



Modul címe	„Üzletfejlesztés: üzleti tervezés stratégiai szinten” modul
Fejlesztette	Sándor-Majoros Zsuzsanna
Bevezető (rövid összegzése annak, hogy miről fognak tanulni a résztvevők)	Az „Üzletfejlesztés: üzleti tervezés stratégiai szinten” című modul arra hivatott, hogy az eltérő tudással, illetve előzetes tapasztalatokkal érkező résztvevők számára átadja az üzleti modellkészítés és -fejlesztés legfontosabb szempontjait, kritériumait, alátámasztva a tudatos tervezés és folyamatos értékelés fontosságát. A tananyag, valamint a hozzákapcsolódó prezentáció és tanári segédlet a teljesség igényével készült, azaz a Business Model Canvas (üzleti modell vászon, Osterwalder és Pigneur) által lefedett teljes spektrumot mutatja be, példákkal, fogalmi magyarázatokkal és olyan – összefoglaló – táblázatokkal, ábrákkal, melyek gyakorlatilag „étlapként” szolgálhatnak az induló és működő vállalkozások számára, abban az esetben, ha üzleti modelljük egyes területeit felül szeretnék vizsgálni, vagy éppen fejleszteni kívánják. A fentieknek köszönhetően a tananyag kiemelten alkalmas arra, hogy az Olvasó egyes fejezeteket akár átugorjon, míg más tématerületekkel hosszabb, elmélyültebb időt töltsön, és adott esetben a kiegészítő segédanyagokat is áttanulmányozhassa. Egy olyan útra hívjuk az Olvasót, melynek során kilenc, egymáshoz szorosan kapcsolódó és egymásra épülő területet ismerhet meg és találhatja meg a számára megfelelő megfelelő eszközöket, modelleket. Ezek azonosításában a magyarázatok és példák is segítenek. Számos szakirodalmi alátámasztásra hivatkozva biztosan állíthatjuk, hogy a kilenc modellterület kidolgozásával egy stabilan és fenntarthatóan működtethető struktúra állítható fel, melyre építve kellően pontos és részletes üzleti terv jöhet létre, a vállalkozó proaktivitásának és stratégiai tervezésének köszönhetően.
Időtartam	4x45 perc (4 óra)
Tanulási célok (1-2 mondat, hivatkozva a Kompetencia keretrendszerre)	A tananyag elsajátítását és a gyakorlati feladatok elvégzését követően, a résztvevő: • azonosítani tudja a vállalkozás működése során felmerülő költségeket, ill. bevételeket; • megismer legalább 2 árképzési modellt, stratégiát; • képes lesz arra, hogy termékeit/szolgáltatásait többféle módszerrel értékesítse, új értékesítési technikákat alkalmazzon; • a stratégiai tervezés fő szempontjai szerint tud üzleti modelltervet készíteni;



	• képessé válik arra, hogy akcióttervet is készítsen, mely segíti a tervben foglaltak megvalósítását; • alkalmazni tudja az empátiatérképet, ill. az értékajánlat vásznát; • képes lesz kitölteni egy minta üzleti modellt saját vállalkozására is; • ismeri, hogy hogyan működik a piac, megismert min. 3 piaci trendet, és ezekhez tudja igazítani a vállalkozását; • a fentiek mellett - szükség esetén - képes az innovatív termék- és/vagy szolgáltatásfejlesztésre.
Modul szerkezete (fejezetek címe)	Bevezető 1. fejezet: A Business Model Canvas (BMC, üzleti modell vászon) és az üzleti tervezés alapjainak megismerése 2. fejezet: Ügyfélcsoportok 3. fejezet: Értékajánlat 4. fejezet: Ügyfélkapcsolatok 5. fejezet: Csatornák 6. fejezet: Kiemelt tevékenységek 7. fejezet: Kiemelt erőforrások 8. fejezet: Kiemelt partnerek 9. fejezet: Költségstruktúra 10. fejezet: Bevételek, árképzés, trendek Zárás, összegzés

Fejezet címe	A Business Model Canvas (BMC, üzleti modell vászon) és az üzleti tervezés alapjainak megismerése
Fejlesztendő kompetenciák <i>(kiválasztva a Kompetencia Keretrendszerből)</i>	• a stratégiai tervezés fő szempontjai szerint tud üzleti modelltervet készíteni; • képessé válik arra, hogy akcióttervet is készítsen, mely segíti a tervben foglaltak megvalósítását; • képes lesz kitölteni egy minta üzleti modellt saját vállalkozására is;
Törzsanyag	Ahogy fentebb is említésre került, a hosszútávon életképesnek bizonyuló üzleti ötletnek számos kritériumnak kell megfelelnie, egészen az ötletgenerálás szakaszától kezdődően.



	Elsőként azt szükséges mérlegelnünk, hogy hogyan (milyen úton, módon, milyen jellegű inspirációra válaszul) fogalmazódhatnak meg üzleti ötletek, egy-egy piaci rés (azaz ki nem elégített fogyasztói igény, szükséglet) azonosítását követően. Leggyakrabban az alábbi forgatókönyvek valósulnak meg: ● Családi „örökség”, generációváltás: ebben az esetben a jövő vállalkozója már gyermekkorától részt vesz a családi vállalkozás működtetésében, fejlesztésében, az éppen aktuálisan mozgósítható kompetenciáinak felhasználásával, azokra építve. Meglévő tapasztalatainak és tudásának köszönhetően felnőttként is helyt áll (vállalkozóként) a piacon, tovább működtetve felmenői örökségét. Kiemelt érték ebben az esetben a gyakorlati tapasztalat, a különböző fejlesztési eredmények, valamint a felmerülő kockázatok és lehetséges kudarcok ismerete. ● Az aktuális fogyasztói trendek végig gondolása és kielégítetlen piaci igény keresése: számos piac- és közvélemény-kutatási eredmény érhető el napjainkban mind online, mind pedig offline fórumokon, ezek vagy független szakértők, vagy éppen már a piacon működő vállalkozások megrendelésére készülnek el. Bármely módon is jönnek létre, alkalmasak arra, hogy megismerjük a piac (és azon belül az adott iparág) működését, a fogyasztók jelenlegi és jövőben várható magatartását, és meg tudjuk ítélni, hogy van-e jelenleg olyan piaci rés, melyet vállalkozásunkkal be kívánunk tölteni. ● Tágabb ismeretségi kör megkérdezése: a legalapvetőbb piackutatási módszer, eszköz a meglévő emberi kapcsolatok (humán tőke) mozgósítására fókuszál, azaz nem a globális piaci trendeken alapul, sokkal inkább a hús-vér, elérhető személyek véleményére, gondolataira. Előnye az őszinteség és kézzelfoghatóság, mely sok vállalkozó számára a stabilitást, hitelességet és tervezhetőséget jelenti. ● Más földrajzi területeken működő ötletek adaptálása (hawaii kürtőskalács, pesti kebab): a globalizáció következtében léteznek olyan termékek, szolgáltatások, melyek egyes kultúrákban, földrajzi területeken már bizonyították erejüket, értéküket, azonban megfelelő adaptációt követően más lokációban is értékesíthetők, hiszen valamilyen kultúrafüggetlen szükségletre, igényre adnak megfelelő választ. Az adott termék megvásárlásával az ügyfél úgy érezheti, maga is részese az adott kultúrának, anélkül, hogy turisztikai szolgáltatásokat venne igénybe. ● Működő modellek átvétele más szervezetektől (pl. franchise vagy liszensz): a franchise-ban az átvevő nemcsak egy ismert
--	--



márkanévet és egységes arculatot vesz át a rendszer gazdájától, hanem egy kidolgozott üzleti modellt, valamint a hozzákapcsolódó tudást, tapasztalatot és hírnevet is, melynek jelentős kockázatcsökkentő szerepe van a modell működtetésében. A liszensz esetében a szerző bizonyos feltételekkel engedélyt adhat arra, hogy a művét mások használják, erről szól az adott műre vonatkozó licencszerződés. Ez azt írja elő, hogy bár a szerző marad a mű tulajdonosa, bizonyos személyek, például vevők, felhasználók stb. bizonyos feltételek mellett használhatják a művet, illetve annak másolatait, sokszorosított példányait.

- Kreatív technikák tudatos alkalmazása (pl. brain storming, mind map, design thinking stb): az innovatív és kifejezetten kreatív technikák az üzleti világból kerültek át a tréningek, fejlesztő programok világába. A brain storming ötletgyűjtést és hozzákapcsolódó értékelést, rendszerezést jelent, míg a mind map (gondolat- vagy elmetérkép) esetében a felmerülő gondolatok, megfogalmazott asszociációk rendszerbe foglalása, rejtett és nyilvánvaló összefüggések azonosítása valósul meg. A design thinking olyan üzlet-, termék- és szolgáltatásfejlesztési tevékenységet takar, mely alapvetően a potenciális ügyfél gondolkodásmódjának átvételén, kifejezetten erős empátiás készségek mozgósításán keresztül valósul meg.
- Saját kompetenciák végig gondolása: Mihez értek igazán, Miben vagyok jó? Vállalkozói szempontból a legjelentősebb belső motiváció minden esetben a meglévő erősségek, mozgósítható kompetenciák azonosításában rejlik, mely igazán fejlett önismeretet kíván az érintettek részéről. Ha azonban az üzleti ötlet ezekre az alapotívumokra épül, nagy eséllyel lesz a vállalkozás hosszútávon is jelen a piacon.

A megfelelő erőforrásoknak köszönhetően kidolgozott üzleti ötlet életképessége szempontjából szükséges az alábbi feltételek teljesülése:

- Piacképes: létező vagy felkelthető vevői igényt elégít ki, amelyre ismétlődő fizetőképes kereslet várható.
- Versenyképes: a várható versenytársak ellenére eladható, mert minőségben, vagy árban (költségben), illetőleg más, a vevők számára fontos szempontból kedvezőbb a versenytársaknál.
- Működőképes: a vállalkozás képes a terméket előállítani, a szolgáltatást nyújtani a vevő számára fontos paraméterek (pl. mennyiség, minőség, határidő) szerint.



- Üzletképes: nyereséget lehet elérni a rendelkezésre álló vagy megszerezhető erőforrásokkal (vagy minimum hosszútávú pénzügyi fenntarthatóságot).
- Illeszkedik: az értékekhez, küldetéshez, a célokhoz, kritériumokhoz, kompetenciákhoz.

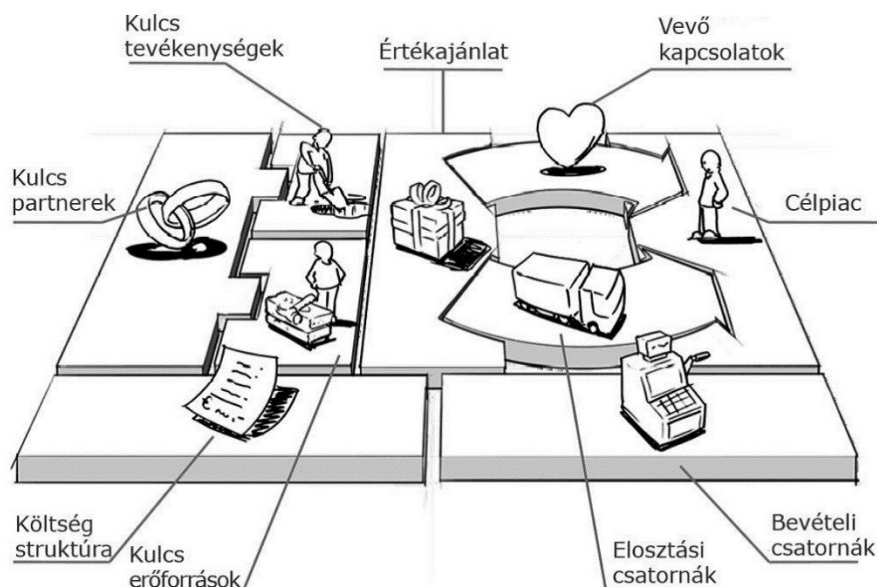
Miért fontos az üzleti modell tudatos kidolgozása és a működés tervezése? Minden vállalkozás esetében létezik egy üzleti modell (legfeljebb látens módon, nem tudatosítva). Van egy elképzelésünk arról, hogy kik vásárolják/fogják vásárolni a termékeinket/szolgáltatásainkat, s hogy miért jó a termékünk/szolgáltatásunk. Ha ezeket az elképzeléseket nem ellenőrizzük, nem reflektálunk rájuk, könnyen a foglyaikká válunk! A beszűkült látótér, az elszalasztott fejlesztési lehetőségek rövidúton kudarchoz, a vállalkozás csődjéhez vezethetnek. Köztes állomásként a leggyakrabban a humán erőforrás elvesztése (magas fluktuáció), a pénzügyi eszközök folyamatos csökkenése, valamint a kulcspartnerek lemorzsolódása valósul meg, melyek alapvetően lehetetlenné teszik a vállalkozás működését.

Az eredeti Business Model Canvas-t (BMC) Alexander Osterwalder svájci üzleti teoretikus publikálta, amikor az üzleti modelleket tanulmányozta diplomamunkájához. A kutatásából készült egy több nyelvre lefordított könyv is „Business Model Generation” címmel, melynek az elmúlt években számos változata, kiegészítő kiadványa vált elérhetővé.

Összegző

Az elméleti részt egy összegzővel kell zárni, felhívva a figyelmet a legfontosabb tudnivalókra, kihangsúlyozva a tanulási célokat (max. 2-3 mondat)

A BMC 9 területe az alábbi fókuszterületekre terjed ki, miközben segít megválaszolni számos alapvető fontosságú kérdést:





Ügyfélcsoportok (célpiac) és értékajánlat:

- Mi is jellemzi valójában az általam megcélzott vásárlókat?
- Milyen csoportokba lehetne őket sorolni?
- Milyen igényeik/problémáik vannak?
- Az én termékem, szolgáltatásom milyen választ ad ezekre?
- Kik lennének hajlandók fizetni ezért? Vannak elegendő?
- Szűkítsem, változtassam a célcsoportot? Módosítsam a terméket, szolgáltatást?

Ügyfélkapcsolatok és csatornák:

- Milyen eszköz a legjobb arra, hogy felkeltsük a vásárlók figyelmét arra, hogy létezőnk?
- Hogyan segíthetjük elő, hogy mellettünk döntsön?
- Hogyan történhet meg a vásárlás?
- Van-e még teendőnk a vásárlás után?
- Hogyan tartom meg az ügyfelet?
- Mindezeket hogyan tegyük költséghatékonyan?

Kiemelt tevékenységek és erőforrások:

- Mik a kritikus dolgok, amelyekre különösen fontos odafigyelni a megvalósítás során?
- Mire van szükség, hogy képes legyek valóban előállítani, megteremteni az értéket?
- ...megfelelően működtetni a csatornákat és ügyfélkapcsolatot?
- ...bevételeket generálni?

Kiemelt partnerek:

- Miben vagyunk / legyünk nagyon jók? Mihez értenek mások jobban?
- Mit lehet másokkal összefogva kisebb kockázattal / olcsóbban / jobb minőségben / gyorsabban megvalósítani?
- Mi az, amit mi csinálunk, és mi az, amit másra bízunk?
- Biztos, hogy kell saját....?

Költségstruktúra:

- Mibe kerül, mibe kerülhet mindez?
- Gondoltam-e minden költségre? (Adók, járulékok, illetékek, selejt, betegszabadság stb.)
- Mikor merül fel?
- Hogyan tudok költséget csökkenteni?
- Mi történik, ha kevesebbet tudok eladni?

Bevételek:



	• Milyen fajta bevételeket célzunk meg? • Mennyit ér a vevőmnnek, milyen árat szabhatok? Milyen árképzést érdemes használnom? • Mennyit tudok várhatóan eladni? • Mennyi lesz így az összbevételem? Milyen időbeli eloszlásban?
Források <i>(fel kell tüntetni a képzési anyag kidolgozásához felhasznált összes forrást, úgy a papíralapú, mind az online forrásokat)</i>	https://franchise.hu/mi_a_franchise/elonyok_hatranyok/ https://hu.wikipedia.org/wiki/Licenc https://promanconsulting.hu/business-model-canvas/

Fejezet címe	2. fejezet: Ügyfélcsoportok
Fejlesztendő kompetenciák <i>(kiválasztva a Kompetencia Keretrendszerből)</i>	• képes lesz arra, hogy termékeit/szolgáltatásait többféle módszerrel értékesítse, új értékesítési technikákat alkalmazzon; • a stratégiai tervezés fő szempontjai szerint tud üzleti modelltervet készíteni; • képessé válik arra, hogy akciótervet is készítsen, mely segíti a tervben foglaltak megvalósítását; • alkalmazni tudja az empátiatérképet, ill. az értékajánlat vásznat; • képes lesz kitölteni egy minta üzleti modellt saját vállalkozására is;
Törzsanyag	A BMC egyik legfontosabb alapkérdése az, hogy pontosan kik alkotják az én potenciális ügyfeleim csoportját, őket milyen jellemzők mentén tudom a legpontosabban definiálni. A pontos definíció nélkülözhetetlen egyrészt a számosságuk megállapításához, másrészt megszólításukhoz, elérésükhöz, az ügyfélkapcsolatok és csatornák kiépítéséhez. Egy adott ügyfélcsoportom meghatározása akkor tekinthető kellően részletesnek, ha a leírás alapján tudom, hol, milyen online és offline csatornákon keresztül érhetőek el vásárlóim, milyen terekben jelennek meg és milyen szempontok alapján hoznak pozitív vásárlói döntést. Milyen csoportképző jellemzők alapján tudjuk a számunkra releváns módon a lehetséges vásárlókat különböző csoportokba sorolni? Milyen csoportok lesznek? Kiket célzunk meg és kiket nem? A fogyasztói piac szegmentálásához sokféle kategorizálás létezik, a számunkra relevánsakat kell ezek közül kiválasztani. Az ügyfélcsoportok jellemzőinek azonosítása során elkülöníthetünk demográfiai jellemzőket és pszichografikus változókat. A demográfiai jellemzők általában – több adatgazda által kezelt – statisztikai adatok, mutatók mentén ragadhatóak



meg, míg a pszichografikus változók sokkal inkább soft, személyiség- és viselkedésbeli jellemzőkre és emberi alapértékekre irányulnak. A két indikátorcsoport együttes ismerete szükséges az ügyfelek azonosításához.

Demográfia, egyéb		„Pszichografikus” változók
■ nem	■ képzettség	■ személyiség (szorongó, társas, becsvágyó stb.)
■ életkor	■ foglalkozás	■ életmód/életstílus (törekvők, ingadozók, túlélők stb.)
■ családnagyság	■ jövedelem, társadalmi osztályok (alsó, közép és felsőosztály)	■ értékválasztás
■ családi életciklus		■ hobbi
■ lakóhely		

Kiemelten fontos annak vizsgálata, hogy hogyan tudunk a tágan értelmezett ügyfélcsoportokon belül szűkebb, kisebb létszámú szegmenseket meghatározni. A szegmentációban az alábbi jellemzők lehetnek segítségünkre:

- Márkahűség: erősen, közepesen, gyengén márkahű, változó, csapongó.
- Személyiségjegyek: feltételezve, hogy a különböző személyiségű fogyasztók eltéréseket mutatnak a termékhasználat során, mely bizonyos termékek/szolgáltatások esetében releváns megállapítás.
- Termékhasználat: használók (kis, nagy közepes) / nem használók (megnyerhető, meg nem nyerhető).
- Termékelőnyök: melyik az a terméktulajdonság, melyet a fogyasztók preferálnak.
- Kompromisszumválasztás: egyaránt fontos termékelőnyök esetén a fogyasztók hajlamosak közbenső megoldásokat választani
- Vásárlási folyamat szakaszai szerint (az adott termékre/szolgáltatásra vonatkozóan): nem ismeri / ismeri / jól informált / érdeklődő / vágyik rá / meg akarja vásárolni.

Ahhoz, hogy a célpiacot (azaz a reálisan elérhető ügyfeleket és azok számosságát) meg tudjuk határozni, nélkülözhetetlen a fenti kategóriák ismerete. Az egyes csoportok esetében eltérő ügyfélkapcsolati modellek, csatornák, értékJánlatok és – sok esetben – árképzési stratégiák szükségesek. Ennek tudatosítása a fenntartható működés alapja.

A „tipikus vásárlónk” (perszóna), valamint a célpiac nagyságának meghatározásához sok esetben saját hatáskörben megvalósított kutatásra van szükség. Ilyen esetekben az alábbi módszerek használata javasolt:



	Internetes tájékozódás Statisztikai adatok elemzése Kérdőívezés (online) Online csoportokhoz való csatlakozás Résztveő megfigyelés Interjúk Fókuszcsoportos interjú • Internetes tájékozódás: alapvetően online kutatást, honlap- és tartalomelemzést jelent, legyen szó a fogyasztók (vagy éppen versenytársak) által üzemeltetett online felületekről, vagy éppen kutatási eredményekről, piac- és iparágелеmzési cikkekről, tanulmányokról. • Statisztikai adatok elemzése: kizárólag azt takarja, amire maga a megfogalmazás is utal, azaz a Központi Statisztikai Hivatal, az OPTEN, az állami intézmények stb. által kezelt adatok – saját kutatási kérdések, hipotézisek mentén történő – elemzését. • Kérdőívezés (online): gyors és olcsó kutatósmódszertani eszköz, melynek alkalmazásával széles közönség számára tehetjük fel kérdéseinket, és gyűjthetjük be a legfontosabb inputokat. A terjesztés e-maileken és a közösségi média platformjain keresztül valósul meg, a terjesztésbe saját hálózatainkat is bevonhatjuk. Az eredmények feldolgozása hatékony és rövid idő alatt megvalósítható. • Online csoportokhoz való csatlakozás és résztveő megfigyelés: mindkét módszer esetében az a vállalkozó feladata, hogy beépüljön azokba az online vagy offline közösségekbe, melyekben kiemelten nagy valószínűséggel fordulnak elő vásárlóik, partnereik. Így anélkül szerezhetjük meg a számunkra fontos információt, inputot, hogy félünk kellene az önbevalláson alapuló válaszok torzulásától (lásd: kérdőív, interjú, fókuszcsoportos interjú). A résztveő megfigyelés módszertani alapjai a kulturális antropológiában gyökereznek, így egészen biztosan alkalmas eszköznek tekinthető arra, hogy a közösség tagjaként valósíthassuk meg piackutatásunkat. • Interjú és fókuszcsoportos interjú: a kérdőívezéshez hasonlóan előre meghatározott kérdések, szempontok mentén történő egyéni vagy csoportos beszélgetések, melyek évtizedek óta a marketing és üzletfejlesztési célú kutatások alapeszközének tekinthetőek. Előnye a személyes kapcsolat kialakításának, valamint kiegészítő gondolatok, ötletek megosztásának lehetősége, azonban alkalmazása kifejezetten erőforrásigényes.
--	---



	Empátiatérkép Az ügyfélcsoportok (és ezen keresztül a célpiac) megismerésének és megértésének egyik legfontosabb eszköze a BMC kiegészítő elemeként kidolgozott empátiatérkép, melynek középpontjában a vállalkozásunk perszónája (tipikus ügyfele) áll. Az ötletgazda feladata az, hogy azonosítsa azokat az ingereket, gondolatokat, információkat, piaci trendeket, társas folyamatokat, melyek hatnak a potenciális ügyfelekre. Az eszköz használat alapja a vásárló „bőrébe” történő belehelyezkedés, az érzelmek, frusztrációk, elvárt nyereségek, szükségletek és igények megértése, mely megközelítés szorosan kapcsolódik a fentebb említett design thinking módszertanához. Mit GONDOL? Mit ÉREZ? Mit HALL? Mit LÁT? Mit MOND? Mit TESZ? Mik lehetnek az ügyfél FÁJDALMAI? (félelmek, frusztráció) Mit NYERHET az ügyfél? (szükségletek, kívánságok)
Összegző <i>Az elméleti részt egy összegzővel kell zárni, felhívva a figyelmet a legfontosabb tudnivalókra, kihangsúlyozva a tanulási célokat (max. 2-3 mondat)</i>	Összességében tehát alapvető fontosságú, hogy a lehető legpontosabb mutatók mentén határozzuk meg potenciális ügyfeinket, és azt, hogy kik azok, akik számára semmiképpen sem szeretnénk értékesíteni termékünket, szolgáltatásunkat.
Források (fel kell tüntetni a képzési anyag kidolgozásához felhasznált összes forrást, úgy a	



*papíralapú, mind
pedig az online
forrásokat)*

Fejezet címe	3. fejezet: Értékajánlat
Fejlesztendő kompetenciák (kiválasztva a Kompetencia Keretrendszerből)	• képes lesz arra, hogy termékeit/szolgáltatásait többféle módszerrel értékesítse, új értékesítési technikákat alkalmazzon; • a stratégiai tervezés fő szempontjai szerint tud üzleti modelltervet készíteni; • képessé válik arra, hogy akciótervet is készítsen, mely segíti a tervben foglaltak megvalósítását; • alkalmazni tudja az empátiatérképet, ill. az értékajánlat vásznát; • képes lesz kitölteni egy minta üzleti modellt saját vállalkozására is;
Törzsanyag	Minden terméktől, amire pénzt fordítunk, várunk valamit (előnyt, „fájdalom” csökkentését), ezért a vásárlásról sokszor érzelmi alapon döntünk. Ha el szeretnénk adni valamit, nekünk is ígérnünk kell valamit, ami az ügyfeleinknek értékes, és érzelmi kapcsolatot szükséges kialakítanunk (és fenntartanunk) velük. Ez az ígéret a termék értékajánlata: Az értékajánlat azon tulajdonságok összessége, ami miatt meg fogják vásárolni, és kifejezetten a mi termékünket vagy szolgáltatásunkat fogják megvásárolni a fogyasztók, nem pedig versenytársainkét. Olyan értékek ezek, melyeket termékünk/szolgáltatásunk magában hordoz, és – összességében – választ adnak az empátiatérképen szereplő gondolatokra, szempontokra, megoldást nyújtanak az ügyfél problémáira. A gondosan kidolgozott értékajánlat az ügyfelek pontos ismeretén alapul, alkalmas – a megfelelő csatornákon keresztül – az ügyfélkapcsolatok hosszútávú működtetésére, és bevétel generálására. Előállításának alapja az üzleti modell létezése és agilitása. Az igazán jól meghatározott értékajánlat az alábbiak szerint foglalható össze: • Nyereséges üzleti modellt lehet köré építeni. • Az értékajánlat olyan igényekre válaszol, melyek valóban fontosak az ügyfelek számára. • Jó esetben ezek olyan igények, melyeket más termékek nem töltenek be. • Az értékajánlattal nem akarok mindent megoldani, de amely igényre válaszolok, arra az értékajánlatom kiemelkedően jó!



- Nem csak funkcionális igényekre, hanem érzelmi és társadalmi jellegű igényekre / fájdalmakra is választ jelent.
- Az értékajánlat olyan igényekre / fájdalmakra válaszol, melyek sok embert érintenek, vagy ha keveseket, akkor azok hajlandóak sokat fizetni érte.
- Megkülönböztethető más alternatíváktól, hogy milyen igényeket, fájdalmakat, feladatokat fed le.
- Összességében: Legalább egy dologban kiemelkedik a versenytársak közül.
- NEHEZEN MÁSOLHATÓ!

A fenti lista egyfajta „checklist”-ként használható, bármikor segítségünkre lehet, amikor éppen értékajánlatunk helyességét szeretnénk ellenőrizni.

Fontos kiemelni, hogy egy-egy termék és szolgáltatás kapcsán az értékajánlat esetében számos összetevő azonosítható, ilyenek például (a teljesség igénye nélkül):

Design	Márka, státusz	Ár	Újdonság
Kockázat- csökkentés	Teljesítmény	Testre- szabhatóság	Megbízható- ság
Elérhetőség	Egyszerű használat	Segítség érzése, elvek	?

- Design: sok esetben a külső (csomagolás, szín, betűtípus, logó stb.) kifejezetten jelentős hatást gyakorol a vásárlói döntéshozatalra. Az igényes megjelenés akár magasabb árat is maga után vonhat, hiszen minőséget, innovációt, értékorientációt sugall.
- Márka, státusz: egyes termékek esetében a márka (mint státuszsimbólum) lényegesebb az ügyfél számára, mint a termék jellemzői, tulajdonságai.
- Ár: talán nem szükséges részletezni, miért befolyásolja egy termék/szolgáltatás ára alapjaiban a vásárlói értékválasztást. A jövedelmi szint korlátozott erőforrásokat takar, melyekkel tulajdonosaik (ideális esetben) gondosan gazdálkodnak.
- Újdonság: gondoljunk bele, ránk hogyan hat egy terméken szereplő „új” felirat? A piacon elérhető új termék könnyen felkelti figyelmünket, szívesen érezzük magunkat innovátornak, az újításra nyitott fogyasztónak, hiszen ez jó érzéssel tölt el minket. Ez igaz akkor is, ha a terméktulajdonságok nem indokolnák választásunkat.

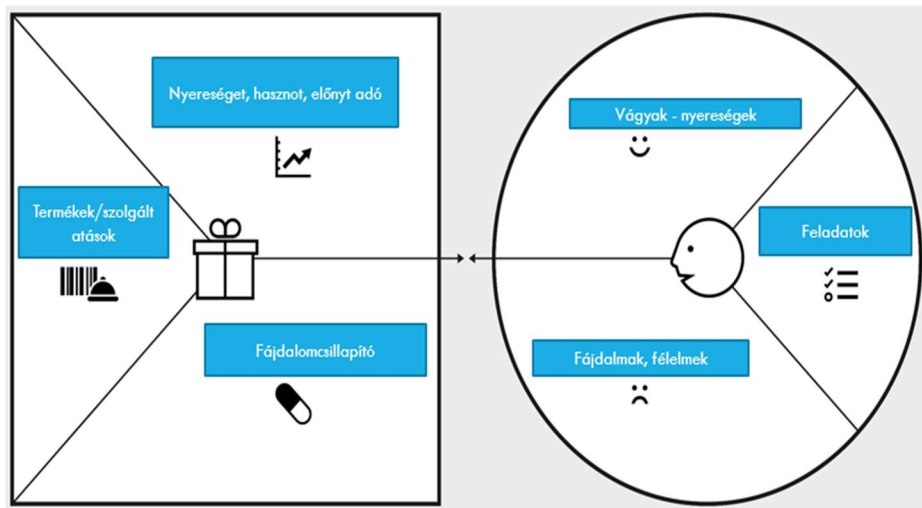


- Kockázatcsökkentés: egyes termékektől, szolgáltatásoktól a bizonytalanság elkerülését, a biztonság megermentését, a kockázatok csökkentését várjuk (pl. megfelelő minőségű sportfelszerelés vásárlása, a teszteken legjobban szereplő autók iránti érdeklődés stb.).
- Teljesítmény: elsősorban műszaki paraméterek mentén meghatározható érték, melyek alapján az egyes termékek egymással könnyedén, objektív indikátorok segítségével hasonlíthatók össze.
- Testreszabhatóság: bizonyos fogyasztói csoportok számára kiemelt jelentőséggel bír az, hogy az általuk birtokolt tárgyakat (vagy akár megvásárolt szolgáltatásokat) milyen mértékben tudják saját igényeikre, személyiségükre szabni, azaz ingóságaik hogyan és milyen szinten segítik identitáselemeik kifejezését, alapvető jellemvonásaik, ill. stílusuk láthatóvá tételét.
- Megbízhatóság: a kockázatcsökkentés mellett kiemelten fontos terméktulajdonság, a bizonytalanságkerülés szempontjai mentén. A megbízhatóságra értéként tekintő ügyfél vásárlási döntést megelőzően gondosan tájékozódik, ad mások véleményére, tapasztalataira is.
- Elérhetőség: ha őszinték szeretnénk lenni magunkhoz, fogyasztóként mi magunk is hajlamosak vagyunk arra, hogy néhány termék esetében minél hamarabb elégítsük ki szükségleteinket, akkor is, ha ezzel más értékajánlat elemeket ezzel háttérbe szorítunk (pl. a legközelebbi áruházban elérhető mobiltelefon vagy laptop megvásárlása, az olcsóbb és jobb teljesítményű, de 2-3 nap múlva kiszállítható helyettesítő termék helyett).
- Egyszerű használat: amennyiben egy termék használata nem komfortos számunkra (nem vagyunk a szakértői), az alapvető funkciók betöltése és a könnyű érthetőség, ill. egyszerű használat lényegesebb értékajánlat-elem, mint a teljesítmény, megbízhatóság, design stb.
- Segítség érzése, elvek: kifejezetten társadalmi vállalkozások esetében gyakori vásárlói döntés az, ha az adott szervezet által kínált terméket, szolgáltatást a vásárló a helyettesítő termékeknél magasabb áron is hajlandó megvásárolni, tudva, hogy ezzel a cselekedett pozitív társadalmi hatást generál (pl. hátrányos helyzetűek vagy megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásához járul hozzá).

Az előző fejezetben elkészített empátiatérkép továbbfejlesztett verziója az értékajánlat vászon, melynek jobb oldalán maga az empátiatérkép, bal oldalán pedig az értékajánlat legfontosabb összetevői szerepelnek. Úgy is



jellemezhetnénk, hogy a bal oldal maga a válasz, a vállalkozás innovatív válasza.



Lényeges, hogy belássuk: a piacon az értékajánlatuk azonban nem egy vákuumban létezik, vannak megoldások, amelyeket a miénk helyett vásárolhatnak a potenciális fogyasztóink. Ezek a helyettesítő termékek, azaz azok a termékek (vagy szolgáltatások), melyeket ügyfeleink inkább (vagy adott esetben nagyobb mennyiségben) vásárolnak, ha éppen az általunk értékesítendő termék (vagy szolgáltatás) korlátozott volumenben érhető el, az ára emelkedik, vagy éppen minőségromlásra esik át. Különösen igaz ez akkor, ha a fentiek hirtelen és jól láthatóan következnek be, vagy éppen könnyű a helyettesítő termékre történő váltás, vagy kifejezetten hasonló értékajánlatot közvetít, mint az én termékem (vagy szolgáltatásom). Nagyon fontos, hogy a helyettesítő termékeket tág definíció alapján (a termék vagy szolgáltatás által betöltött funkciók, értékek ismeretében) azonosítsuk. Egy kávézónak például alternatívája lehet egy másik kávézó, az otthonunk (játék/kávé), egy mozi (randi), egy klub (társaság), egy közösségi iroda (megbeszélések), vagy éppen a semmi is!

Összegző

*Az elméleti részt
egy összegzővel
kell zárni, felhívva
a figyelmet a
legfontosabb
tudnivalókra,
kihangsúlyozva a
tanulási célokat
(max. 2-3 mondat)*

Összességében tehát kiemelten fontos, hogy potenciális ügyfeleink azonosítását követően megismerjük és megértjük igényeiket, szükségleteiket, félelmeiket, és fájdalmaikat, hiszen kizárólag ebben az esetben tudjuk meghatározni értékajánlatunkat!



Források (fel kell tüntetni a képzési anyag kidolgozásához felhasznált összes forrást, úgy a papíralapú, mind pedig az online forrásokat)

Fejezet címe	4. fejezet: Ügyfélkapcsolatok
Fejlesztendő kompetenciák <i>(kiválasztva a a Kompetencia Keretrend szerből)</i>	• képes lesz arra, hogy termékeit/szolgáltatásait többféle módszerrel értékesítse, új értékesítési technikákat alkalmazzon; • a stratégiai tervezés fő szempontjai szerint tud üzleti modelltervet készíteni; • képessé válik arra, hogy akcióttervet is készítsen, mely segíti a tervben foglaltak megvalósítását; • alkalmazni tudja az empátiatérképet, ill. az értékajánlat vásznat; • képes lesz kitölteni egy minta üzleti modellt saját vállalkozására is;
Törzsszavak	Az ügyfélkapcsolatok a cég és az ügyfélcsoportok közötti különféle kapcsolatok összessége, melyek kihatnak a fogyasztói élményre. Alapjaiban megmutatja, hogy az adott vállalkozás hogyan gondolkodik az ügyfeleiről, milyen kapcsolatot szeretne kiépíteni és fenntartani az érintettekkel, és hogyan szeretné közvetíteni számukra értékajánlatot. Az ügyfélkapcsolati rendszer egyik végpontja a személyességről, míg a másik az automatizációról szól. Ezek a tulajdonságok azt segítik megragadni, hogy a vállalkozás mögött rejlő humán erőforrás (vezetők és munkatársak) milyen mértékben válnak láthatóvá a fogyasztók számára. Egy bolt például teljes mértékben személyes kapcsolat kialakítását teszi lehetővé, míg egy mesterséges intelligencia által működtetett fórum (chat) személytelen, automatizált együttműködést takar. A skálán történő elhelyezkedés teljes mértékben stratégiai döntést takar, természetesen a fentiek mixe is maximálisan életképes lehet. A skála két végpontja közötti leggyakoribb ügyfélkapcsolat típusokat az alábbi táblázat szemlélteti:



Személyes	Kiemelt ügyfélkapcsolati támogatás	Önkiszolgálás	Automata szolgáltatások	Közösségek	Közösen alkotott érték
Személyes kapcsolatteremtés Húsvér alkalmazottal kommunikálva Üzletkötés helyszínén, telefonon, elektronikusan stb.	Egy ügyfélkapcsolati alkalmazott egyetlen kiemelt ügyféllel foglalkozik Legmélyebb, leginkább bizalomkeltő Hosszútávú Pl. Private Banking	A cég nem teremt közvetlen kapcsolatot az ügyféllel, csak annak a feltételeit teremti meg, hogy az ügyfél kiszolgálhassa magát	Az önkiszolgálás kifinomultabb formája Automata módszerek Pl. Személyes online profilok – személyre szabott szolgáltatásokhoz való közvetlen hozzáférés Pl. könyvtáruhá z	Közösségek en keresztül történik a kapcsolat kialakítása az ügyféllel Cégek által létrehozott, fenntartott közösségek Ismeret-megosztás, problémák közös megoldása Ügyfelek megértése	Kilépés a termelő/szolgáltató/fogyasztó relációból, ügyfelek bevonása az értékteremtésbe Pl. Lego; Youtube

A fentebb felsorolt ügyfélkapcsolatok esetében megállapítható, hogy működtetésének hármas célja van: 1. új ügyfelek megszerzése, 2. meglévő ügyfelek megtartása, 3. eladások növelése. Számos kutatás támasztja alá, hogy a meglévő ügyfelek megtartása – a legtöbb esetben – sokkal költséghatékonyabb megoldás a vállalkozás számára, mint új ügyfelek figyelmének felkeltése, elköteleződésük kialakítása és a pozitív vásárlói döntéshozatal támogatása.

A továbbiakban azt tekinthetjük át, hogy a figyelemfelkeltéstől kezdődően, egészen a vásárlás utáni ügyfélkapcsolat-gondozásig milyen szakaszokat és kapcsolódó eszközöket, illetve eldöntendő kérdéseket azonosíthatunk. Általában az alábbi, valamennyi üzleti modell esetében releváns szakaszcsoportról beszélhetünk:

1. Kapcsolat
2. Kötés
3. Eladás
4. Mozgósítás

1. Kapcsolat:

- **Mi a kapcsolatteremtés célja?** (Követők? Hírlevél? Kuponküldés? Akciók ajánlása? Megerősítés, hogy jól választott? Jó érzés?)



- Milyen csatornán történik? (E-mail? Papír? Telefon? Facebook? Személyes? Ügynök?)
- Milyen információkat akarunk felhasználni? (Születésnap? Családi állapot? Vásárlási preferenciák? Kedvenc sport? Kedvenc kávéfajta?)
- Hogyan szerezzük meg a szükséges kapcsolattartási adatokat / jóváhagyást? (Regisztráció? Kérdőív? Termékaktiválás?)
- Hogyan kezeljük / tároljuk ezeket az adatokat? (Excel? Dedikált „CRM” alkalmazás? Online dokumentum?)
- Milyen folyamatot építünk rájuk? (Ki? Mit? Milyen gyakran? Kiknek?)

2. Kötés

Eszköz	Jellemzők	Példa
Minőség és ügyfélmény	Nem növeli a hűséget, hanem előfeltétele annak	Udvarias pincér, problémakezelés, rugalmasság...
Előfizetés	Határozott idejű előfizetések, ennek ideje alatt hosszabbítás ösztönzése / keresztértékesítés, gyakran automatikus hosszabbítás	Magazinok, applikációk (éves olcsóbb!), Netflix
Szerződéshez kötés	Határozott idejű szerződéssel kényszerítjük az ügyfelet a maradásra, ennek ideje alatt / végén további vagy keresztértékesítés	Hűségidős szerződések kedvezményért cserébe, kizárólagossági szerződések
Belsőszékes viszony kialakítása	Erős személyes kapcsolat, az ügyfél közeli ismerete (l. „KAM” és „CRM” rendszerek)	Tanácsadás, donor menedzsment, születésnap kedvezmények
A hűség jutalmazása	A hűség / visszatérő vásárlás előnyökkel jár (kedvezmény, extra szolgáltatás, exkluzív rendezvény belépő stb.)	Yves Rocher (kupon postán), SuperShop



Érzelmi kötés	Érzelmi kötődést alakítunk ki a termékhez vagy szolgáltatáshoz	Étterem, ház, terápia / mentálhigiéné, szálláshely
Rendszerhez kötés	Olcsó / ingyenes alaptermék, drága fogyó komponens („csali és horog”)	Nyomtatókhöz tintapatron, Nespresso kapszulák, Gillette pengék
Technológiához kötés	Magas komplexitás / beépültség miatt nehezen lecserélhető a beszállító	Gyártósorok, szervezeti helyismeret, IT rendszerek

3. Eladás

Elégedett ügyfél, ügyfélélmény, testreszabott ajánlat esetén eladásnövelő hatású eszközök lehetnek:

- Születésnapi kupon
- Prémium vásárlók éjszakája, szűk körű rendezvény
- Követő projekt értékesítése: tervezés után megvalósítás, CSR (Corporate Social Responsibility - Társadalmi felelősségvállalás) szolgáltatás után hatásmérés
- Kapcsolódó termék vagy upgrade ajánlása

Hasonló technikák, amelyek már az első vásárlásnál is működnek:

- **Keresztértékesítés** (Étel mellé ital / Sült krumplihoz ketchup / CSR szolgáltatáshoz hatásmérés / „Mások ezzel együtt vásárolták” / Díszcsomagolás / Lakáshitelhez életbiztosítás vagy hitelbiztosítás)
- **Felülértékesítés:** A vevő meggyőzése arról, hogy egy kisebb összeggel (10-25%) növelve a vételárat jelentősen jobb terméket kap (Autó extrák / Dupla hamburger vagy menü / Tanácsadás után megvalósítás támogatása / 16 GB helyett 64 GB memória) – sokan szeretik a középső ajánlatot választani!

4. Mozgósítás

Az elégedett vevő gyakran a legjobb értékesítő, törekedni kell a bevonására az értékesítési folyamatba!



	• Konkrét tartalom megosztása (pl. Facebook – nem a termékhez kapcsolódóan, hanem a vásárlónak fontos, pl. egészséges életmód, orvosi tanácsok) • Márkázott kiegészítők vagy ajándékok (pl. táska, póló, toll) • Vevői tanácsok kérése, vevői tanácsadó testület • Storytelling: terméketekért / szolgáltatásokért igazán hálás vevők ösztönzése izgalmas és személyes történetük megosztására • Ingyenes előfizetés / kedvezmény, ha új vevőt hoz... • NE mozgósítsd azt, aki egyszer már egyértelműen nemet mondott!
Összegző <i>Az elméleti részt egy összegzőv el kell zárni, felhívva a figyelmet a legfontosabb tudnivalókra, kihangsúlyozva a tanulási célokat (max. 2-3 mondat)</i>	Össességében tehát megállapítható, hogy a hármas motívumrendszer köré épülő ügyfélkapcsolatok működtetése a fenti szakaszok mentén, különböző célok és eszközök mérlegelésével valósulhat meg. Az, hogy az adott értékajánlat milyen ügyfélkapcsolatokon keresztül juttatható el a lehető leghatékonyabb módon a fogyasztókhöz, az minden esetben a vállalkozó döntése, és sokat árul el az adott cég szervezeti kultúrájáról, missziójáról és víziójáról is. Az ügyfélkapcsolati rendszerekben a figyelemfelkeltéstől kezdődően, egészen a vásárlás utáni ügyfélkapcsolat-gondozásig az alábbi fő szakaszokat azonosíthatjuk: 1. Kapcsolat, adatkezelés 2. Kötés 3. Eladás 4. Mozgósítás
Források <i>(fel kell tüntetni a képzési anyag kidolgozásához felhasznált összes forrást,</i>	



úgy a papíralap ú, mind pedig az online forrásokat)	
--	--

Fejezet címe	5. fejezet: Csatornák
Fejlesztendő kompetenciák (kiválasztva a Kompetencia Keretrendszerből)	• képes lesz arra, hogy termékeit/szolgáltatásait többféle módszerrel értékesítse, új értékesítési technikákat alkalmazzon; • a stratégiai tervezés fő szempontjai szerint tud üzleti modelltervet készíteni; • képessé válik arra, hogy akciótervet is készítsen, mely segíti a tervben foglaltak megvalósítását; • képes lesz kitölteni egy minta üzleti modellt saját vállalkozására is;
Törzsanyag	A vállalkozás által működtetett csatornák arra hivatottak, hogy erőforrásként szolgáljanak az ügyfélkapcsolatok működtetéséhez. Meghatározásuk választ ad az alábbi kérdésekre: Hogyan kommunikál a cég az ügyfeleivel? Hogyan jut el hozzájuk és miként kínálja fel, illetve közvetíti számukra az értékajánlatot? A kommunikációs, terjesztési és értékesítési csatornák tehát a vállalat és a fogyasztók közötti közvetlen kapcsolat kialakítását és fenntartását teszik lehetővé, ezáltal kiemelten fontos szerepet játszanak a fogyasztói élmény kialakításában. A kiválasztott csatornáknak alkalmasnak kell lenniük az alábbi feladatok ellátására: • Felkelteni az ügyfelek figyelmét a cég termékei, szolgáltatásai iránt. • Segíteni az ügyfeleket az értékajánlat megítélésében/értékelésében. • Lehetővé tenni az ügyfeleknek, hogy hozzájussanak a termékekhez/szolgáltatásokhoz. • Az értékajánlatokat eljuttatni az ügyfelekhez. • Fenntartani az ügyfélkapcsolatot a vásárlás után is. Természetesen ez a legkevésbé sem jelenti azt, hogy a vállalkozásnak kizárólag egy-egy csatornát kell működtetnie. Kiemelt feladat, hogy a közvetlen és közvetett csatornákat úgy kombináljuk, hogy a lehető legnagyobb ügyfélményt és profitot érhessük el. Nincsen a piacon



univerzális megoldás, a releváns csatornákat a célpiac, az értékJánlat és a megfogalmazott ügyfélkapcsolati elemek határozzák meg.

Amennyiben a már létező csatornákat szeretnénk csoportosítani, az

A csatornák típusai

Saját csatornák	Közvetlen	Ügynökök	Nagyobb haszon, Kisebb elérés Nagyobb költségek	
		Webes értékesítés		
	Közvetett	Saját üzletek		
Partner csatornák		Partner üzlete	Nagyobb elérés, Kisebb haszon Kisebb költségek	
		Nagykereskedele m		

alábbi rendszer lehet segítségünkre:

A csatornák szakaszai

1. Figyelemfelkeltés: Hogyan keltjük fel az ügyfelek érdeklődését a termékeink, szolgáltatásaink iránt?	2. Értékelés Hogyan segítjük a fogyasztót termékeink megítélésében?	3. Vásárlás Hogyan tesszük lehetővé, hogy a fogyasztók specifikus termékeket /szolgáltatásokat vásároljanak?	4. Közvetítés Hogyan juttatjuk el az értékJánlatunkat a fogyasztókhoz?	5. Vásárlás után: Hogyan nyújtunk ügyféltámogatást a vásárlás után?
---	---	--	--	---

Valamennyi vállalkozás esetében felmerül a kérdés, hogy a költségszerkezet (fix és változó költségek) ismeretében feltétlenül szükséges-e saját csatornák működtetése, mérlegelve az általa generálható hasznot, elérést és költségeket. Természetesen a személyes(ebb) ügyfélkapcsolatok működtetése érdekében egy saját



tulajdonban lévő, az ügyfelekkel közvetlen kapcsolattartást lehetővé tévő webáruház vagy bolt üzemeltetése – bizonyos termékek esetében – kifejezetten javasolt, míg más értékJánlat közvetítése automatizált, online csatornákon keresztül is hatékonyan megvalósítható.

A csatornák feladata, hogy az alábbi szakaszok mentén támogassák az ügyfélkapcsolatok működtetését:

1. Figyelemfelkeltés

Ebben az indító szakaszban feladatunk, hogy jelezzük a potenciális fogyasztók számára, hogy létezőnk, megjelentünk a piacon, és termékünk vagy szolgáltatásunk számukra is elérhetővé vált. A piacon már működő vállalkozások – az esetek nagy többségében – az alábbi eszközöket alkalmazzák, természetesen a megfelelő kombináció itt is jelentős hatást generálhat:

- Vírus marketing
- PR (public relations)
- Social Media hirdetések
- Offline hirdetések
- Keresőmotor optimalizálás
- Tartalom (content) marketing
- Email marketing
- Kapcsolódó (tematikus, közösségi) programok
- Létező platformokon történő megjelenés
- Szakkiállítások
- Offline események
- Előadások tartása (szakértő szerep)
- Közösségépítés

Láthatjuk tehát, hogy az egyes figyelemfelkeltő eszközök, csatornák alkalmazása eltérő szaktudást/kompetenciát igényel. Egy online marketing szakértő például kiválóan képes kidolgozni a közösségi médiában megjelenő hirdetéseket, az e-mail marketing folyamatokat, továbbá keresőmotor optimalizáláshoz szükséges paramétereket. Ezzel szemben egy, a vállalkozás által értékesített termék vagy szolgáltatás kapcsán releváns szakértelemmel rendelkező, kompetens vezető vagy munkatárs hitelesen tudja képviselni a cég érdekeit egy szakmai rendezvényen, workshopon, közösségépítő (vagy éppen üzleti hálózatfejlesztő) alkalmon.

2. Értékelés



Miután fogyasztók értesültek létezésünkről, láthatóvá váltunk számukra, feladatunk annak – professzionális eszközökkel történő – támogatása, hogy reális képet alakíthassanak ki értékajánlatunkról, azaz értékelni tudják az általunk kínáltakat, meg tudják hozni vásárlói döntésüket.

Az értékelés során az alábbi eszközökkel támogathatjuk ügyfeleinket:

- Összehasonlítások: az üzleti etika elveit szem előtt tartó termék- és szolgáltatás-összehasonlítások készítése és kommunikációja. Kiemelten fontos, hogy valós és alátámasztható adatokkal, ügyfélélegedettségmérési eredményekkel dolgozzunk, a megfogalmazott előnyök igazolhatóak legyenek.
- Cikkek: szakmai és PR-cikkek megjelentetése (akár szponzorációval egybekötve) hatékonyan képes támogatni a szakmai hitelességünket, eljuttatva értékajánlatunk hírét azokhoz a társadalmi csoportokhoz, akiket a leginkább meg szeretnénk szólítani. Hátránya, hogy – összehasonlítva a többi eszközzel – kifejezetten költségesnek tekinthető, hacsak nem szerkesztünk saját online vagy nyomtatott sajtóorgánumot.
- Termékminta küldése: klasszikus horogtechnika, mellyel olcsón (vagy ingyenes formában) tesszük lehetővé, hogy potenciális ügyfeleink megismerkedjenek termékünkkel, szolgáltatásunkkal, csökkentett volumenben, aminek viszont akkorának kell lennie, hogy alkalmas legyen az értékajánlat megismerésére és értékelésére.
- Workshop-látogatás: termékbemutató és -készítő műhelymunkák, melyek során potenciális ügyfeleink megismerkedhetnek (saját élményszerzésen keresztül) termékünkkel, szolgáltatásunkkal, segítve őket az értékelésben, döntéshozatalban. Lényeges a megfelelően megválasztott humán erőforrás (moderátor), aki célorientáltan tudja vezetni az érdeklődő csoportokat, csoporttagokat.
- Prezentáció: klasszikus értelemben vett (nem kifejezetten interaktív) termékbemutató, mely a vállalkozó által azonosított előnyöket, értékajánlatelemeket teszi hozzáférhetővé a fogyasztók számára.
- Fórum, kommentek: ahogyan fentebb is kiemelésre került, a pozitív vásárlói döntés meghozatalában kiemelt jelentőséggel bírnak a vásárlói értékelések, visszajelzések, ill. a termék vagy szolgáltatás által (ahhoz kapcsolódóan) generált beszélgetések, viták, véleményegyeztetések. Ezek figyelemmel kísérése képes befolyásolni a fogyasztókat a döntéshozatal során.



3. Vásárlás

Ebben a szakaszban azt kell meghatároznunk, hogy az ügyfélprofil és a piackutatás alapján hogyan szeretnének vásárolni a vevőim? Megéri biztosítani az adott vásárlási módot (többletköltségek, pl. két jogi entitás fenntartásának költsége)? Mekkora a jutalék (pl. PayPal használata esetén)? Eleshetek általa bevételtől (pl. borraavaló adás bankkártyával / SZÉP-kártyával)?

Mérlegelni szükséges, hogy az adott eszköz alkalmazásával mekkora az elérhető nyereség: elképzelhető, hogy akár még nyereségem is lehet ezen a többletszolgáltatáson (pl. ajándékkupon esetében magasabb árrésű extra szolgáltatás)?

Át kell gondolni továbbá, hogy hogyan tudom ellenőrizni a bevételek befolyását (pl., ha nem kapott nyugtát, ingyen fogyasztott, vagy cégek esetében jogi szankciók beépítése a nemfizetésre), illetve azt is, hogy hogyan építem fel a számlakezelési folyamatomat (pl. milyen számlázót használok)?

Csatornák működtetése szempontjából érdekes eszközök, mérlegelendő szempontok:

- PayPal
- Online fizetés
- SZÉP-kártya, utalványok
- Kuponok
- Előre utalás / utánvét
- Bankkártya / készpénz
- Bolt (elhelyezkedés, megközelíthetőség, nyitvatartás)
- ÁFA?

4. Közvetítés

A közvetítés szakaszában valósul meg – a pozitív vásárlói döntés meghozatalát követően – az értékajánlat eljuttatása a fogyasztókhoz. Természetesen ez is többféleképpen valósulhat meg (a preferenciák függvényében), melynek kapcsán mérlegelni szükséges az alábbiakat:

- Az ügyfélprofilom és a piackutatás alapján milyen eljuttatást igényelnek a vevőim?
- Várhatóan mekkora többlet bevételhez jutok az adott csatorna által (több rendelés, magasabb ügyfélhűség, keresztértékesítés lehetősége, pl. Provident: Otthoni Szolgáltatás – 150%-os törlesztő, változatlan THM, óriási nyereség)?
- Mekkora többlet költséggel jár? Ennek mekkora részét állja a vevő (pl. Amazon / ebay – csatorna használatának vevő által fizetett díja – pl. szállítási díj)?



- Hogyan csinálják a versenytársaim? Ez lényegtelen tényező a piacon, versenyelőny, vagy akár olyasmi, ami nélkül kizárjuk magunkat a versenyből?

Könnyen belátható, hogy amennyiben a versenytársunk vállalja az adott termék (akár azonnali) házhozszállítását, abban az esetben a kizárólag személyes átvételi lehetőség biztosítása egyértelműen versenyhátrányt jelent számunkra, hiszen ebben az esetben a kiválasztott közvetítési csatorna nem képes az értékajánlatban rögzített, ügyfelek által elvárt sürgősségi és kényelmi funkciók ellátására.

5. Vásárlás után

Mivel – ahogyan fentebb is jeleztük – a már megszerzett és elkötelezett ügyfelek megtartása minden esetben költséghatékonyabb megoldás, mint új ügyfelek megszerzése, kiemelt jelentőséggel bír az üzleti modellen belül az, hogy hogyan (milyen csatornán keresztül) segítjük elő az ügyfél-megtartási/-támogatási folyamatot.

Ebben a szakaszban – éppen ezért – az alábbi kérdésekre szükséges választ találunk:

- Az **ügyfélprofilom és a piackutatás** alapján milyen vásárlás utáni szolgáltatásokat igényelnek a vevőim?
- Várhatóan mekkora **többség bevétele**hez jutok az adott szolgáltatás által (több rendelés, nagyobb vevői elköteleződés)?
- Mekkora **többség költséggel** jár? Ennek mekkora részét állja a vevő (pl. garanciának díja van, utánkövetés kiszámlázása, hírlevél esetén erre szánt infrastruktúra és idő...)?
- **Hogyan csinálják a versenytársaim?** Ez lényegtelen tényező a piacon, versenyelőny, vagy akár olyasmi, ami nélkül kizárjuk magunkat a versenyből?
- Hogyan tudom **felhasználni** a vásárlás utáni szolgáltatásokban szerzett **információkat** (pl. panaszok / hibák jellemző tárgya, utánkövető megbeszélés eredménye)?
- **Minden vevőnek** járnak ezek a szolgáltatások, vagy csak egy meghatározott körnek?

Jól láthatjuk, hogy a megfelelő csatornák kiválasztása kapcsán már hangsúlyosan jelenik meg a versenytársak által működtetett üzleti modell ismeretének és elemzésének fontossága, hiszen – részben - ezen múlik piaci pozíciónk, versenyben betöltött szerepünk.

A mérlegelést követően alkalmazható eszközök (például):

- Garancia (pl. DACIA 5+1 év)



	• Hulladék visszavétele (Nespresso) • Terméktámogatás (személyes kapcsolattartó) • Hírlevél (tippek, trükkök, újdonságok) • Elégedettségmérés • Utánkövető megbeszélés															
Összegző <i>Az elméleti részt egy összegzővel kell zárni, felhívva a figyelmet a legfontosabb tudnivalókra, kihangsúlyozva a tanulási célokat (max. 2-3 mondat)</i>	Összességében kirajzolódik, hogy az ügyfélkapcsolatok és a kommunikációs-értékesítési-terjesztési csatornák mennyire szorosan épülnek egymásra. Ez lehetőséget biztosít arra, hogy rajtuk keresztül eljuttassuk ügyfeleinkhez értékajánlatunkat. A kiválasztott csatornák működtetéséhez költséget szükséges rendelnünk, aminek a tananyag későbbi fejezeteiben lesz jelentősége (a kiemelt tevékenységek és erőforrások meghatározását követően). A csatornák feladata, hogy az alábbi szakaszok mentén támogassák az ügyfélkapcsolatok működtetését: <table><tr><th colspan="5">A csatornák szakaszai</th></tr><tr><td>1. Figyelem-felkeltés:</td><td>2. Értékelés</td><td>3. Vásárlás</td><td>4. Közvetítés</td><td>5. Vásárlás után:</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	A csatornák szakaszai					1. Figyelem-felkeltés:	2. Értékelés	3. Vásárlás	4. Közvetítés	5. Vásárlás után:					
A csatornák szakaszai																
1. Figyelem-felkeltés:	2. Értékelés	3. Vásárlás	4. Közvetítés	5. Vásárlás után:												
Források <i>(fel kell tüntetni a képzési anyag kidolgozásához felhasznált összes forrást, úgy a papíralapú, mind pedig az online forrásokat)</i>																

Fejezet címe	6. fejezet: Kiemelt tevékenységek
---------------------	-----------------------------------



Fejlesztendő kompetenciák <i>(kiválasztva a Kompetencia Keretrendszerből)</i>	• azonosítani tudja a vállalkozás működése során felmerülő költségeket, ill. bevételeket; • képes lesz arra, hogy termékeit/szolgáltatásait többféle módszerrel értékesítse, új értékesítési technikákat alkalmazzon; • a stratégiai tervezés fő szempontjai szerint tud üzleti modelltervet készíteni; • képessé válik arra, hogy akciótervet is készítsen, mely segíti a tervben foglaltak megvalósítását; • képes lesz kitölteni egy minta üzleti modellt saját vállalkozására is; • a fentiek mellett - szükség esetén - képes az innovatív termék- és/vagy szolgáltatásfejlesztésre.
Törzsanyag	Kiemelt tevékenységek alatt olyan folyamatokat, ill. tevékenységeket értünk, melyek ahhoz szükségesek, hogy az üzleti modell működni tudjon, létrehozva és eljuttatva az ügyfelekhez az értékajánlatot. A legfontosabb – vállalkozás szintű – tevékenységek esetében egyértelműen azonosíthatóak a kapcsolódó költségek, a hozzájuk rendelt erőforrások alapján, azaz a tevékenységek tervezési célokat szolgálnak. A kiemelt tevékenységek azonosítása lehetővé teszi folyamatleírások elkészítését, valamint munkakörök (és ezen keresztül a szervezeti hierarchia) kialakítását. Ha tisztában vagyunk azzal, hogy a szervezet milyen elsődleges és támogató tevékenységeket végez, könnyedén „megtölthetjük élettel” üzleti modellünket, és reális képet kaphatunk arról, hogy egy-egy stratégiai cél eléréséhez pontosan milyen út vezet(het). A céleléréshez szükséges tevékenységeket áttekintve validálható maga a célkitűzés is (mennyire reális), ezáltal a tevékenységek az ellenőrzést is támogatják. Megállapítható, hogy a fentiek mellett a vállalkozás kiemelt tevékenységeinek azonosítása lehetővé teszi a hatékony működést, kulcsfeladatok kijelölését is, hiszen a legtöbb üzleti modell esetében a folyamatok racionalizálása, hatékonyabbá tétele jelentős költségmegtakarítást eredményezhet. Kizárólag a tevékenységek ismeretében hozhatunk vezetői döntést az egyes funkciók kiszervezéséről, önkéntesek bevonásáról stb. Az egyes kiemelt tevékenységek alapvető funkcióit az alábbi 4 kategóriába sorolhatjuk: • Értékteremtés • Piacok elérése • Ügyfélkapcsolatok kialakítása • Bevételek megszerzése Látnunk kell azonban, hogy a viszonylag homogén alapfunkciók mellett, iparáganként, értékajánlatonként, ügyfelenként és célonként eltérő kulcstevékenységek létezhetnek. Bizonyos tevékenységekre igaz például



az az állítás, hogy egyes vállalkozások támogató (háttér)tevékenysége egy másik üzleti modell esetében kulcstevékenység lehet (pl. a takarítás, mint tevékenység szerepe eltérő egy étterem és egy takarítószolgálat esetében). Eltérést mutathat továbbá azonos értékajánlatot előállító két vállalkozás tevékenységlistája (pl. kávéautomata kihelyezése és karbantartása vs. egy kávézó működtetése), hiszen eltérő módon alakíthatják az ügyfélményt.

Az értékteremtést támogató, kiemelt tevékenységek áttekintését az alábbi táblázat mutatja a legátfogóbban:



Összegző

Az elméleti részt egy összegzővel kell zárni, felhívva a figyelmet a legfontosabb tudnivalókra, kihangsúlyozva a tanulási célokat (max. 2-3 mondat)

Össességében tehát az a feladatunk, vállalkozóként, hogy azonosítsuk az üzleti modell működtetéséhez szükséges elsődleges (az értékteremtéshez közvetlenül hozzájáruló) és másodlagos (támogató, a szervezeti háttérrel biztosító) tevékenységeket. Ehhez segítségünkre van az ügyfélkapcsolatok és a csatornák esetében megismert folyamatleírás, ami segít azonosítani az értékteremtés egyes szakaszait. Kulcsfontosságú, hogy azonosítani tudjuk a kiszervezhető tevékenységeket, melyek ellátását – habár fontos szerepet töltenek be az üzleti modellben – nem szükséges a szervezet által (közvetlenül) koordinálni.

Az egyes kiemelt tevékenységek alapvető funkcióit az alábbi 4 kategóriába sorolhatjuk:

- Értékteremtés
- Piacok elérése
- Ügyfélkapcsolatok kialakítása
- Bevételek megszerzése

Források (fel kell tüntetni a képzési anyag kidolgozásához)



<i>felhasznált összes forrást, úgy a papíralapú, mind pedig az online forrásokat)</i>	
---	--

Fejezet címe	7. fejezet: Kiemelt erőforrások						
Fejlesztendő kompetenciák <i>(kiválasztva a Kompetencia Keretrendszerből)</i>	• azonosítani tudja a vállalkozás működése során felmerülő költségeket, ill. bevételeket; • megismer legalább 2 árképzési modellt, stratégiát; • képes lesz arra, hogy termékeit/szolgáltatásait többféle módszerrel értékesítse, új értékesítési technikákat alkalmazzon; • a stratégiai tervezés fő szempontjai szerint tud üzleti modelltervet készíteni; • képessé válik arra, hogy akciótervet is készítsen, mely segíti a tervben foglaltak megvalósítását; • képes lesz kitölteni egy minta üzleti modellt saját vállalkozására is; • a fentiek mellett - szükség esetén - képes az innovatív termék- és/vagy szolgáltatásfejlesztésre.						
Törzsanyag	A kiemelt erőforrások nem mások, mint az üzleti modell működtetéséhez szükséges legfontosabb „eszközök”, melyek egyértelmű feltételei az értékajánlat termelésének, a piacon való megjelenésnek, az ügyfelekkel való kapcsolattartásnak, és a bevételekhez való hozzájutásnak, tehát annak, hogy a fentebb meghatározott kiemelt tevékenységek megvalósulhassanak. A kiemelt erőforrásokat négy, egymást szinergikusan erősítő kategóriába sorolhatjuk: <table><tr><th colspan="2">Kiemelt erőforrások típusai</th></tr><tr><td>Tárgyi erőforrások</td><td>Fizikai eszközök (gépállomány, hardverek, épületek, járművek, elárusító rendszerek, terjesztő hálózatok) Pl. TESCO, DUNAFERR, Amazon</td></tr><tr><td>Szellemi erőforrások</td><td>Márkanév, szellemi tulajdon, szabadalom, szerzői jog, partnerségek, adatbázisok, know-how. Pl. Coca-Cola, Nike, Samsung, Microsoft, Qualcomm, Béres</td></tr></table>	Kiemelt erőforrások típusai		Tárgyi erőforrások	Fizikai eszközök (gépállomány, hardverek, épületek, járművek, elárusító rendszerek, terjesztő hálózatok) Pl. TESCO, DUNAFERR, Amazon	Szellemi erőforrások	Márkanév, szellemi tulajdon, szabadalom, szerzői jog, partnerségek, adatbázisok, know-how. Pl. Coca-Cola, Nike, Samsung, Microsoft, Qualcomm, Béres
Kiemelt erőforrások típusai							
Tárgyi erőforrások	Fizikai eszközök (gépállomány, hardverek, épületek, járművek, elárusító rendszerek, terjesztő hálózatok) Pl. TESCO, DUNAFERR, Amazon						
Szellemi erőforrások	Márkanév, szellemi tulajdon, szabadalom, szerzői jog, partnerségek, adatbázisok, know-how. Pl. Coca-Cola, Nike, Samsung, Microsoft, Qualcomm, Béres						



	Emberi erőforrások	Szükséges képességek, tapasztalat, kompetenciák, szaktudás... Kreatív és tudásalapú iparágak esetében kiemelten releváns. Pl. Richter Gedeon, Prezi
	Pénzügyi erőforrások	Tőke, készpénz, pénzállomány, tartalékok, hitelkeret, részvényopció, garancia.
A fenti példák közül elsősorban a pénzügyi erőforrásokhoz kapcsolódó fogalmak magyarázatát tartjuk indokoltnak, kiemelve az alábbi hármat: • Tőke: hosszabb időre befektethető pénz, anyagi és szellemi javak. A klasszikus közgazdaságtan szerint a tőke az alapvető termelési tényezők összessége, ami vállalkozás elindításához és fenntartásához szükséges. • Részvényopció: esetében a munkavállalók nem értékpapír-juttatásban részesülnek a munkáltatójuktól vagy annak anyavállalatától, hanem egyfajta javadalmazási, ösztönzési célú vételi opciót kapnak, mely az anyavállalat részvényeinek megvásárlására jogosítja a magánszemélyeket, egy meghatározott időtartam elteltével. • Garancia: a köznyelvben jótállásként ismerjük. A garancia egy ígéret, amit a termék gyártója vagy eladója tesz arra vonatkozóan, hogy a termék bizonyos időn át megfelelően fog működni. A garanciális időtartam és feltételek a terméktől és a gyártótól függően változhatnak. Az üzleti modell működtetéséhez szükséges kiemelt erőforrásokat könnyedén azonosíthatjuk, ha a fentebb meghatározott tevékenységeket folyamatként értelmezzük, olyan folyamatként, melynek valamennyi szakaszához tudunk erőforrást rendelni. Szintén univerzálisan leírható a fenti 4 erőforráskategória függetlenül a vállalkozás által kínált termék vagy szolgáltatás tulajdonságaitól.		



	Tárgyi	Szellemi	Emberi	Pénzügyi
	Fizikai eszközök: gépek, épületek, járművek, informatikai rendszerek...	Márkanév, szellemi tulajdon, partnerek, ügyfél vagy támogatói adatbázis, módszertan...	Szükséges képességek, tapasztalat, kompetenciák, szaktudás...	Pénzállomány, tartalékok, hitel, tőke, garancia, hitelkeret
	Biobrikett: gépek, nyersanyag, műhely, szárító épület, csomagolóanyag... Tanácsadás: laptop, tárgyaló... Étterem: épület, konyhai eszközök, berendezés, evőeszközök...	Biobrikett: aprítási és préselési technológia, Business for Better Life márkanev... Tanácsadás: név, projekt tapasztalat, módszertanok, szakmai partnerek... Étterem: saját receptek, vendég adatbázis, márk / franchise név	Biobrikett: projektvezető, gyártásvezető, betanított munkások, önkéntes értékesítők, technológia fejlesztő Tanácsadás: szaktudás, tapasztalat, kommunikáció (képességek) projektvezető, tanácsadók, adminisztrátor, értékesítő (szerepek) Étterem: szakácsok, pincérek, kasszások, takarítók...	Biobrikett: minimális Tanácsadás: folyamatos készpénzáramlás, megfelelő árrés, pénzügyi tartalék Étterem: kezdő befektetés / hitel, folyamatos készpénzáramlás
Összegző <i>Az elméleti részt egy összegzővel kell zárni, felhívva a figyelmet a legfontosabb tudnivalókra, kihangsúlyozva a tanulási célokat (max. 2-3 mondat)</i>	Összességében megállapítható, hogy a tevékenységek és erőforrások meghatározásához meg kell ismernünk az iparágat. A nagyobb költségeknél gondoljuk végig, mi éri meg jobban: megvenni vagy gyártani? Kiszervezni alvállalkozónak vagy házon belül kialakítani a szaktudást? Megvenni vagy bérelni a gépeinket? Lehetséges szempontok a fenti kérdések megválaszolásához: - Igény időtávja és nagysága (Egyszeri vagy állandó? Kevés vagy sok?) - Másolhatóság / egyediség (Bárhon elérhető vagy versenyezni kell érte?) - Minőség (Mennyire magas az elvárás? Mennyire fontos megfelelni neki?) - Költségek és pénzügyi lehetőségek (Mivel járok jobban hosszú és rövid távon?) - Kockázatok (Jelentős kockázatot kerülök el vele? Valószínű? Súlyos?) - Fontosság (Tényleg szükség van rá? Ennyire jó kell, pl. ruha alapanyag?) Valamennyi erőforráskategória alkalmas arra, hogy működésünket folyamatos jelleggel felülvizsgáljuk, optimalizáljuk. Ez természetesen kizárólag abban az esetben lehetséges, ha az értékteremtéshez szükséges az egyes erőforrásokat számszerűsíteni tudjuk (miből mennyinek kellene rendelkezésünkre állnia?).			



Források <i>(fel kell tüntetni a képzési anyag kidolgozásához felhasznált összes forrást, úgy a papíralapú, mind pedig az online forrásokat)</i>	https://hu.wikipedia.org/wiki/T%C5%91ke_(k%C3%B6zgazdas%C3%A1gtan) https://kiszamolo.hu/reszvenyopcio-adozasa/ https://jogegyszeruen.hu/pontosan-mi-is-az-a-garancia/
---	---

Fejezet címe	8. fejezet: Kiemelt partnerek
Fejlesztendő kompetenciák <i>(kiválasztva a Kompetencia Keretrendszerből)</i>	• azonosítani tudja a vállalkozás működése során felmerülő költségeket, ill. bevételeket; • megismer legalább 2 árképzési modellt, stratégiát; • képes lesz arra, hogy termékeit/szolgáltatásait többféle módszerrel értékesítse, új értékesítési technikákat alkalmazzon; • a stratégiai tervezés fő szempontjai szerint tud üzleti modelltervet készíteni; • képessé válik arra, hogy akciótervet is készítsen, mely segíti a tervben foglaltak megvalósítását; • alkalmazni tudja az empátiatérképet, ill. az értékajánlat vásznát; • képes lesz kitölteni egy minta üzleti modellt saját vállalkozására is; • a fentiek mellett - szükség esetén - képes az innovatív termék- és/vagy szolgáltatásfejlesztésre.
Törzsanyag	Kiemelt (kulcs) partnereink azok a beszállítók, együttműködők, akik a szervezeten kívülről járulnak hozzá az üzleti modell sikeréhez. Hozzáadott értékük nem elhanyagolható, modellben elfoglalt helyük, szerepük feltétlenül azonosítandó. A hétköznapi értelemben vett szóhasználatától eltérően, partnerkapcsolatok alatt az alábbi együttműködési formákat értjük: • Stratégiai szövetség (nem versenytársak között): egymás értékajánlatát erősíteni képes, nem helyettesítő terméket a piacon élő vállalkozások közötti, stratégiai szintű kooperáció. • Stratégiai partnerség (versenytársak között): azonos vagy hasonló értékajánlatot előállító és/vagy helyettesítő termékeket kínáló versenytársak közötti, stratégiai szintű kooperáció, mely az adott iparág folyamatos fejlődése szempontjából kiemelt jelentőséggel bír. • Vegyesvállalatok (új üzletágak fejlesztése): partnerként tekinthetünk egy-egy nagyvállalat vagy multinacionális vállalat egyes divízióira,



amelyek esetében egy unikális feltétel is teljesül, mégpedig az, hogy bizonyos tevékenységeket és erőforrásokat a partnerek folyamatos jelleggel megosztanak egymással (HR, jog, PR, kommunikáció külön osztályok kezében, melyek valamennyi üzletágot kiszolgálják, így a költségek is megoszlanak közöttük).

- Vevő-beszállító kapcsolat: a partnerkapcsolatok egyik „klasszikus” formája, melynek keretében mindkét fél hozzájárul a másik üzleti modelljének működtetéséhez, partnerként, csak éppen a BMC más-más területéhez kapcsolódóan.

A partnerségek kialakítása és fenntartása alapvetően hármas célt szolgál, melyek azonosításában a lenti fogalommagyarázatok és példák segítenek:

Partnerségek céljai

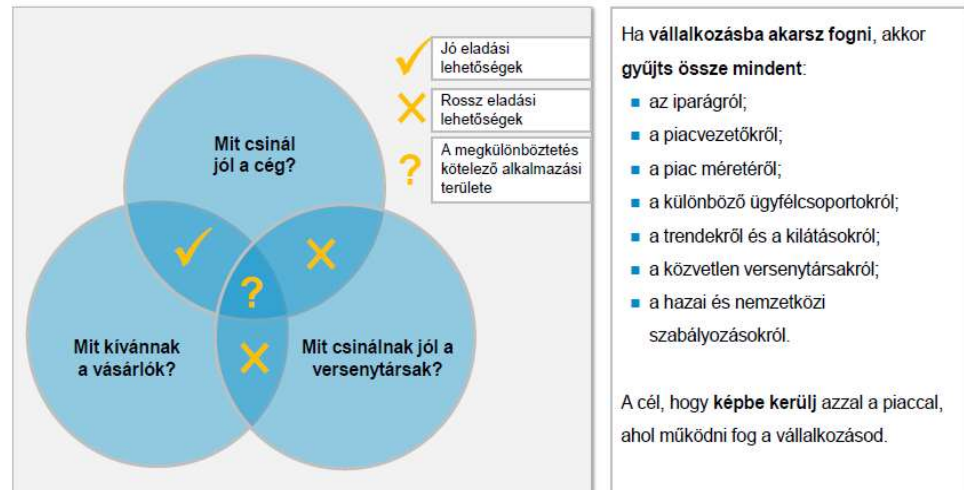
Optimalizálás	Az optimalizáció kiszervezéssel vagy közös infrastruktúra működtetésével elérhető költségcsökkentés.
Kockázatcsökkentés	Bizonytalan piaci körülmények között a partnerkapcsolatok (stratégiai szövetségek, partnerségek) kockázatokat csökkentenek.
Erőforrások/tevékenységek beszerzése	Olyan erőforrások beszerzésére irányul, melyek kifejlesztése/fenntartása a cég számára gazdaságtalan lenne (pl. mobiltelefon gyártók operációs rendszerek felhasználási jogát veszik meg, biztosítótársaságok független alkuszokkal szerződnek).



	Megtakarítás vagy többlet bevétel	■ Közösen bérelt vagy vásárolt eszközök (iroda, ter árusítóhely) ■ Kiszervezett tevékenység vagy feladat (értékesítés – pl. aki „nagyban csinálja”, az lehet olcsóbb, jobb, g ■ Közös beszerzés (jobb alkupozíció) ■ Felesleg értékesítése (adomány, nyersanyag, kap
	Kockázat-csökkentés	■ Kulcs beszállítókkal → hosszú távon biztos ellátás ■ Versenytársak (együttműködés, közös fellépés, jó tapasztalatok – pl. bankterminál) ■ Szakértő partnerek / hálózat – szükség esete és
	Saját erőből nem elérhető erőforrások megszerzése	■ Kritikus beszállítók (l. előbb) ■ „Pro bono” szakértők és szolgáltatások ■ „Barter” megállapodások
Kockázatcsökkentési vagy éppen külső erőforrás-beszerzési és fejlődési célok mentén igen gyakori jelenség tanácsadók, coachok, mentorok bevonása, egy-egy vállalkozás működésébe. Fontos látni, hogy az ilyen típusú együttműködések esetén a felsorolt szakemberek partnernek (beszállítónak) minősülnek, akik saját szellemi és emberi erőforrásukat adják az üzleti modell működéséhez. Alvállalkozóként nem tartoznak felelősséggel a teljes üzleti modell működéséért, kizárólag részt vesznek az értékajánlat előállításában, az elsődleges felelősség ezekben az esetekben is a vezető/tulajdonost terheli. Versenytárs elemzés A partnerkapcsolatokon belül külön érdemes megvizsgálni a versenytársak piaci helyzetét, erősségeit, gyengeségeit is. Versenytársunk lehet bármely olyan vállalkozás vagy szervezet, amely a potenciális vásárlók érdeklődésére számot tartó terméket kínál. Verseny mindig létezik, akkor is ha éppen nincs másik olyan cég, amelyik ugyanazt a terméket értékesíti, amit mi tervezünk! Hasonló vagy könnyen helyettesítő termékek akkor is elérhetőek a piacon. A versenytársak számbavételekor feltétlenül gondoljunk azokra, akik: ● Ugyanazt a terméket/szolgáltatást kínálják (közvetlen versenytárs); ● Hasonló terméket/szolgáltatást kínálnak (közvetett versenytárs); ● A mi potenciális vevőink érdeklődésére számot tartó más terméket/szolgáltatást (helyettesítő termék) kínálnak. A helyettesítő termék fogalmára és értelmezésére korábban kitértünk, azonban saját értékajánlatunk kialakításakor meg kell ismernünk		



versenytársaink értékajánlatát is, melyhez kapcsolódóan kiváló mankónak minősülhet a lenti ábra:



Versenytársaink minél alaposabb és objektívebb megismerésének feltétele a versenytárselemzés megvalósítása. A versenytárs elemzés egy üzleti folyamat, amely során egy vállalat vagy szervezet megvizsgálja, kielemez és adatokat szerez a piacon lévő versenytársairól annak érdekében, hogy megértse azok erősségeit, gyengeségeit és stratégiáit. Mindez információval szolgál arra vonatkozóan, hogyan lehet versenylőnyt szerezni vagy később fenntartani az általunk célzott piacon.

A versenytárselemzés – többek között – az alábbi szempontok mentén valósulhat meg:

- Kik a versenytársaim, és hol vannak?
- Azonos vagy helyettesítő terméket kínálnak?
- Mennyiben fed át a célcsoportunk?
- Mióta működnek?
- Voltak-e fordulópontjaik?
- Mekkora? Milyen a pénzügyi helyzetük?
- Milyen előnyöket kínálnak a vevőknek?
- Milyenek az áraik, milyen az árpolitikájuk?
- Milyen az ügyfélkezelésük?
- Milyen a marketingjük? Van-e arculatuk? Kommunikációs tevékenységük intenzitása?
- Miben tudnánk náluk jobbak lenni / miben vagyunk jobbak náluk?
- Mit tanulhatunk tőlük?
- Lehetséges reakcióik piaci megjelenésünkre....

Belátható, hogy a fenti kérdésekre – az esetek nagy többségében – leginkább a „jéghegy csúcsaként” látható információkra, tapasztalatokra, véleményekre hagyatkozhatunk, hiszen vannak a szervezeti kultúrának



	(versenytársaink esetében is) olyan elemei, melyek a külső szereplők, partnerek, ügyfelek számára láthatatlanok. Számos kutatás bizonyítja, ettől függetlenül, hogy a nyilvánosan hozzáférhető információk alapján is reális kép alakítható ki potenciális versenytársainkról. A leggyakrabban alkalmazott versenytárselemzési módszereket az alábbiakban foglaljuk össze: • SWOT analízis: A SWOT elemzés egy rendkívül hasznos eszköz, ami számos helyzetben segíthet a hatékonyabb döntéshozatalban. Alkalmazásával kifejezetten gyorsan felvázolhatjuk a vállalkozásunk erősségeit és gyengeségeit, valamint a környezetünkben, ill. piacunkon felbukkanó lehetőségeket és veszélyeket. Használatával viszonylag rövid idő alatt vázolhatunk fel egy olyan átfogó képet, ami számos téren segítheti üzleti céljaink elérését. • Honlapok elemzése: a társadalomtudományok területén használt kutatómódszertani eszköz, azaz a tartalomelemzés módszertanára épül, mely az online térben hozzáférhető vállalati kommunikáció legfontosabb üzeneteinek vizsgálatát foglalja magába. Alapvetően az alábbi kérdések megválaszolásában segít: kik, hogyan, miért, mit, milyen feltételekkel, milyen áron, kiknek stb.? • e-beszámoló vizsgálata: a https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap oldalon, kereshető formában állnak rendelkezésre a piaci szereplők pénzügyi beszámolóit, melyek elemzésével értékes információkhoz, trendekhez férhetünk hozzá. • Cégelemzés (pl. OPTEN, e-cégjegyzék): a pénzügyi beszámolónál átfogóbb, összetettebb képet kaphatunk partnereinkről az OPTEN céginformációs adatbázis (https://www.opten.hu/), valamint az e-cégjegyzék (https://www.e-cegjegyzek.hu/) használatával. Míg az elektronikusan hozzáférhető Cégjegyzékek inkább statikus, addig az OPTEN hosszabb időtávban rögzített és elemzett információkat is tartalmaz, a vállalkozás kapcsolati rendszerére, ESG-mutatóira, tulajdonosi körére, HR-állományára, pénzügyi mutatóira stb. vonatkozóan. • Próbavásárlás: ez az elemzési és értékelési eszköz gyakorlatilag egy célpiaci beépülést jelent, azaz azt a cselekvéssorozatot, amikor az ügyfél bőrébe helyezkedve, inkognitóban látogatunk el versenytársunkhoz, igénybe véve szolgáltatását, megvásárolva termékét, miközben előre meghatározott szempontok mentén rögzítjük a tapasztalatainkat. Ebben a formában arról kaphatunk részletesebb képet, hogyan kommunikál a cég a vásárlóival, hogyan kezeli ügyfélkapcsolatait.
--	---



Összegző <i>Az elméleti részt egy összegzővel kell zárni, felhívva a figyelmet a legfontosabb tudnivalókra, kihangsúlyozva a tanulási célokat (max. 2-3 mondat)</i>	Összességében fontos látnunk, hogy akár stratégiai partnerről, szövetségesről, vagy éppen beszállítóról van szó, a partnerkapcsolatok működtetésének minden esetben van pontosan tervezhető erőforrásigénye és – ennek megfelelően – költségvonzata is. Ezek az együttműködések azonban alkalmasak arra, hogy bizonyos tevékenységeket és erőforrásokat ne kelljen „házon belül” birtokolnunk, vállalkozóként, hanem meg tudjuk osztani azt társainkkal, optimalizálva a szervezet működését.
Források <i>(fel kell tüntetni a képzési anyag kidolgozásához felhasznált összes forrást, úgy a papíralapú, mind pedig az online forrásokat)</i>	

Fejezet címe	9. fejezet: Költségstruktúra
Fejlesztendő kompetenciák <i>(kiválasztva a Kompetencia Keretrendszerből)</i>	• azonosítani tudja a vállalkozás működése során felmerülő költségeket, ill. bevételeket; • képes lesz arra, hogy termékeit/szolgáltatásait többféle módszerrel értékesítse, új értékesítési technikákat alkalmazzon; • a stratégiai tervezés fő szempontjai szerint tud üzleti modelltervet készíteni; • képessé válik arra, hogy akciótervet is készítsen, mely segíti a tervben foglaltak megvalósítását; • képes lesz kitölteni egy minta üzleti modellt saját vállalkozására is; • a fentiek mellett - szükség esetén - képes az innovatív termék- és/vagy szolgáltatásfejlesztésre.
Törzsanyag	A BMC-vizuális megjelenítése nem véletlenül épül a Költségszerkezet és Bevétel elnevezésű elemekre. Ez az a két alappillér, mely biztosítja a többi terület feletti, állandó értékelési/monitoring funkciót. Amennyiben az első 7 területet megfelelő következetességgel és a teljesség igényével



dolgoztam ki, a költség- és bevételi struktúra meghatározása könnyen és pontosan megvalósítható.

Ezen a ponton szükséges megvizsgálnunk, hogy minden, korábban azonosított kiemelt tevékenység, erőforrás és partner kapcsán felmerülő költséget azonosítottam-e, a becsült (várható) nagyságával együtt. Ez az a 3 terület, melyek közvetlenül járulnak hozzá a költségek növekedéséhez, az üzleti modell működtetése során.

A különböző modellek különböző mértékben költségérzékenyek, és általánosságban elmondható róluk, hogy besorolhatóak az alábbi két kategóriába:

Üzleti modellek a költségstruktúra szempontjából

<i>Költségorientált modell</i>	<i>Értékorientált modell</i>
Cél a költségek csökkentése. Maximális költséghatékonyság! Olcsó termékek Automatizált folyamatok Jelentős mértékű kiszervezés Pl. Fapados légitársaságok	Cél az értékteremtés Prémium értékajánlatok Személyre szabott, exkluzív szolgáltatások Pl. Luxusszállodák

A költségstruktúra – általánosságban – fix és változó költségből áll, azonban alapjaiban befolyásolja az üzemméret és a kínálat szélessége is.

Üzemléts: minél nagyobb a termelt mennyiség, az egy termékre eső költség annál jelentősebben mértékben csökken, befolyásolva az adott termék(típus) árát is, negatív irányban (luxuscikkek vs. tömegtermékek).

Kínálat szélessége: az azonos fix költségek (pl. marketing, disztribúció) megosztása különféle termékek/szolgáltatások között, költségcsökkentő hatású. Gondoljunk itt az adott vállalatban belüli, különböző üzletágak közötti partnerkapcsolatokra, és ezek költségcsökkentő hatására, egy-egy termék vagy szolgáltatás esetében.

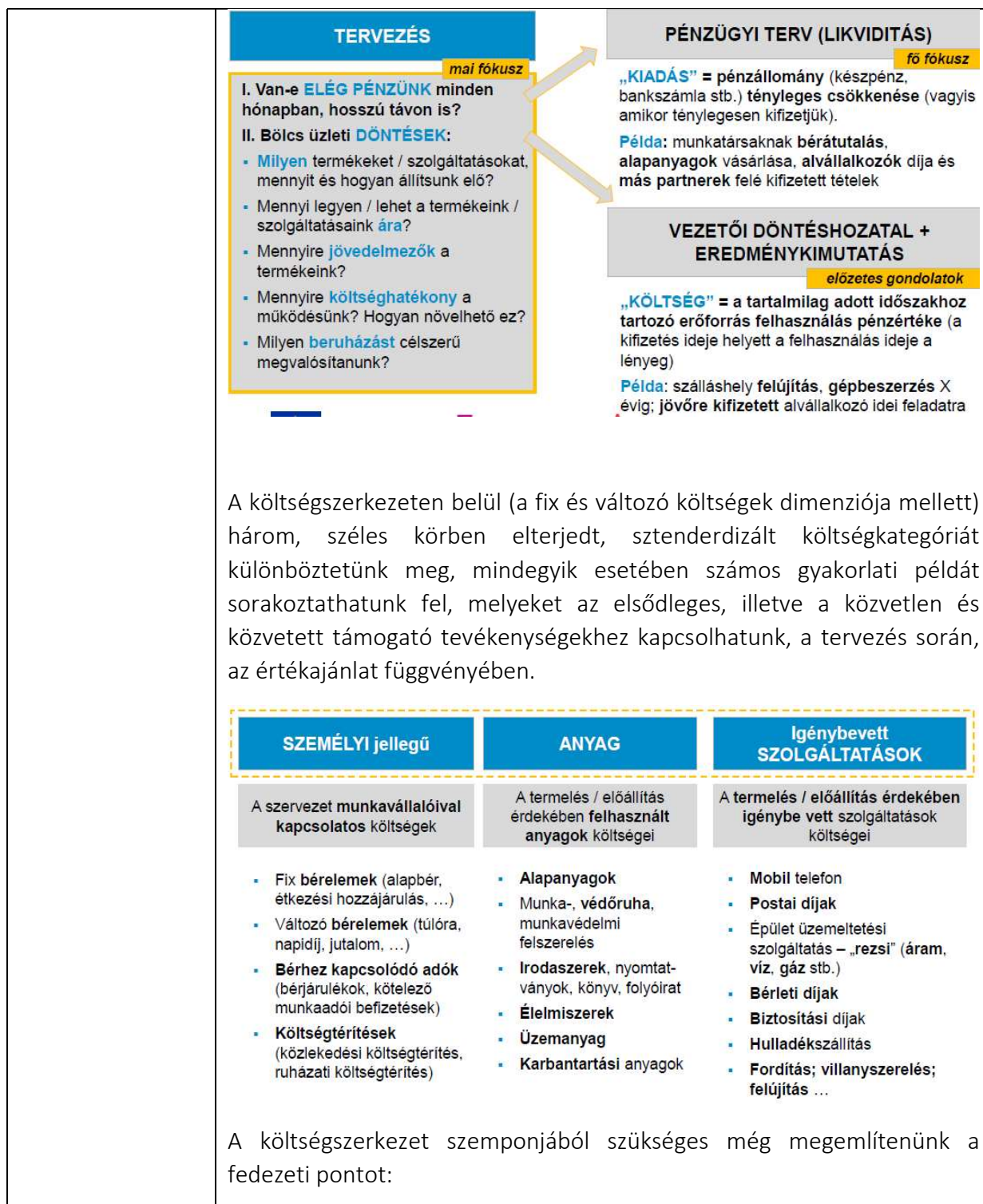


Teljes költség		
VÁLTOZÓ költségek	+	FIX költségek
A termelési / előállítási volumen változásával párhuzamosan változó költségek		A termelési / előállítási volumen változásával nem, vagy csak ritkán változó költségek
▪ Közvetlenül elszámolt anyagok költsége ▪ Javítási költségek ▪ Teljesítménybérek ▪ Túlórak költségei		▪ Adminisztrációs dolgozók költségei ▪ Üzem, iroda bérleti díja ▪ Számlavezetési díj, könyvelés díja ▪ Értékcsökkenés
▪ A változó költségek csak akkor merülnek fel, ha történik termelés / előállítás, míg a fix költségek a termelő tevékenységtől függetlenek. ▪ Minél rövidebb időtávra tervezünk, annál több költséget tekinthetünk fixnek. ▪ Hosszú távon minden költség változóvá alakulhat!		

A költség szerkezet kialakítása és folyamatos felülvizsgálata hármas célt szolgál, melyet az alábbi táblázat foglal össze:

TERVEZÉS	KONTROLL	BEMUTATÁS (információs szolgáltatás)
mai fókusz I. Van-e ELÉG PÉNZÜNK minden hónapban, hosszú távon is? II. Bölcs üzleti DÖNTÉSEK: - Milyen termékeket / szolgáltatásokat, mennyit és hogyan állítsunk elő? - Mennyi legyen / lehet a termékeink / szolgáltatásaink ára? - Mennyire jövedelmezők a termékeink? - Mennyire költséghatékony a működésünk? Hogyan növelhető ez? - Milyen beruházást célszerű megvalósítanunk?	Költségvetésen belül vagyunk? Adott kiadást megengedhetünk magunknak? Eltérnek a költségek a tervtől? Miért? Van szükség beavatkozásra? Reális a jelenlegi terv? Kell a tervet módosítani? Helyesek voltak az üzleti döntéseink?	- Hitelezők... - Támogatók... - Befektetők... - Finanszírozók, pályázatok... - Kötelező beszámolók... - Tulajdonosok / alapítók... - Munkatársak...
Másképp: saját és mások döntéseink megalapozása, befolyásolása		

A költségek tervezésének legfontosabb hasznosulása egyrészt a pénzügyi (likviditási) tervkészítés, másrészt a vezetői döntéshozatalt támogató eredménykimutatások esetében azonosítható. A tervezési fókusz időbeli közelsége alapján különíthetjük el a „kiadás” és a „költség” fogalmát, amely (részben) eltér a hétköznapi értelmezéstől.





	„A fedezeti pont a mikroökonómia fogalomtárában az az ár-mennyiség kombináció, amely mellett a vizsgált vállalat profitja rövid és hosszú távon éppen zérus, vagyis az optimális döntés meghozatala után bevételeivel a vállalat a termelés során felmerülő minden költségét éppen fedezni tudja.” (Varian, 2001). A fedezeti pont időbeli tervezhetősége megmutatja, hogy mennyire könnyű (vagy éppen kiemelten kihívásokkal terhelt) üzleti sikert elérni az adott iparágban. A fedezeti pont elérését követően az üzleti modell már képessé válik a nyereség optimalizálására.
Összegző <i>Az elméleti részt egy összegzővel kell zárni, felhívva a figyelmet a legfontosabb tudnivalókra, kihangsúlyozva a tanulási célokat (max. 2-3 mondat)</i>	Összességében megállapítható, hogy a költségszerkezet kidolgozása egészen más kompetenciákat és erőforrásokat igényel, mint a BMC eddig megismert területeinek meghatározása, ettől függetlenül a realitásalap tervezés itt (és a bevételek esetében) a lehető legfontosabb. A költségszerkezeten belül (a fix és változó költségek) három, széles körben elterjedt költségkategóriát különböztetünk meg: Személyi költségek / Anyagköltségek / Igénybe vett szolgáltatások.
Források (fel kell tüntetni a képzési anyag kidolgozásához felhasznált összes forrást, úgy a papíralapú, mind pedig az online forrásokat)	Varian, H.R.: Mikroökonómia középfolon, KJK Kerszöv, Budapest, 2001 https://features.hu/swot-elemzes/



Fejezet címe	10. fejezet: Bevételek, <u>árképzés és piaci trendek</u>						
Fejlesztendő kompetenciák (kiválasztva a Kompetencia Keretrendszerből)	• azonosítani tudja a vállalkozás működése során felmerülő költségeket, ill. bevételeket; • megismer legalább 2 árképzési modellt, stratégiát; • képes lesz arra, hogy termékeit/szolgáltatásait többféle módszerrel értékesítse, új értékesítési technikákat alkalmazzon; • a stratégiai tervezés fő szempontjai szerint tud üzleti modelltervet készíteni; • képessé válik arra, hogy akcióttervet is készítsen, mely segíti a tervben foglaltak megvalósítását; • alkalmazni tudja az empátiatérképet, ill. az értékajánlat vásznát; • képes lesz kitölteni egy minta üzleti modellt saját vállalkozására is; • ismeri, hogy hogyan működik a piac, megismert min. 3 piaci trendet, és ezekhez tudja igazítani a vállalkozását; • a fentiek mellett - szükség esetén - képes az innovatív termék- és/vagy szolgáltatásfejlesztésre.						
Törzsanyag	A BMC azon építőeleméről beszélünk itt, melynek segítségével megvizsgálhatjuk, hogy mennyire pontosan (adekvát módon) sikerült meghatároznunk értékajánlatunkat, ill. valóban hajlandóak-e az ügyfeleink annyit fizetni a termékért/szolgáltatásért, amekkora árat a költségek azonosítását követően meghatároztunk. Alapvető kérdés, hogy a valóságban mennyit ér számukra a termékünk vagy szolgáltatásunk, és hogyan (milyen szempontok mentén) határozzuk meg ezt az összeget, mit szeretnénk üzenni fogyasztóinknak az összeg nagyságával? A bevételeken belül megkülönböztethetjük a tranzakciós (egyszeri vásárlásból származó), valamint az ismétlődő (többszöri, folyamatos vásárlásból adódó) bevételeket, melyek esetében leginkább a pontos tervezhetőségben látunk különbséget. A leggyakoribb, lehetséges bevételi típusokat az alábbi kategóriába soroljuk: <table><tr><th colspan="2">Bevételi típusok</th></tr><tr><td>Termékeladás</td><td>Legismertebb. Konkrét termék tulajdonjogának eladása, cseréje.</td></tr><tr><td>Szolgáltatási díj</td><td>Szolgáltatások igénybevétele esetén. Függ az igénybe vett szolgáltatások mennyiségétől, jellemzőitől (pl. percdíj, szobaár/éj, házhozszállítás km díja)</td></tr></table>	Bevételi típusok		Termékeladás	Legismertebb. Konkrét termék tulajdonjogának eladása, cseréje.	Szolgáltatási díj	Szolgáltatások igénybevétele esetén. Függ az igénybe vett szolgáltatások mennyiségétől, jellemzőitől (pl. percdíj, szobaár/éj, házhozszállítás km díja)
Bevételi típusok							
Termékeladás	Legismertebb. Konkrét termék tulajdonjogának eladása, cseréje.						
Szolgáltatási díj	Szolgáltatások igénybevétele esetén. Függ az igénybe vett szolgáltatások mennyiségétől, jellemzőitől (pl. percdíj, szobaár/éj, házhozszállítás km díja)						



Használati díj	Szolgáltatás huzamosabb ideig való igénybevétele (pl. edzőtermi havi bérlet, szoftverek havi regisztrációs díjai).
Bérleti díj	Huzamosabb ideig kizárólagos használati jogosultság (bérbeadónak folyamatos bevétel, bérlőnek a tulajdonosi költségek „megspórolása”).
Kamat	Pénzügyi erőforrás kizárólagos használati jogáért fizetett díj.
Lízing	Hosszú távú bérlet, mely végén a termék a bérelő tulajdonába kerül át.
Licence	Szerzői, fejlesztési, közlési jogok értékesítéséből származó bevétel (a gyártást, a terjesztést a vásárló végzi), (pl. média, sörgyártás, szaporítóanyag-kereskedelem).
Közvetítői díj/jutalék	3. fél bevétele, aki két fél között közvetít (hitelkártya-társaságok, brókerek, ingatlanközvetítők).

ÁRKÉPZÉS

A termékadásból vagy szolgáltatási díjból származó bevételek esetében a vállalkozás feladata, hogy döntést hozzon a fix és/vagy dinamikus árképzési modellek alkalmazásáról. Természetesen árképzésről megállapítható, hogy iparágaktól függően a fix árképzés gyakrabban, elterjedtebb formában fordul elő.

Árképzési stratégiák

Fix árképzés	Dinamikus árképzés
Változókon alapuló, de előre megállapított ár	Ár a piaci tényezőktől függ, folyamatosan változik
Listaár: termékek, szolgáltatások (értékajánlatok) rögzített ára	Alku: két vagy több fél közötti megegyezésből születik
Termékfüggő ár: Az ár függ az értékajánlat	Hozamkezelés (yield management) készlet és vásárlási idő függvényében alakuló ár, általában rövid érvényességi idejű



tulajdonságainak mennyiségétől/minőségétől	termékeknél gyakori (repülőjegy, hotelszoba, koncertjegy)
Ügyfélcsoporttól függő ár: Az ár függ az ügyfélcsoport típusától, jellemzőitől	Valós idejű piac: kereslet és kínálat által dinamikusán meghatározott ár
Mennyiségfüggő ár: Az ár a megvásárolt mennyiségtől függ	Aukció: licitálók által generált győztes licit határozza meg az árat.

A reális, megalapozott, pontos és jól dokumentált bevételi terv vonzó és létfontosságú. Szükség van rá, mert nélküle:

- hamis képet kapunk a vállalkozás fenntarthatóságáról;
- nem tudjuk meggyőzni a befektetőket, hitelezőket vagy;
- nem optimálisan tervezzük az üzleti modellünket, a munkánkat vagy a finanszírozásunkat;
- nem tudunk mihez viszonyítani, mérni és beavatkozni
- nem tudjuk a teljesítmény alapján motiválni a csapatot

Mégis, nagyon sok bevételi terv irreális, megalapozatlan, pontatlan vagy nem meggyőzően dokumentált, igaz ez a piacon már hosszú ideje működő vállalkozásokra is, akik tevékenységük során újra és újra váratlan kihívásokkal, elakadásokkal találják szemben magukat. Ilyenkor egy tanácsadó, szervezetfejlesztő, coach bevonása minden esetben költséges (bár kétségkívül hasznos és indokolt) döntés, melyek nagy része elkerülhető lenne, gondos és pontos, proaktív tervezéssel.

A bevétel definíciója – legegyszerűbben – az alábbiak szerint ragadható meg: bevétel = eladott mennyiség x ár.

Amennyiben ebből indulunk ki, könnyedén belátható az alábbi képlet helyessége is:

$$\begin{array}{ccccc} \text{Profit} & = & \text{Árbevétel} & - & \text{Költségek} \\ \\ \text{Profit} & = & \text{Mennyiség} & \times & \text{Ár} & - & \text{Változó költségek} & - & \text{Fix költségek} \end{array}$$

És mint minden képlet, ez is tökéletesen alkalmas arra, hogy megvizsgáljuk, az egyes tételek módosítása (emelése vagy csökkentése) hogyan hat a többi



elemre. A működő vállalkozások gyakran kiemelten nagy erőfeszítéseket tesznek a gyártott és értékesítendő mennyiség növelésére, valamint a (fix és változó) költségek csökkentésére. Figyelmet kívül hagyják azonban az árat, amelynek meghatározása minden esetben „házon belüli” tervezést és vezetői döntést igényel (persze meghatározott stratégiák alkalmazásával). A teljes termelési, értékteremtési folyamat módosítása nélkül lehet tehát emelni az áron, jelentősebb szervezet- vagy folyamatátalakítás nélkül, amennyiben a profit növelése a vállalkozás célja.

Az alábbi ábra szemlélteti, mekkora profitnövekedés érhető el (általánosságban) abban az esetben, ha az árat, az előállított volument, a változó vagy éppen a fix költségeket módosítjuk (10%-kal), a megfelelő irányban. Jól látható, hogy az ár növelése kiemelten jelentős profitnövekedést eredményez.

	10%-os javulás		Profit		
	Régi	Új	Régi	Új	
Ár	100	110	10 000 000	20 000 000	100%
Volumen	1 000 000	1 100 000	10 000 000	14 000 000	40%
Változó költség	60 000 000	54 000 000	10 000 000	16 000 000	60%
Fix költség	30 000 000	27 000 000	10 000 000	13 000 000	30%

Az árképzés során különböző szempontokat szükséges mérlegelnünk:

- **Piacszerzés** - alacsony bevezető ár, később emelés (kockázatos)/további szolgáltatások, termékek eladása, ha vevőként megszereztem már az egyént.
- Magas ár a **prémium minőség/megbízhatóság** hangsúlyozására (értékajánlat).
- Alacsony ár - **széleskörű elérés** (rászorulók is megvásárolhassák).
- Az **árérzékenység** kihasználása (megtalálni az elkérhető maximumot/árcsökkentéssel vevőket szerezni).
- Éven belüli **keresletingadozások "kisimítása"** (időszakos leárazások pl. szálláshelyek esetében).
- **Egyedi árazás** - vevőszerezés, megtartás, vevő problémáinak kezelése.
- Kívánt **vevői magatartás támogatása** (nagyobb összegű vásárlásnál engedmény, előre fizetés esetében kedvezmény...), ösztönzése.

A fenti szempontok megismerése és gondos mérlegelés után határozható meg a számunkra releváns árképzési stratégia, minden előnyével és hátrányával:



	KÖLTSÉGALAPÚ árázás	PIACI árázás	
		VERSENYTÁRS-ALAPÚ árázás	ÉRTÉKALAPÚ árázás
Jellemzői	A termék / szolgáltatás előállításának költségén alapul (pl. ár = előállítási és értékesítési költségek + 20%)	A versenytársak áraihoz igazodik (ami nem azt jelenti, hogy ugyanannyi – használhatunk tudatos megkülönböztetést is!)	Az alapján áráz, hogy a kiválasztott ügyfélszegmens számára mennyit ér a termék vagy szolgáltatás
Előnyei és hátrányai	+ Könnyű alkalmazni (ha jók a költségadatok...) + Biztosítja, hogy ne termeljünk veszteséget az értékesítéssel – A legtöbb számításban a teljes költség érzékeny pl. a termelt mennyiségre, egyszeri változásokra – Nem foglalkozik a vevők szemszögével és a versenytársakkal (lehet, hogy a költségeinkkel nem is tudunk versenyképesek lenni...)	+ Nem kerülünk az ár miatt versenyhátrányba – Árversenyhez vezethet, ha a versenytársak fenyegetőnek érzélik a belépésünket – Ha van egy nagy piaci szereplő, aki olcsó árakkal uralja a piacot, valószínűleg nem érdemes az árával versenyezni – Csak akkor működik, ha a termékeink ügyfél által észlelt minőségét is figyelembe vesszük	+ Gyakran magasabb ár érhető el így – A vevő számára teremtett érték nehezen számítható (kutatást igényel), alátámasztható és kommunikálható a vevő felé

Source: Homburg-Schneider-Schäfer: Sales Excellence

Valamennyi stratégia esetében azt szükséges mérlegelnünk, hogy az árképzéshez szükséges inputot „házon belül vagy kívül” szerezzük-e meg, azaz a piac vagy inkább saját üzleti modellünk működése szabja meg (inkább) az áraink nagyságát.

Összességében a BMC ezen területére is kiemelten igaz, hogy a további 8 terület pontos és átgondolt kidolgozása (egészen az értékajánlatoktól kezdődően) egyértelműen pozitív hatást gyakorol a potenciális bevételek meghatározására, tervezhetőségére. Ha az elkészült üzleti modell alapján kidolgozott üzleti terv azt mutatja, hogy hosszútávon a vállalkozás nyereséges működést tud megvalósítani (a fedezeti pont elérését követően a bevételek meghaladják a felmerülő kiadásokat), akkor biztosan állíthatjuk, hogy sikerül(t) egy gazdasági (és optimális esetben társadalmi és környezeti) szempontból is fenntartható vállalkozás alapítanunk, irányítanunk.

TRENDEK

A Kantar 2025-ös marketing trendjelentése hatékony segítséget jelent abban, hogy összefoglaljuk a BMC 9 területe során megismert tématerületeket, potenciálisan alkalmazható eszközöket. A jelentésben több trend is található, többek között:

- Fenntarthatóság trendjei
- Innovációs trendek
- Közösségi marketing trendek.

A lenti lista alapján megvizsgálhatjuk, hogy az adott piaci trendre mely BMC-területet érintő válasz dolgozható ki, melyhez kapcsolódóan szükséges kiválasztani a megfelelő módszereket, modelleket. A trendkutatás 2025-ös eredményei elsősorban a vállalati marketingre fókuszálnak, azonban az



ügyfélkapcsolati csatornákon túl egyéb elemeket is közvetlenül érintenek, a BMC-n belül.



Jól látható, hogy a videós tartalmak további térhódítása mellett a közösségi médián belül, a TikTok szerepének és hatásának növekedése is prognosztizálható. A piackutatók egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a mesterséges intelligenciának, valamint az influenszerek közösségének, az általuk generált tartalmaknak.

A fogyasztók egyre inkább előnyben részesítik a fenntarthatóságot támogató termékeket, szolgáltatásokat, világ szinten 80%-uk vallja, hogy pozitívan befolyásolja ez a szempont a vásárlói döntéseiket. A fenntarthatóság nem kizárólag a termék és szolgáltatás értékajánlatában, hanem a kiemelt tevékenységek és erőforrások azonosításában egyaránt megjelenhet. Ugyanez jellemzi a sokszínűséget, mint értéket, valamint a befogadást erősítő vállalati kommunikációt, mely szinten elvárásnak tekinthető a fogyasztók részéről, egyre növekvő mértékben.

A világban számos demográfiai változás megy végbe jelenleg is, ezek közé tartozik a lassuló népességnövekedés is, melynek következtében halmozottan igaz a korábban említett állítás, miszerint az ügyfelek megtartása prioritást élvez az új ügyfelek megszerzéséhez képest. Ebben segítségünkre lehetnek az egyedi és hűségkedvezmények is.

Szintén elvárás a piac részéről a folyamatos innováció, megújulásra való képesség (új technológiák, piaci trendekre választ adó modellek, eszközök, folyamatoptimalizáció, kreativitás).



	Egyre növekszik a kiskereskedelmi média térhódítása, melynek keretében a vállalkozók közvetlenül a fogyasztóhoz juttatják el üzeneteiket, nyomtatott katalógusok, online hirdetések és telefonos applikációk segítségével. Érdemes még hangsúlyt fektetni az élő közvetítésekre, bejelentkezésekre, amelynek stratégiai szintű megvalósítása kifejezetten tanulószervezeti működést, innovatív gondolkodást kíván. Belátható, hogy a fenti lista közel sem csak a marketingtevékenységet érinti, ideális esetben alapjaiban hatja át a szervezeti működést.
Összegző <i>Az elméleti részt egy összegzővel kell zárni, felhívva a figyelmet a legfontosabb tudnivalókra, kihangsúlyozva a tanulási célokat (max. 2-3 mondat)</i>	Összefoglalás: Megismertük a leggyakrabban használt bevételi típusokat. Ebből az egyik a termék és/vagy szolgáltatás értékesítés. Ehhez az árképzés megfelelő tervezése, kialakítása nélkülözhetetlen. Az árképzésünk követhet fix és/vagy dinamikus modellt. Az értékesítés BMC ezen területére is kiemelten igaz, hogy a további 8 terület pontos és átgondolt kidolgozása (egészen az értékajánlatoktól kezdődően) egyértelműen pozitív hatást gyakorol a potenciális bevételek meghatározására, tervezhetőségére. Ha az elkészült üzleti modell alapján kidolgozott üzleti terv azt mutatja, hogy hosszútávon a vállalkozás nyereséges működést tud megvalósítani (a fedezeti pont elérését követően a bevételek meghaladják a felmerülő kiadásokat), akkor biztosan állíthatjuk, hogy sikerül(t) egy gazdasági (és optimális esetben társadalmi és környezeti) szempontból is fenntartható vállalkozás alapítanunk, irányítanunk. A REL értékesítés területén is érdemes ismerni a főbb (9) trendeket. Behatóbban ismerjük meg mindenképp a fogyasztói szokásokat, a fenntarthatóság trendjeit, az innovációs trendeket (digitális fogyasztói szokásokat - pl. online fizetés és vásárlás), és a közösségi marketing trendeket. Tudásunkat folyamatosan frissítjük, és vizsgáljuk meg ilyen szemmel a saját környezetünket is időről-időre.
Források <i>(fel kell tüntetni a képzési anyag kidolgozásához felhasznált összes forrást, úgy a papíralapú, mind pedig az online forrásokat)</i>	Kantar: Marketing trendek 2025 https://performancemarketing.hu/marketing-trendek-2025-ben-keszulj-fel-a-jovore/



Források általánosságban:

- Amit, R., C. Zott: Creating value through business model innovation, MIT Sloan Management Review, 53 (3)
- Antal-Mokos Z.–Balaton K.–Drótos Gy.–Tari E. (2005): *Stratégia és szervezet*. Scientia Kiadó, Kolozsvár
- Antal-Mokos, Z.–Balaton, K.–Drótos, G.–Tari, E. (1999). *Stratégia és szervezet*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Autio, E. (1997), “New, technology-based firms in innovation networks symplectic and generative impacts”, Research Policy, Vol. 26 No. 3, pp. 263-281.
- Bakacsi Gy.–Bokor A.–Császár Cs.–Gelei A.–Kováts K.–Takács S. (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-Kerszöv, Budapest
- Balaton K.–Hortoványi L.–Incze E.–Laczkó M.–Szabó Zs. R.– Tari E. (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Aula Kiadó, Budapest
- Balaton K.–Hortoványi L.–Incze E.–Laczkó M.–Szabó Zs. R.–Tari E. (2014): *Stratégiai menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Colombo, M.G. and Piva, E. (2008), “Strengths and weaknesses of academic start-ups: a conceptual model”, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 55 No. 1, pp. 37-49.
- Dr. Dankó László Csc. (2021): Helyi termékek felmérése és piacosítása a zempléni fenntartható gazdaságban, URL: https://www.mnvh.hu/sites/default/files/2022-04/Zempl%C3%A9ni%20helyi%20term%C3%A9kek%20piacos%C3%ADt%C3%A1sa_Kiadv%C3%A1ny.pdf, Utolsó letöltés: 2025. január 15.
- Dr. Fehérvölgyi Beáta - Dr. Csizmadia Tibor (2020): Esetek és tanulmányok mesterfokon. Üzleti és menedzsment esettanulmányok hazai vállalati környezetből, Pannon Egyetem, URL: https://www.gtk.uni-pannon.hu/wp-content/uploads/2020/12/Esettanulmany_Kotet_vegleges.pdf, Utolsó letöltés: 2025. január 15.
- Fernhaber, S. A., & McDougall-Covin, P. P. (2009). Venture capitalists as catalysts to new venture internationalization: the impact of their knowledge and reputation resources. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(1), 277-295.
- Ferrary, M. and Granovetter, M. (2009), “The role of venture capital firms in Silicon Valley’s complex innovation network”, Economy and Society, Vol. 38 No. 2, pp. 326-359.
- Freeman, J., Engel, J. S. (2007) Models of innovation: Startups and mature corporations. California Management Review, 50(1) – 3. előadás
- Gelei A. (2005): *Logisztikai képességek a magyar vállalatok gyakorlatában*. Versenyképesség Kutatás Műhelytanulmány-sorozat, 16. sz. kötet. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképességi Kutató Központ.



- Gruber, M. and Henkel, J. (2006), "New ventures based on open innovation an empirical analysis of start-up firms in embedded Linux", International Journal of Technology Management, Vol. 33 No. 4, pp. 356-372.
- Kantar: Marketing trendek 2025 <https://performancemarketing.hu/marketing-trendek-2025-ben-keszulj-fel-a-jovore/>
- Livramento, I. M. H., D. Foray (2007) Does IPR protection affect high growth entrepreneurship? A cross country empirical examination, Working draft
- Napp, J.J. and Minshall, T. (2011), "Corporate venture capital investments for enhancing innovation: challenges and solutions", Research-Technology Management, Vol. 54 No. 2, pp. 27-36.
- Neubert, M. (2017) Lean Internationalization: How to Globalize Early and Fast in a Small Economy. Technology Innovation Management Review, 7(5). – 6. előadás
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012) Üzletimodell-építés kézikönyve, Cser Kiadó.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith, T. Papadacos (2014) Strategyzer Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customer Want, Wiley
- Pinch, S. and Sunley, P. (2009), "Understanding the role of venture capitalists in knowledge dissemination in high-technology agglomerations. A case study of the University of Southampton spin-off cluster", Venture Capital, Vol. 11 No. 4, pp. 311-333.
- Ries, E. (2013) The lean startup, HVG Kiadó
- Ries, E. (2019): A Startup Módszer. HVG Kiadó
- Schott, T. and Sedaghat, M. (2014), "Innovation embedded in entrepreneurs' networks and national educational systems", Small Business Economics, Vol. 43 No. 2, pp. 463-476.
- Singer, S., & Senor, D. (2009). Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle. United States: McClelland & Stewart.
- Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. European Journal of Innovation Management, 20(1), 4-30.
- Summers, D. (2015) The economic impact of entrepreneurship: setting realistic expectations, Academy of Entrepreneurship Journal, 21 (2)
- Vohora, A., Wright, M. and Lockett, A. (2004), "Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies", Research Policy, Vol. 33 No. 1, pp. 147- 175.
- Wassermann, N. (2008) The Founder's Dilemma, Harvard Business Review