśmy lepsi lub bardziej trafni od konkurencji?	
JAK KLIENT KORZYSTA Z NASZEJ WARTOŚCI W CODZIENNYM ŻYCIU? W jakim kontekście nasza propozycja realnie wspiera klienta? Kiedy i jak z niej korzysta?	
JAK NASZA PROPOZYCJA WPISUJE SIĘ W PRZYSZŁE POTRZEBY KLIENTÓW? Czy odpowiada na trendy, oczekiwania i wartości, które będą kluczowe za 5-10 lat?	

Propozycja wartości dla modelu biznesowego - krok po kroku

Krok 1. Jaki problem klienta lub użytkownika rozwiązujemy? Ustal realne wyzwanie użytkownika. Pamiętaj, że wartość powstaje tam, gdzie usuwasz barierę. Do opisanie tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: Co frustruje lub ogranicza klienta lub użytkownika? Czego nie potrafi lub nie chce robić samodzielnie? Jakie ryzyka, niepewności, przeszkody napotyka?

Krok 2. Jaką wartość tworzymy dla klienta lub użytkownika? Zastanów się, w jaki sposób precyzyjnie określić korzyść dla klienta lub użytkownika? Pamiętaj, że korzyść musi być konkretna, odczuwalna i znacząca. Do opisanie tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: Co klient zyskuje: czas, wygodę, spokój, lepsze zdrowie, prestiż, wpływ? Czy rozwiązanie daje coś, czego wcześniej nie miał? Jak zmienia jego doświadczenie dnia codziennego?

Krok 3. Dlaczego klienci lub użytkownicy wybiorą właśnie nas? Wskaż unikalność oferty i przewagę konkurencyjną. Pamiętaj, że rynki przyszłości mogą być mocno konkurencyjne, dlatego trzeba się wyróżnić. Do opisanie tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: Co robimy lepiej, szybciej, prościej, bardziej etycznie lub nowocześniej? Dlaczego nasza odpowiedź jest bardziej trafna? Czy nasz model zawiera unikalny dostęp, technologię, model działania?

Krok 5. Jak klient lub użytkownik korzysta z naszej wartości w codziennym życiu? Osadź wartość w kontekście użycia. Weź pod uwagę, że wartość jest realna tylko wtedy, gdy jest używana. Do opisanie tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: W jakim momencie życia klient sięga po nasze rozwiązanie? Czy nasza oferta jest zintegrowana z jego codzienną rutyną? Jakie emocje i nawyki towarzyszą korzystaniu z naszej propozycji?

Krok 5. Jak nasza propozycja wartości wpisuje się w przyszłe potrzeby klientów lub użytkowników? Rozważ długoterminową trwałość propozycji wartości. Pamiętaj, że model biznesowy przyszłości musi być odporny na zmiany i zgodny z kierunkiem świata. Do opisanie tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: Czy nasza propozycja odpowiada na wartości i oczekiwania, które będą ważne za 5-10 lat? Czy wspiera megatrendy (np. wellbeing, automatyzacja, transparentność)? Czy nasz model może ewoluować wraz z klientem i światem?

- **Budowanie Business Model Canvas** - Następnie zespół uzupełnia wszystkie dziewięć pól klasycznego modelu BMC: segmenty klientów, propozycję wartości, kanały, relacje z klientami, strumień przychodów, kluczowe zasoby, działania, partnerów i strukturę kosztów. Ważne, by nie traktować tych elementów jako oderwanych – chodzi o to, by były logicznie powiązane i spójne z centralną wartością.

Tworzenie modelu biznesowego to proces projektowania spójnego systemu zarządzania wartością. W centrum tego systemu znajduje się propozycja wartości, która stanowi jego fundament. To ona definiuje, jaką konkretną wartość oferujemy klientowi, jaki problem rozwiązujemy i dlaczego nasza oferta jest istotna w kontekście jego życia. Dlatego pracę nad modelem biznesowym zawsze warto rozpocząć właśnie od niej – dopiero na jej podstawie buduje się pozostałe elementy, takie jak segmenty klientów, kanały dotarcia, relacje, kluczowe działania czy struktura przychodów i kosztów.

Budowanie modelu biznesowego - krok po kroku

Krok 1: Propozycja wartości. Wskaż, co oferujesz klientowi i dlaczego to jest dla niego ważne? Tu trafia esencja Twojej oferty – rezultat wcześniejszych analiz (szablon wartości i propozycja wartości dla modelu biznesowego). Do opisu tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: Na jakie przyszłe potrzeby, oczekiwania lub lęki odpowiada Twoja propozycja? Jakie wartości (np. zrównoważenie, prywatność, zdrowie, autonomia) stają się kluczowe dla klientów lub użytkowników i jak Twoja oferta je wspiera? Czy Twoja wartość będzie aktualna i istotna także za 5, 10 lub 15 lat?

Krok 2. Segmenty klientów. Zastanów się, dla kogo tworzysz wartość? Określ kluczowe grupy odbiorców – mogą się różnić potrzebami, zachowaniami lub oczekiwaniami. Do opisu tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: Kto będzie Twoim klientem w przyszłości – jak zmieni się jego zachowania, oczekiwania i styl życia? Jakie nowe segmenty mogą pojawić się w wyniku trendów technologicznych, demograficznych lub społecznych? Jak możesz tworzyć wartość dla klientów lub użytkowników, którzy dziś jeszcze nie istnieją (np. pokolenie Alpha jako dorośli)?

Krok 3. Relacje z klientami. Rozważ, jakiego rodzaju relacje budujesz z klientem? W tym obszarze decydujesz, czy Twoja relacja będzie miała charakter osobisty, zautomatyzowany, wspólnotowy itp. Do opisu tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: Czy relacje powinny być bardziej osobiste, wspólnotowe, czy zautomatyzowane – i dlaczego? Jak możesz zbudować zaufanie i lojalność w erze niepewności i przeładowania informacją? Jak technologia (np. AI, metaverse, blockchain) zmieni sposób, w jaki utrzymujesz relacje z klientem lub użytkownikiem?

Krok 4. Kanały. Opisz, jak docierasz do klienta i dostarczamy mu wartość? To nie tylko marketing, ale też dystrybucja, onboarding, obsługa i serwis. Do opisanie tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: Jakie kanały będą preferowane w przyszłości (np. rozszerzona rzeczywistość, głos, interfejsy mózg-komputer)? Czy Twoje kanały są elastyczne i dostępne niezależnie od miejsca, czasu czy urządzenia? Jak można zintegrować kanały fizyczne i cyfrowe w spójne, intuicyjne doświadczenie?

Krok 5. Kluczowe zasoby. Rozważ, co musisz posiadać, żeby dostarczyć wartość? Zasoby mogą być fizyczne, cyfrowe, ludzkie, intelektualne lub kapitałowe. Do opisanie tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: Jakie zasoby staną się kluczowe: dane, zaufanie, społeczność, AI, algorytmy, wiedza specjalistyczna? Czy Twoje zasoby są odporne na zmiany technologiczne i geopolityczne? Jak możesz pozyskać zasoby w sposób zrównoważony i odpowiedzialny?

Krok 6. Kluczowe działania. Pomyśl, co należy robić, żeby model działał? Są to najważniejsze procesy, które wspierają propozycję wartości i funkcjonowanie biznesu. Do opisanie tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: Jakie działania będą kluczowe w erze automatyzacji i rozproszonego działania (np. sieci zdecentralizowane)? Co musisz robić lepiej niż inni: projektować, analizować dane, wspierać społeczność, iterować? Jakie działania powinieneś delegować technologii, a które zachować jako „ludzkie”?

Krok 7. Kluczowi partnerzy. Zastanów się, kto cię wspiera w dostarczaniu wartości? Partnerstwa zwiększają efektywność, zmniejszają ryzyko, przyspieszają skalowanie. Do opisanie tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: Jakie typy partnerstw (np. z AI, sieciami zdecentralizowanymi, NGO) staną się konieczne? Czy możesz współtworzyć wartość z klientami, użytkownikami, społecznościami lub innymi organizacjami? Jak budować relacje partnerskie oparte na wspólnych wartościach i zaufaniu?

Krok 8. Struktura kosztów. Rozważ, jakie są kluczowe koszty w Twoim modelu? Identyfikujesz, gdzie są główne obciążenia – i które z nich są niezbędne. Do opisanie tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: Jak zmieniają się Twoje koszty pod wpływem automatyzacji, regulacji, energii, danych? Czy Twoje koszty są elastyczne i skalowalne w warunkach niepewności? W co warto inwestować, żeby zyskać długoterminową odporność i innowacyjność?

Krok 9. Strumień przychodów. Zastanów się, na czym zarabiasz? Zdefiniuj źródła przychodów oraz mechanizmy monetaryzacji. Do opisanie tego obszaru możesz użyć kilku pytań pomocniczych: Czy Twoje źródła przychodu są dostosowane do zmieniających się modeli płatności (np. subskrypcje, mikrotransakcje, dane jako waluta)? Jakie nowe modele monetaryzacji pojawiają się wraz z transformacją technologiczną (np. tokenizacja, płatność za rezultat)? Czy przychód jest efektem jednorazowej transakcji, czy długofalowej relacji i wartości?

- **Ocena i walidacja modelu** - Po wypełnieniu wszystkich obszarów szablonu modelu biznesowego warto zatrzymać się i ocenić powstały model. Co działa dobrze? Gdzie pojawiają się niespójności? Jakie założenia trzeba przetestować z klientami, zanim ruszymy dalej? Ten etap służy krytycznemu spojrzeniu i identyfikacji potencjalnych luk.

W kontekście projektowania modeli biznesowych przyszłości ta refleksja ma jeszcze większe znaczenie. Należy nie tylko ocenić wewnętrzną spójność modelu, ale też przefiltrować go przez zmieniające się otoczenie: megatrendy, scenariusze przyszłości, ewolucję wartości i zachowań klientów. Warto zadać pytania: Czy ten model będzie nadal działał w świecie za 5–10 lat? Które jego elementy są odporne na zmiany, a które wymagają adaptacji lub alternatywnych wariantów? Jakie założenia są ryzykowne, bo opierają się na założeniach, które mogą się zdezaktualizować?

Na tym etapie pomocne są narzędzia foresightowe, np. analiza scenariuszowa, testowanie modelu w różnych wariantach przyszłości czy budowanie wskaźników wczesnego ostrzegania (tzw. early signals). To nie tylko test realności modelu, ale też okazja do jego uelastycznienia.

- **Planowanie testów i prototypowania** - Zespół wybiera jeden lub kilka elementów modelu do przetestowania – np. propozycję wartości, kanał sprzedaży czy nową formę kontaktu z klientem. Tworzy plan eksperymentów: co chcemy sprawdzić, jak, kiedy i z kim. To podejście minimalizuje ryzyko i pozwala zbierać dane do dalszych decyzji.

W projektowaniu modeli biznesowych przyszłości testowanie zyskuje jeszcze bardziej strategiczny wymiar. Chodzi nie tylko o weryfikację bieżących założeń, ale o badanie, jak model zachowa się w warunkach, które dopiero nadejdą. Eksperymenty warto projektować w oparciu o scenariusze przyszłości, zmienne środowiskowe, nowe typy użytkowników czy alternatywne wartości.

Zespół powinien zadać sobie pytania: Czy ten element modelu zadziała w środowisku zdominowanym przez np. AI, automatyzację, nowe regulacje lub kryzysy klimatyczne? Jak użytkownicy przyszłości mogą zareagować na naszą propozycję. Co może ich przyciągnąć, a co budzić opór? Co możemy przetestować z wykorzystaniem prototypów, symulacji, MVP lub testów z "future personas"?

W tym kontekście ważne jest nie tylko zbieranie danych, ale umiejętność ich interpretowania w dłuższej perspektywie. Eksperymenty pełnią więc rolę kompasu: pokazują, w którą stronę rozwijać model, aby był nie tylko skuteczny dzisiaj, ale i odporny, elastyczny i trafny jutro.

- **Iteracja i dopracowanie modelu** - Na podstawie testów model jest udoskonalany. Zespół zadaje sobie pytania: co działa lepiej niż zakładaliśmy? Co należy uprościć? Co warto zmienić, by lepiej odpowiadać na potrzeby klientów? Iteracja pozwala traktować model nie jako wersję ostateczną, ale jako żywą strukturę, którą można i warto rozwijać w czasie.

W kontekście projektowania modeli biznesowych przyszłości, iteracja nabiera jeszcze większego znaczenia. Staje się mechanizmem ciągłej adaptacji do zmieniających się realiów. Świat przyszłości jest niestabilny, złożony i pełen niepewności, dlatego skuteczny model biznesowy nie powinien być zamkniętym projektem, lecz platformą do eksperymentowania i uczenia się.

Zespół powinien przy każdej iteracji zadawać sobie dodatkowe pytania: Czy model jest odporny na nadchodzące zmiany społeczne, technologiczne i środowiskowe? Jak można zwiększyć jego elastyczność, np. przez modularność, automatyzację, skalowalność? Czy uwzględnia zmieniające się wartości, style życia i priorytety użytkowników przyszłości?

Warto wykorzystywać metody foresightowe (np. testowanie w scenariuszach, analiza sygnałów zmian), by upewnić się, że udoskonalany model nie tylko odpowiada na aktualne potrzeby, ale potrafi je wyprzedzać. Iteracja w tym ujęciu to nie tylko poprawianie – to projektowanie w ruchu, świadome zarządzanie ewolucją modelu w kierunku trwałości i innowacyjności.

Tak poprowadzony warsztat nie tylko angażuje zespół, ale przede wszystkim wprowadza do organizacji praktykę projektowego myślenia o modelu biznesowym. Dzięki temu powstają rozwiązania realne, oparte na danych, empatii i testach, a nie wyłącznie na intuicji czy założeniach „z góry”.

Warto pamiętać, że model biznesowy przyszłości to nie gotowy szablon do wypełnienia, lecz elastyczna, żywa struktura, która ewoluje razem z klientami i użytkownikami, technologią, społeczeństwem i środowiskiem. Projektowanie takiego modelu wymaga odwagi do testowania, umiejętności systemowego myślenia i akceptacji dla porażek jako elementu procesu. Tylko organizacje, które potraktują model jako dynamiczny organizm – a nie zabetonowaną strategię – będą zdolne nie tylko przetrwać, ale współtworzyć przyszłość, zamiast jedynie na nią reagować.

Zakończenie

Tworzenie modeli biznesowych przyszłości to początek nowego podejścia do myślenia o firmie, o kliencie, o wartości i o roli biznesu we współczesnym świecie.

Tworzenie modeli biznesowych przyszłości to nie tylko zmiana narzędzi czy metod – to przede wszystkim zmiana sposobu myślenia o firmie, kliencie, wartości i o samej roli biznesu w dynamicznie zmieniającym się świecie. To świadome odejście od przestarzałych schematów działania, które sprawdzały się w stabilnych, przewidywalnych warunkach, ale dziś okazują się niewystarczające.

Żyjemy w czasach głębokich przemian, które wystawiają nasze organizacje i całe społeczeństwa na nieustanne próby. Kryzys klimatyczny, transformacje społeczne, cyfrowa rewolucja, redefinicja pracy, rosnąca niepewność gospodarcza i postępująca automatyzacja – wszystko to tworzy nowe, złożone otoczenie, w którym działają współczesne firmy. W takich warunkach tradycyjne modele biznesowe, nastawione wyłącznie na efektywność i wzrost, coraz częściej zawodzą.

Dzisiaj potrzebujemy nowych modeli – bardziej otwartych, elastycznych, empatycznych i zrównoważonych. Modeli, które potrafią funkcjonować nie tylko w świecie znanym, ale i w tym, który dopiero się wyłania.

Biznes w nowej rzeczywistości nie jest już tylko mechanizmem do generowania zysku. To również aktywny uczestnik życia społecznego, twórca rozwiązań i architekt przyszłości. Nowoczesna organizacja powinna być nie tylko efektywna, ale też odpowiedzialna – wobec ludzi, środowiska, wspólnoty i przyszłych pokoleń. W tym ujęciu model biznesowy przestaje być wyłącznie narzędziem operacyjnym – staje się świadomą decyzją o tym, jak i po co działamy w świecie.

Model biznesowy to nie statyczny schemat – to proces. To struktura, która nieustannie się zmienia, rozwija, dojrzewa, uczy i reaguje.

W centrum tego podejścia leży empatia – nie jako hasło, lecz jako kompetencja strategiczna. To dzięki niej możliwe jest zrozumienie klientów, pracowników, partnerów, a także społecznych i ekologicznych konsekwencji biznesu. Tylko przez autentyczne wsłuchiwanie się w potrzeby, lęki, motywacje i aspiracje ludzi możemy tworzyć modele, które będą miały sens i wartość – nie tylko rynkową, ale też ludzką.

Empatia, odwaga do eksperymentowania oraz wizja działania to dziś zasoby cenniejsze niż kapitał czy technologia. To one będą decydować o tym, kto nie tylko przetrwa zmiany, ale też będzie potrafił kształtować je na własnych zasadach.

Firmy, które nie tylko reagują na zmiany, są ich aktywnymi uczestnikami.
Dlatego:

- zadawaj pytania – nawet jeśli jeszcze nie znasz odpowiedzi,
- testuj pomysły – nawet jeśli nie masz pewności,
- słuchaj ludzi – nawet jeśli masz dane,
- projektuj wartości – nie tylko produkty.



odwiedź stronę Akademii Projektowania Strategicznego



znajdziesz tam narzędzia i informacje dotyczące naszych działań



<http://www.wasylukprojektowaniekreatywne.pl>

ViSiT US



szukaj nas również tu:



@wasylukprojektowaniekreatywne



@dragonflyperspective



@robieprojekt



wasylukprojektowaniekreatywne@gmail.com