



Modul címe	Az üzletfejlesztés: üzleti tervezés stratégiai modulhoz kapcsolódó tanári kézikönyv és segédlet
Fejlesztette	Sándor-Majoros Zsuzsanna
Bevezető (átalános)	Tekintettel arra, hogy a tananyag, ill. a kapcsolódó prezentáció nem egy adott összetételű és azonos szintű előzetes tudással rendelkező csoporthoz készült, kiemelten fontos, hogy az anyag mind a tanárt, mind pedig a képzéseken résztvevő célcsoporttagokat végig vezesse a Business Model Canvas (üzleti modell vászon, Osterwalder és Pigneur) 9 területén, átfogó képet adva az üzleti modellek egyes alkotóelemeiről. Az, hogy az adott részterületre a képzés során az oktató mekkora figyelmet/hangsúlyt fordít, függ a képzés konkrét céljától, célcsoportjának felkészültségétől, valamint az interaktív gyakorlatok elmélyítési lehetőségétől. A tananyag, valamint a hozzákapcsolódó PPT tehát (egységesen) a teljesség igényével készült, alkalmassá téve arra, hogy az adott képzési alkalmakon egyes területekre (pl. értékJánlat, költségstruktúra stb.) az oktató hosszabb időt is szánjon, segítve a megértést, jópéldák bemutatását. A tananyag és PPT tehát összességében megadja az üzleti modell vászon 9 területének elméleti hátterét, miközben interaktív gyakorlatokat, önellenőrző/tudásmérő kérdéseket és reflektív szempontokat tartalmaz. Javasolt 90-100 percenként minimum 10-15 perces szünetet tartani, ezeket beépíteni a végleges tematikába. Modul időigénye: 4 x 45 perc, vagy Javasolt 90-100 percenként minimum 10-15 perces szünetet tartani, ezeket beépíteni a végleges tematikába.
A fejezet, (szükség esetén az alfejezet) megnevezése, az ott található ismeret amihez a segédlet kapcsolódik	Bevezetés fejezet
Időtartam	
Utalás az adott ismerethez kapcsolódó PPT adott diáira, ezekhez kapcsolódó feladok leírása és	Bevezetés, ismerkedés Az első blokkban az oktató köszönti a résztvevőket, ismerteti a képzési alkalom célját, tartalmát, kereteit, valamint külön kitér a csoportbéli együttműködés, közös tanulás szabályaira („szerződéskötés”). Felhívja a figyelmet arra, hogy kompetenciafejlesztő képzési alkalmakon az oktató adja az elméleti és gyakorlati tudást, módszertant, kereteket, azonban az, hogy a résztvevők mennyit visznek



ezek módszertana, elvárt eredmény	magukkal az elhangzottakból, legalább annyira múlik rajtuk is, mint a képzést vezető szakértőn. Bemutakozás: tematikus kártyák (magazin/képeslap képek, stock fotók, DIXIT stb.) választ minden résztvevő 1-2 db-ot, melynek segítségével bemutatja saját magát és tevékenységét, ill. azt, hogy mit vár a képzési alkalomtól.
Kiegészítő anyagok (linkekkel, ahol van): - cikkek, - ábrák, - infografikák, - YouTube (jó minőségű) videók bármilyen szabadon hozzáférhető más kiegészítő anyag, ami segít megérteni, jobban elmélyíteni az adott a témát.	Kompetencia mátrix https://www.shutterstock.com/hu/photos https://hu.pinterest.com/ https://www.dixittarsasjatek.hu/
Ismeretellenőrző kérdések <i>ezek általában felelet választós kérdések (pl. kérünk jelöld a helyes válaszokat)</i>	nem releváns
Önreflexív gyakorlat (pl. kérdések vagy vizualizáció, mely során a résztvevő elképzelheti magát egy jövőbeli állapotba, helyzetbe. Ez segíthet a célkitűzések meghatározásában)	Véleményvonal: a kompetenciamátrixból kiválasztott 4-5 állítás kapcsán (ellentétpárok) képzeletbeli véleményvonalat rajzolunk, melyen megkérjük, helyezték el magukat a résztvevők, megadva a két szélsőértéket. Például: „Nyitott vagyok arra, hogy megismerjem a vásárlóim vágyait, problémáit. Visszajelzéseik érdekelnek és szívesen meghallgatom őket.” vs. „Alapvetően a saját elképzeléseimet valósítom meg, saját ötleteimet követem a termék- és szolgáltatásfejlesztésben. Biztos vagyok abban, hogy a koncepcióm elnyeri a vásárlók tetszését”. Kérdésenként 3-4 résztvevőtől javasolt megkérdezni, miért oda pozícionálta magát az adott kérdés kapcsán, ahova beállt ezen a képzeletbeli vonalon.



és elérésében.)	
Gondolkodtató kérdések <i>(Az ezekre adott válaszok segítségével a résztvevő máris megfogalmaz valami megvalósíthatót, amit be tud építeni a gyakorlatába.)</i>	Vannak-e a térségben üzleti tervezésben segítő civil szervezetek, cégek, intézmények? Aki tud ilyet listázzuk (jegyzeteljék le, vagy írassuk fel flipchart papírra). Pl. Magyarországon: https://civilimpact.hu/projektjeink/bridge-to-benefits/ Hellononprofit
Melléklet (ha van)	

A fejezet, (szükség esetén az alfejezet) megnevezése, az ott található ismeret amihez a segédlet kapcsolódik	1. fejezet: A Business Model Canvas (BMC, üzleti modell vászon) és az üzleti tervezés alapjainak megismerése
Időtartam	30 perc
Utalás az adott ismerethez kapcsolódó PPT adott diáira, ezekhez kapcsolódó feladatok leírása és ezek módszertana, elvárt eredmény	1-14. dia Ebben a blokkban az oktató (a PPT mentén) felvázolja az üzleti modell kidolgozásának, ill. üzleti terv készítésének fontosságát és bemutatja az életképes üzleti ötlet jellemzőit, valamint a BMC egyes területeit. Interaktív gyakorlatok: 1. (4. dia) „Vállalkozói tények és tévhitek: melyik melyik?” diáról a párok/triádok kiválasztanak 2-3 állítást és érveket gyűjtenek azok alátámasztására és megcáfolására. Nagycsoportban megosztják ezeket, így a gyakorlat alkalmas a konstruktív vita módszertanának elsajátítására, beszélgetés indításra. 2. (5. dia) Az ostoba (?) tehén: A résztvevők 2-3 fős párokban/triádokban dolgoznak ki 5 perc alatt egy-egy innovatív vállalkozási ötletet a tehenek „felhasználásához” kapcsolódóan. Ezeket a nagycsoport előtt bemutatják, majd valamennyi résztvevő szavaz a legéletképesebb ötletre (a jutalom pl. egy csokoládé, hasznos tárgy stb. lehet, a nyertes pár/triád számára). Az életképesség szempontjait a PPT tartalmazza.



Kiegészítő anyagok (linkekkel, ahol van): - cikkek, - ábrák, - infografikák, - YouTube (jó minőségű) videók bármilyen szabadon hozzáférhető más kiegészítő anyag, ami segít megérteni, jobban elmélyíteni az adott a témát.	https://beszedero.hu/tortenetmeseles-storytelling-alapok-lepesei-peldak/ https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas https://www.youtube.com/watch?v=gVimMEI2u2w 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
Ismeretellenőrző kérdések <i>ezek általában felelet választós kérdések (pl. kérünk jelöld a helyes válaszokat)</i>	1. Üzleti ötletgenerálás: mi a Te történeted? Hogyan jött létre a vállalkozásod? Storytelling gyakorlat, 30 másodpercben add meg választod! Ehhez az oktató 2 perc felkészülési időt biztosít számodra. 2. Sorold fel az életképes üzleti ötlet jellemzőit! 3. Vázold fel a Business Model Canvas (üzleti modell vászon) területeit!
Önreflexív gyakorlat (pl. kérdések vagy vizualizáció, mely során a résztvevő elképzelheti magát egy jövőbeli állapotba, helyzetbe. Ez segíthet a célkitűzések meghatározásában és elérésében.)	1. Vizsgáld meg, az egyes az életképes üzleti ötlet jellemzőinek szempontjai hogyan teljesülnek a Te vállalkozásod esetében! Mely területeken tekintesz magadra jógyakorlatként, és melyek esetében látod a fejlesztés szükségességét? 2. Válaszd ki azt a 2 terület az Business Model Canvas üzleti modell vászonról, melyen úgy gondolod, a vállalkozásod jelenleg is jól teljesít, segítve a gazdaságilag fenntartható működést! Mely területeken érzed úgy, fejlesztened kellene a vállalkozásodat? Válaszodat kérjük, indokold! Ezek a területeken kik azok, akik a leginkább segíteni tudnák fejlődésedet (pl. tanácsadó, mentor, Kollégák, alapítótársak, partnerek stb.)?
Gondolkodtató kérdések <i>(Az ezekre adott válaszok</i>	Nevez meg 1-2 termelői jógyakorlatot, a saját ismerősi körödből, közvetlen környezetedből! • Mely területeken erősek ezek a piaci szereplők, a BMC alapján? • Mi az erősségük?



<i>segítségével a résztvevő máris megfogalmaz valami megvalósíthatót, amit be tud építeni a gyakorlatába.)</i>	• Mi az, ami ebből számodra is látható? • Mit tudnál tanulni/átvenni Tőlük?
Melléklet (ha van)	

A fejezet, (szükség esetén az alfejezet) megnevezése, az ott található ismeret amihez a segédlet kapcsolódik	2. fejezet: Ügyfélcsoportok
Időtartam	20 perc
Utalás az adott ismerethez kapcsolódó PPT adott diáira, ezekhez kapcsolódó feladok leírása és ezek módszertana, elvárt eredmény	15 - 18. dia A blokk arra alkalmas, hogy az oktató bemutassa a BMC első kulcsterületét, a hozzákapcsolódó szegmentálási és célpiac-meghatározási szempontokkal együtt. Valamennyi diáról elmondható, hogy segíti a reflexiót, azaz a frontális előadás megszakítható oktatói kérdésekkel, gyakorlatokkal. Interaktív gyakorlat: Empátiatérkép kidolgozása, önálló munka keretében. Oktatói magyarázat után (papíralapon is kiadva a térképet) a résztvevők megválaszolják az egyes kérdéseket, feltöltik tartalommal a lapot, saját (kiválasztott) ügyfélcsoportjuk alapján. Amint elkészültek, keresnek egy párt a teremben! Feladatuk az lesz, hogy elkészítsék a saját perszónájukat, azaz bemutassanak 1-1 tipikusnak ítélt vásárlót úgy, hogy kiemelik párjukkal a perszóna kapcsán azonosítható közös pontokat, eltéréseket is. Reflexió: mi okozza ezeket az eltéréseket? Miben más a termékeitek, szolgáltatásotok, ügyfélcsoportotok?
Kiegészítő anyagok (linkekkel, ahol van): - cikkek, - ábrák, - infografikák, - YouTube (jó minőségű) videók	Empátia térkép: https://ergomania.hu/ux-szolgáltatások/empatia-terkep/ https://www.interaction-design.org/literature/article/empathy-map-why-and-how-to-use-it https://uxbooth.com/articles/empathy-mapping-a-guide-to-getting-inside-a-users-head/



bármilyen szabadon hozzáférhető más kiegészítő anyag, ami segít megérteni, jobban elmélyíteni az adott témát.	
Ismeretellenőrző kérdések <i>ezek általában felelet választós kérdések (pl. kérünk jelöld a helyes válaszokat)</i>	1. Sorolj fel néhány demográfiai jellemzőt és pszichografikus változót, melyek segítségével bemutatathatók a vásárlóid! Honnan tudsz ezekről a jellemzőkről (beszélgetések, piackutatás, partnerekkel való együttműködés, párbeszéd stb.)? 2. A felsorolt célpiackutatási eszközök, módszerek közül melyeket alkalmaztad már? Mik a tapasztalataid? 3. Milyen (online) csoportokat és közösségeket ismersz, ahol a résztvevő megfigyelés technikáit alkalmazva, a csoport tagjaként kiegészítő információkat gyűjthetsz ügyfeleid vásárlási szokásairól, igényeiről, szükségleteiről?
Önreflexív gyakorlat (pl. kérdések vagy vizualizáció, mely során a résztvevő elképzelheti magát egy jövőbeli állapotba, helyzetbe. Ez segíthet a célkitűzések meghatározásában és elérésében.)	Ha lehetőséged nyílna a képzés napján kitölteni egy kérdőívet az ügyfeleiddel, milyen kérdéseket tennél fel, és miért pont azokat? Mire használnád a megszerzett információkat?
Gondolkodtató kérdések <i>(Az ezekre adott válaszok segítségével a résztvevő máris megfogalmaz valami megvalósíthatót, amit be tud építeni a gyakorlatába.)</i>	• Milyen szokások jellemzik a vásárlóidat? • Hogyan határozhatók meg különböző piaci szegmensek, ezen jellemzők alapján? • Mit tudsz nyújtani az egyes szegmenseknek?
Melléklet (ha van)	



A fejezet, (szükség esetén az alfejezet) megnevezése, az ott található ismeret amihez a segédlet kapcsolódik	3. fejezet: Értékajánlat fejezet
Időtartam	20 perc
Utalás az adott ismerethez kapcsolódó PPT adott diára, ezekhez kapcsolódó feladok leírása és ezek módszertana, elvárt eredmény	19. - 23. dia Miután a résztvevők bemutatták potenciális ügyfeleiket, az oktató feladata, hogy segítse a jelenlévőket annak meghatározásában, hogy termékük/szolgáltatásuk pontos milyen értéket képvisel az ügyfelek számára, és miért pont azt. Mi a vállalkozás által nyújtott termék/szolgáltatás értékajánlata? Interaktív gyakorlat: 1. Nagycsoportban kerülnek elemzésre a kivetített képek, melyhez kapcsolódó segítő kérdés: a dián látható fényképek milyen értéket képviselnek a vásárlók számára? Mit üzennek a résztvevők számára ezek a fotók? Vásárlóként melyiket választanák nagy valószínűséggel, és melyiket kevésbé? Miért? A gyakorlat segít azonosítani az értékajánlat alkotó elemeit. 2. Értékajánlat vászon: az empátiatérképen rögzített információk alapján a résztvevők önállóan készítik el saját vásznukat, majd ismételten párt választanak maguknak, és megosztják a kitöltés eredményét. A párok segítő kérdéseket tesznek fel a vásznat bemutató társuknak. 3. A kivetített dia bemutatásával az oktató arra ösztönzi a résztvevőket, hogy határozzák meg a potenciális helyettesítő termékeket, egy sajtókészítő workshop esetében! A beszélgetés nagycsoportban történik.
Kiegészítő anyagok (linkekkel, ahol van): - cikkek, - ábrák, - infografikák, - YouTube (jó minőségű) videók bármilyen szabadon hozzáférhető más	https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas Perszóna alkotása ChatGPT segítségével: https://www.youtube.com/watch?v=hmu3b0dvcW8 Perszóna alkotás és piacméret becslés: https://www.youtube.com/watch?v=T-OTVJ3ZzRg Podcastek: Nyereséges Vállalkozás Podcast: https://open.spotify.com/show/1CgvGlgwV9QK0G9KbzmcrA?si=5d22570e2aba4464



kiegészítő anyag, ami segít megérteni, jobban elmélyíteni az adott a témát.	Üzleti Érték: https://open.spotify.com/show/3R8DnVccN0HERHhkRyl0St?si=2a2d979111664d53
Ismeretellenőrző kérdések <i>ezek általában felelet választós kérdések (pl. kérünk jelöld a helyes válaszokat)</i>	Sorold fel, milyen értékajánlat alkotóelemeket ismersz! Hogyan segítik ezek az ügyfél félelmének, fájdalmának, igényeinek, szükségleteinek enyhítését, kielégítését?
Önreflexív gyakorlat (pl. kérdések vagy vizualizáció, mely során a résztvevő elképzeli magát egy jövőbeli állapotba, helyzetbe. Ez segíthet a célkitűzések meghatározásában és elérésében.)	1. Hogyan jelennek meg az értékajánlat egyes alkotóelemei a Te termékedben, szolgáltatásodban? 2. Melyeket építetted be a marketingcélú kommunikációba és hogyan? 3. Melyek a rejtett értékek, melyeket mindezidáig nem tudatosítottál magadban, ill. vásárlóidban?
Gondolkodtató kérdések <i>(Az ezekre adott válaszok segítségével a résztvevő máris megfogalmaz valami megvalósíthatót, amit be tud építeni a gyakorlatába.)</i>	Milyen helyettesítő termékeket tudsz azonosítani terméked, szolgáltatásod kapcsán? Fontos, hogy a termék/szolgáltatás által betöltött funkciókat a lehető legtágabban értelmezd. Nyugodtan enged el a fantáziádat!
Melléklet (ha van)	



A fejezet, (szükség esetén az alfejezet) megnevezése, az ott található ismeret amihez a segédlet kapcsolódik	4. fejezet: Ügyfélkapcsolatok fejezet
Időtartam	20 perc
Utalás az adott ismerethez kapcsolódó PPT adott diáira, ezekhez kapcsolódó feladatok leírása és ezek módszertana, elvárt eredmény	24. - 26. dia Ebben a blokkban a résztvevőknek arra nyílik lehetősége, hogy megismerjék az ügyfélkapcsolatok funkcióit, típusait és a kapcsolattartás folyamatának legfontosabb szakaszait. Mind az ügyfélkapcsolatokról, mind pedig a csatornákról szóló fejezet abban segít leginkább, hogy a vállalkozók tudatosítani tudják jelenlegi működési modelljük legfontosabb elemeit, és meghatározzák, mely területeken kellene fejleszteni modelljüket. Itt nem az elméleti háttér, sokkal inkább a mögötte álló szemlélet fontos. Interaktív gyakorlat: A résztvevők 3 fős csapatokban dolgoznak, és feladatuk az, hogy kidolgozzák a saját ügyfélkapcsolati modelljüket, a kapcsolat, kötés, eladás és mozgósítás szakaszaihoz kapcsolódóan. Az eredményt a csoportok (a közös pontok és új gondolatok kiemelésével) a nagycsoport előtt is megosztják.
Kiegészítő anyagok (linkekkel, ahol van): - cikkek, - ábrák, - infografikák, - YouTube (jó minőségű) videók bármilyen szabadon hozzáférhető más kiegészítő anyag, ami segít megérteni, jobban elmélyíteni az adott témát.	Reklámok, melyek alkalmasak az értékajánlat és az ügyfélkapcsolatok interaktív elemzésére (Milyen értékajánlatot közvetítenek, és mit árulnak el a mögöttük álló vállalkozás ügyfélkapcsolatairól?): https://www.youtube.com/watch?v=KMYulitdezM&list=PLCABirVPwykZ5wZfjluF3DO5AjHohVz3r https://www.youtube.com/watch?v=wq3eT4egzmA



Ismeretellenőrző kérdések <i>ezek általában felelet választós kérdések (pl. kérünk jelöld a helyes válaszokat)</i>	1. Melyik nem tartozik az ügyfélkapcsolatok kialakításának főbb motívumai közé? a) Új ügyfelek szerzése b) Ügyfelek megtartása c) Új beszállítók bekapcsolása az értékláncba d) Eladások növelése 2. Mutass be 2-2 kapcsolati, kötési, eladási és mozgósítási eszközt, technikát, amit megismertél a képzés során! Mutasd be ezek előnyeit, lehetséges veszélyeit is!
Önreflexív gyakorlat (pl. kérdések vagy vizualizáció, mely során a résztvevő elképzelheti magát egy jövőbeli állapotba, helyzetbe. Ez segíthet a célkitűzések meghatározásában és elérésében.)	Hol helyezed el saját üzleti modelledet a „személyes-automatizált” skálán? Miért ott?
Gondolkodtató kérdések <i>(Az ezekre adott válaszok segítségével a résztvevő máris megfogalmaz valami megvalósíthatót, amit be tud építeni a gyakorlatába.)</i>	Az ügyfélkapcsolatok típusainál keress 1-1 saját példát, és röviden mutasd is be ezeket, társaidnak!
Melléklet (ha van)	

A fejezet, (szükség esetén az alfejezet) megnevezése, az ott található ismeret amihez a segédlet kapcsolódik	5. fejezet: Csatornák fejezet
Időtartam	20 perc



Utalás az adott ismerethez kapcsolódó PPT adott diáira, ezekhez kapcsolódó feladatok leírása és ezek módszertana, elvárt eredmény	27. - 28. dia Ahogy fentebb is rögzítettük, az értékesítési, kommunikációs, ill. közvetítői csatornához kapcsolódó elméleti háttéranyag nem értelmezhető az ügyfélkapcsolatok esetében bemutatott folyamatok, eszközök ismerete nélkül. E két terület szorosan összekapcsolódik, ennek tudatát szükséges kialakítani a résztvevőkben is. Interaktív gyakorlat: A korábban (ügyfélkapcsolatok) együttműködő triád ismételt összeül, és meghatározza, hogy az egyes szakaszokban pontosan milyen eszközöket használnak, milyen csatornákat működtetnek. Az eredményeket ismét a nagycsoport előtt mutatják be, külön kiemelve, hogy csoporttársaiktól milyen tippeket, javaslatokat kaptak, modelljük fejlesztésére! Ehhez az oktató rengeteg tippet, javaslatot ad, amik közül a résztvevők kiválaszthatják a számukra relevánsakat.
Kiegészítő anyagok (linkekkel, ahol van): - cikkek, - ábrák, - infografikák, - YouTube (jó minőségű) videók bármilyen szabadon hozzáférhető más kiegészítő anyag, ami segít megérteni, jobban elmélyíteni az adott témát.	Podcastek Üzlet és menedzsment témában: https://l-a-b-a.hu/blog/tag=uezlet-es-menedzsment?type=podcasts
Ismeretellenőrző kérdések <i>ezek általában felelet választós kérdések (pl. kérünk jelöld a helyes válaszokat)</i>	1. Mutasd be, mik az egyes csatornák feladatai, funkciói, milyen célok mentén választhatjuk ki a számunkra megfelelőt! 2. Hogyan járulnak hozzá az egyes csatornák a fogyasztói élmény növeléséhez? 3. Keress működő jógyakorlatokat az egyes szakaszokhoz kapcsolódóan! Milyen jellemzők mentén sorolod ezeket a jógyakorlatok közé?



Önreflexív gyakorlat (pl. kérdések vagy vizualizáció, mely során a résztvevő elképzelheti magát egy jövőbeli állapotba, helyzetbe. Ez segíthet a célkitűzések meghatározásában és elérésében.)	1. Milyen tapasztalatokkal rendelkezel az egyes csatornák működtetése kapcsán? Melyek bizonyultak hatékonynak, és melyek esetében van szükség arra, hogy növeld az alkalmazás hatékonyságát? 2. Költségvetési szempontból melyik működtetése milyen mértékben erőforrásigényes? 3. Hogyan tudnád a szükséges erőforrást hatékonyabban szervezni,allokálni?
Gondolkodtató kérdések <i>(Az ezekre adott válaszok segítségével a résztvevő máris megfogalmaz valami megvalósíthatót, amit be tud építeni a gyakorlatába.)</i>	Nevez meg legalább 1 olyan csatornát, mely működtetésének szükségességét vásárlóid már jelezték feléd, bevezetését pedig a jövőben tervezed? Pl. értékesítési, kézbesítési csatornák, vásárlás utánkövetése stb.
Melléklet (ha van)	

A fejezet, (szükség esetén az alfejezet) megnevezése, az ott található ismeret amihez a segédlet kapcsolódik	6. fejezet: Kiemelt tevékenységek fejezet
Időtartam	20 perc
Utalás az adott ismerethez kapcsolódó PPT adott diákra, ezekhez kapcsolódó feladatok leírása és ezek	29-31. dia A képzés ezen szakaszában az oktató feladata, hogy tudatosítsa a résztvevőkben azokat az elsődleges és támogató tevékenységeket, melyek működtetése nélkül az értékJánlat nem állítható elő, és nem juttatható el az ügyfelekhez. Kiemelten fontos, hogy rávilágítsunk arra, hogy az egyes tevékenységeknek minden esetben szükséges megvizsgálni a költségvonzatát, és azt, hogy hogyan



módszertana, elvárt eredmény	működtethetők a lehető leghatékonyabban. Ezen a ponton (ahogyan a csatornák esetében is) hangsúlyosan megjelenik az együttműködés, közösségi összefogás fontossága, az üzleti modell kidolgozásának egyik kulcsszempontjaként. Interaktív gyakorlat: A résztvevők feladata, hogy párokban/triádokban kidolgozzák egy termelői bolt elsődleges és támogató tevékenységeit! Ehhez a kivetített diát tudják használni, inspirációként. Feladatuk az is, hogy a tevékenységek meghatározásához szükséges tisztázó, információszerző kérdéseket feltegyék, az oktató pedig megválaszolja (működés helye, mérete, tulajdonviszonyok, beszállítók, partnerek stb.). Az alapkérdések megválaszolását megelőzően a résztvevők nem tudják meghatározni a releváns tevékenységeket, ezért az oktató bátran szánjon időt ezek tisztázására. A jó kérdések feltétele önmagában fejlesztő hatással bír, és mutatja, milyen mélységben sajátították már el a résztvevők a szükséges tudást. Az eredményt nagycsoport előtt mutatják be, az egyes csoportok csak azt teszik hozzá, ami korábban nem hangzott el. Ha szükséges, moderált (konstruktív) vita is kialakulhat.
Kiegészítő anyagok (linkekkel, ahol van): - cikkek, - ábrák, - infografikák, - YouTube (jó minőségű) videók Bármilyen szabadon hozzáférhető más kiegészítő anyag, ami segít megérteni, jobban elmélyíteni az adott a témát.	
Ismeretellenőrző kérdések <i>ezek általában felelet választós kérdések (pl. kérünk jelöld a helyes válaszokat)</i>	1. Sorold fel a kiemelt tevékenységek legfontosabb funkcióit (4 db)! 2. Keress példát arra a helyzetre, amikor egy vállalkozás elsődleges tevékenysége megegyezik egy másik (eltérő profilú) piaci szereplő támogató tevékenységével! Ez az eltérés milyen hatással van az egyes szervezetek üzleti modelljére? 3. Miért hasznos a vállalkozás számára a tevékenységek listázása? Milyen funkciót tölt be az áttekintésük a modell működése szempontjából?



Önreflexív gyakorlat (pl. kérdések vagy vizualizáció, mely során a résztvevő elképzelheti magát egy jövőbeli állapotba, helyzetbe. Ez segíthet a célkitűzések meghatározásában és elérésében.)	1. Melyek a legkönnyebben kiszervezhető elsődleges és támogató tevékenységek? Miért ezeket tartod annak? 2. A kiszervezésen kívül milyen egyéb, alternatív költségcsökkentő megoldásokat ismersz, a kiemelt tevékenységek kapcsán?
Gondolkodtató kérdések <i>(Az ezekre adott válaszok segítségével a résztvevő máris megfogalmaz valami megvalósíthatót, amit be tud építeni a gyakorlatába.)</i>	• Nálad, illetve az együttműködésekben melyek a legkönnyebben kiszervezhető elsődleges és támogató tevékenységek? • Miért ezeket tartod annak? • Milyen egyéb, alternatív költségcsökkentő megoldásokat ismersz, a kiemelt tevékenységek kapcsán?
Melléklet (ha van)	

A fejezet, (szükség esetén az alfejezet) megnevezése, az ott található ismeret amihez a segédlet kapcsolódik	7. fejezet: Kiemelt erőforrások
Időtartam	20 perc
Utalás az adott ismerethez kapcsolódó PPT adott diára, ezekhez kapcsolódó feladok leírása és	32-33. dia Ahogyan fennebb, a kiemelt tevékenységek kapcsán is rögzítésre került, itt is fontos, hogy az egyes erőforrások költségvonzatáról és használatának feltételeiről a résztvevők reális képet alkossanak. Ehhez nélkülözhetetlen az egyes erőforrások esetében szükséges volumen (konkrét indikátorok mentén történő) meghatározása, hiszen költségként csak ebben az esetben



ezen módszertana, elvárt eredmény	azonosíthatók. Lényeges, hogy valamennyi kategóriában, valamennyi erőforrástípust felismerjenek, azonosítani tudjanak, különös tekintettel saját szaktudásukra, kompetenciájukra, szellemi erőforrásaikra, amelyek tudatosítása gyakran elmarad, a mindennapi működés során. Interaktív gyakorlat: A résztvevők készítsenek el egy saját mátrixot, amiben jelölik az egyes erőforrásokat (a 4 kategória mentén: Tárgyi, anyagi/ Emberi / Pénzügyi/ Szellemi) és azt, hogy milyen formában szükséges, hogy ezek rendelkezésükre álljanak (saját, bérelt, vásárolt...). Az egyéni feladatot követően párban megoszthatják az eredményeket. Feladatuk továbbá, hogy a saját mátrixuk tanulmányozásával azonosítsanak legalább 2 olyan erőforrást, ami jelenleg saját tulajdonukban áll, azonban lehetőséget látnak a közösségi tulajdonra, megosztásra, tartós bérlésre, egyéb alternatív megoldásokra, költséghatékonysági szempontok mentén. A mátrixban jelölhetik az egyes erőforrások prioritási sorrendjét is (nélkülözhetetlen-nélkülözhető, kritikus- esetleges stb.).
Kiegészítő anyagok (linkekkel, ahol van): - cikkek, - ábrák, - infografikák, - YouTube (jó minőségű) videók Bármilyen szabadon hozzáférhető más kiegészítő anyag, ami segít megérteni, jobban elmélyíteni az adott témát.	
Ismeretellenőrző kérdések <i>ezen általában felelet választós kérdések (pl. kérünk jelöld a helyes válaszokat)</i>	Sorold fel az ismert erőforrástípusokat, 3-4 konkrét példa kíséretében!



Önreflexív gyakorlat (pl. kérdések vagy vizualizáció, mely során a résztvevő elképzelheti magát egy jövőbeli állapotba, helyzetbe. Ez segíthet a célkitűzések meghatározásában és elérésében.)	Nevezd meg a vállalkozásod szempontjából kulcsfontosságúnak ítélt 5 db erőforrást!
Gondolkodtató kérdések <i>(Az ezekre adott válaszok segítségével a résztvevő máris megfogalmaz valami megvalósíthatót, amit be tud építeni a gyakorlatába.)</i>	Végezz egy kisebb kutatást olyan közösségek azonosítása érdekében, melyek alapvetően az erőforrások megosztása érdekében működnek együtt. 1. Mely erőforrásokat érinti ez a megosztás? 2. Miért lényeges eleme ez az üzleti modellnek? 3. Milyen jellemzőket tartasz a megismert jógyakorlatokból saját vállalkozásodra is adaptálhatónak?
Melléklet (ha van)	

A fejezet, (szükség esetén az alfejezet) megnevezése, az ott található ismeret amihez a segédlet kapcsolódik	8. fejezet: Kiemelt partnerek
Időtartam	20 perc
Utalás az adott ismerethez kapcsolódó PPT adott diára, ezekhez kapcsolódó feladok leírása és	34. - 38. dia A képzés kapcsolódó blokkjának elsődleges célja a partnerség fogalom sokszínű értelmezésének átadása a résztvevők számára. Ez sok esetben a hétköznapi értelmezésről eltérő, stratégiai szinten elemezhető fogalom-meghatározást takar. Kifejezetten lényeges, hogy a résztvevők a versenytársak piaci



ezek módszertana, elvárt eredmény	jelentőségének legfontosabb jellemzőit is elsajátítsák, és alkalmassá váljanak arra, hogy alapvető versenytárselemzési eszközöket is alkalmazzanak. Interaktív gyakorlatok: 1. Még az elméleti háttér áttekintése előtt készítsenek a résztvevők (önállóan) egy listát legfontosabb partnereikről. Az eredményt ne mutassák meg a jelenlévőknek, tegyék félre, később szükségük lesz rá. Ezt követően tekintsük át a PPT partnerkategóriákat és funkciókat bemutató diáit, példák kíséretében. Amint ez megtörtént, ismét az a résztvevők feladata, hogy ellenőrizzék – és szükség esetén egészítsék ki – a korábbi listát. Elemző kérdések: mely kategóriák nem jelentek meg az eredeti listában? Miért? Mi a helyzet a versenytársakkal? Jelen vannak a listában? Az elemzés már nagycsoportban történhet. 2. Minden résztvevő válasszon ki 2 versenytársat a sajátjai közül, akik esetében elvégzi az alábbi elemzési feladatokat: SWOT analízis, honlap elemzése, OPTEN/cégjegyzék áttekintése. A vizsgálat alapján dolgozzon ki egy 3 perces bemutatót (mindkét versenytársról, de elég lesz az egyiket kiválasztania a megosztásnál) róluk, melyben kifejezetten a megismert (vagy már korábbról is ismert) erősségeikre fókuszál. Bemutatóját valamennyi résztvevő azzal zárja, hogy megosztja, ezen erősségeket hogyan tudja adaptálni és beépíteni saját üzleti modelljébe (milyen lépések szükségesek ehhez).
Kiegészítő anyagok (linkekkel, ahol van): - cikkek, - ábrák, - infografikák, - YouTube (jó minőségű) videók Bármilyen szabadon hozzáférhető más kiegészítő anyag, ami segít megérteni, jobban elmélyíteni az adott a témát.	https://daniellavarga.hu/versenytars-elemzes/ https://kiszervezettmarketing.hu/online-marketing/versenytars-elemzes/ https://blog.hubspot.com/marketing/competitive-analysis-kit https://asana.com/resources/competitive-analysis-example
Ismeretellenőrző kérdések <i>ezek általában felelet választós kérdések (pl. kérünk jelöld a helyes</i>	1. Mutasd be a partnerkapcsolatok legfontosabb céljait, funkcióit, példák kíséretében! 2. Sorold fel, milyen versenytárselemzési eszközöket, módszereket ismersz, ezeknek milyen előnyei és hátrányai vannak!



<i>válaszokat)</i>	2. Az interaktív feladatok tapasztalatai alapján összegezd, mik versenytársaid legfontosabb erősségei, és hogyan tudod adaptálni, ill. beépíteni ezeket üzleti modelledbe?
Önreflexív gyakorlat (pl. kérdések vagy vizualizáció, mely során a résztvevő elképzelheti magát egy jövőbeli állapotba, helyzetbe. Ez segíthet a célkitűzések meghatározásában és elérésében.)	Gondold át, hogy a versenytársaiddal való együttműködés hogyan (mely pontokon és miért) erősíti üzleti modelledet?
Gondolkodtató kérdések <i>(Az ezekre adott válaszok segítségével a résztvevő máris megfogalmaz valami megvalósíthatót, amit be tud építeni a gyakorlatába.)</i>	Gondold végig, hogyan tudod erősíteni helyi beágyazottságodat, a saját (közvetlen) környezetedben létező stakeholderekkel való együttműködésen keresztül!
Melléklet (ha van)	

A fejezet, (szükség esetén az alfejezet) megnevezése, az ott található ismeret amihez a segédlet kapcsolódik	9. fejezet: Költségstruktúra
Időtartam	20 perc
Utalás az adott ismerethez kapcsolódó PPT adott diára,	39. - 45. dia Az egyik legfontosabb elem - az üzleti modell vásznon belül – arra hivatott, hogy segítse a résztvevőket az eddigi ismeretanyag összegzésében, és felidézésében, azzal, hogy támogatja az összes, üzleti modell működtetése során felmerülő



ezekhez kapcsolódó feladatok leírása és ezek módszertana, elvárt eredmény	költségkategória azonosítását, különös tekintettel a kiemelt tevékenységekre, erőforrásokra és partnerkapcsolatokra. Ahhoz, hogy a modell biztos talapzaton álljon és hosszútávon a vállalkozás nyereségesen működhessen, nélkülözhetetlen, hogy minden egyes tevékenységhez, erőforráshoz és partnerkapcsolathoz releváns költséget társítson valamennyi résztvevő. Interaktív gyakorlatok: 1. A résztvevők feladata az, hogy a képzés korábbi szakaszaiban kidolgozott vászonelemeket újra elővegyék, és saját listáik felhasználásával azonosítsák fix és változó költségeiket! Az önálló munkát páros megosztás követi, melynek végén a párok feladata tisztázó kérdések feltevése, fejlesztő javaslatok megfogalmazásával egybekötve. A cél egy teljes, valamennyi fix és változó költséget tartalmazó lista összeállítása, mely alkalmas arra, hogy a költségeket a résztvevők számszerűsíteni is tudják. 2. A lista elkészítését követően feladatuk, hogy valamennyi költségtétel áttekintését követően kiválasszák azokat az elemeket, melyek esetében költség-megtakarítás érhető el, azonosítva az ehhez szükséges lépéseket, döntéseket. Gondolataik megosztására szintén párban van lehetőségük. 3. Ismét az 1. pontban elkészített listához kapcsolódó feladat az, hogy az azonosított változó és fix költségeket a résztvevők besorolják az alábbi kategóriákba: személyi jellegű, anyagköltség, igénybe vett szolgáltatás.
Kiegészítő anyagok (linkekkel, ahol van): - cikkek, - ábrák, - infografikák, - YouTube (jó minőségű) videók Bármilyen szabadon hozzáférhető más kiegészítő anyag, ami segít megérteni, jobban elmélyíteni az adott a témát.	További podcastek, üzlet és menedzsment témában: https://l-a-b-a.hu/blog/tag=uezlet-es-menedzsment?type=podcasts
Ismeretellenőrző kérdések <i>ezek általában felelet választós kérdések (pl. kérünk jelöld a helyes</i>	1. Sorold fel, milyen költségkategóriákat ismersz? Milyen jellemzőkkel bírnak ezek, és miért lényeges a tudatos, proaktív tervezésük? Miért jelent kockázatot a vállalkozás szempontjából az, ha vezetői szinten nem rendelkezünk reális képpel a tevékenységeink során felmerülő költségekkel kapcsolatban? 2. Mik az érték- és a költségorientált költségszerkezet jellemzői? Hol helyezkedik el ebben a modellben a Te vállalkozásod, és miért?



<i>válaszokat)</i>	3. Mutasd be a költség és a kiadás fogalma közti különbségeket! Hogyan befolyásolják ezek a likviditást, ill. az eredménykimutatások elkészítését?
Önreflexív gyakorlat (pl. kérdések vagy vizualizáció, mely során a résztvevő elképzelheti magát egy jövőbeli állapotba, helyzetbe. Ez segíthet a célkitűzések meghatározásában és elérésében.)	Keress egy olyan korábbi döntést vállalkozásod működése során, amikor egy adott költség felmerülése/nagysága kapcsán hibás döntést hoztál, nem valid prognózist állítottál fel. • Mi vezethetett ehhez a hibához? • Hogyan küszöbölhető ki a jövőben? • Milyen tanácsot adnál egy partnerednek, ha ugyanebben a helyzetben lenne/lett volna?
Gondolkodtató kérdések <i>(Az ezekre adott válaszok segítségével a résztvevő máris megfogalmaz valami megvalósíthatót, amit be tud építeni a gyakorlatába.)</i>	
Melléklet (ha van)	

A fejezet, (szükség esetén az alfejezet) megnevezése, az ott található ismeret amihez a segédlet kapcsolódik	10. fejezet: Bevételek, árképzés, trendek
Időtartam	20 perc
Utalás az adott ismerethez kapcsolódó PPT adott diáira, ezekhez	46. - 49. dia Az üzleti modell vászon legutolsó területe a leginkább alkalmas arra, hogy elemezhetővé tegye a BMC eddig vizsgált 8 elemének koherenciáját, azaz az üzleti modell fenntartható működésében rejlő lehetőségeket. Lényeges, hogy a résztvevők reális képet alkossanak saját üzleti tervükről tartalmáról, a



kapcsolódó feladatok leírása és ezek módszertana, elvárt eredmény	költségstruktúra és a bevételek ismeretében. A képzésen való részvétel egyik várt eredménye az, hogy a költségek és bevételek elemzését követően a résztvevők egy cashflow-t és likviditási tervet is képesek legyenek összeállítani a jövőben. Interaktív gyakorlatok: 1. A résztvevők feladata az, hogy internetes szakirodalom feltárását követően mutassák be (párokban vagy triádokban dolgozva) a fix és a dinamikus árképzés előnyeit, ill. a bennük rejlő kockázatokat, konkrét példák listázásával! Fontos, hogy a feladatot az elméleti PPT-dia bemutatása előttre időzítsük. 2. Gondolatkísérlet: a résztvevők feladata, hogy versenytárselemzésük eredményeképpen megismert partnerek árai alapján vigyenek végig egy versenytárs-alapú árképzési folyamatot! Ha nem a költségek figyelembevételével történne az árképzés, mekkora árat határoz(hat)nál meg? Hogyan viszonyul ez a jelenlegi áraidhoz képest?
Kiegészítő anyagok (linkekkel, ahol van): - cikkek, - ábrák, - infografikák, - YouTube (jó minőségű) videók Bármilyen szabadon hozzáférhető más kiegészítő anyag, ami segít megérteni, jobban elmélyíteni az adott a témát.	Üzleti terv: https://www.youtube.com/watch?v=63SlaQZ4WDo Ütős üzleti terv: https://www.youtube.com/watch?v=RwmbRfakRs8 A BMC alapjai: https://www.youtube.com/watch?v=9mE41udb8sw
Ismeretellenőrző kérdések <i>ezek általában felelet választós kérdések (pl. kérünk jelöld a helyes válaszokat)</i>	Sorold fel, milyen bevételtípusokat ismersz! Jelöld meg, hogy ezek közül melyeket alkalmazod és azoknak milyen jelentősége van az üzleti modell fenntartható működtetése szempontjából (ezt az átlagos havi bevételhez történő hozzájárulás %-ával tudod megadni, bevétel-típusonként)! 1. Milyen előnyei vannak a pontos, alapos és jól dokumentált bevételi tervnek? Miért fontos az elkészítése és folyamatos felülvizsgálata? 2. Mutasd be, hogyan befolyásolja az ár a profitot, egy vállalkozás működése során? 3. Melyek a költségalapú, versenytárs-alapú és értékalapú árképzés előnyei és hátrányai?



Önreflexív gyakorlat (pl. kérdések vagy vizualizáció, mely során a résztvevő elképzelheti magát egy jövőbeli állapotba, helyzetbe. Ez segíthet a célkitűzések meghatározásában és elérésében.)	1. Összegezd, hogy meglátásod szerint milyen tényezők játszanak szerepet az áraid meghatározásában? Gondolataidat oszd meg egy társaddal is! 2. Vigyenek végig egy árképzést 3 eltérő módszer szerint (költségalapú / versenytársalapú / értékalapú) úgy, hogy egy termék minden módszerben ugyanaz legyen.
Gondolkodtató kérdések <i>(Az ezekre adott válaszok segítségével a résztvevő máris megfogalmaz valami megvalósíthatót, amit be tud építeni a gyakorlatába.)</i>	1. Milyen tapasztalatokkal rendelkezel a plusz hozzáadott érték és a fizetőképesség kapcsán? Azaz milyen esetekben hajlandók a vásárlók magasabb árat fizetni egy olyan szolgáltatásért, ami jelentős (pozitív) társadalmi vagy környezeti hatás generálásához járul hozzá? Mik az ilyen jellegű piaci magatartás feltételei? 2. Összességében hogyan ítéled meg az üzleti modelledet, a BMC egyes területei alapján? Jelenleg milyen mértékben alkalmasak a bevételeid arra, hogy fedezzék kiadásaidat?
Melléklet (ha van)	

A fejezet, (szükség esetén az alfejezet) megnevezése, az ott található ismeret amihez a segédlet kapcsolódik	Zárás, összegzés
Időtartam	35 perc
Utalás az adott ismerethez kapcsolódó PPT adott diáira, ezekhez kapcsolódó feladatok leírása és ezek	50-53 dia Mivel a BMC 9 területét már áttekintettük, a folyamat végére értünk, a tananyagban szereplő piaci trendek részletei is feltárultak előttünk, a résztvevők feladata, hogy az egyes trendekre megfelelő (potenciális) választ dolgozzanak ki, megnevezve azt a BMC területet, amelyet érintenek ezek a válaszok. Így a csoport közösen gyűjt tippeket, ötleteket, praktikákat a trendek lekövetésére, összegezve az elsajátított tudást.



módszertana, elvárt eredmény	Szintén potenciális zárófeladat egy esettanulmány feldolgozása, a bemutatott vállalkozás életútjának és jövőbeni stratégiai céljainak elemzése, az üzleti modell egyes területei mentén. Ehhez a prezentáció 1 lehetséges gyakorlati példát tartalmaz (a kapcsolódó hivatkozás a tananyagban szerepel), azonban ez a képzés céljának, célcsoportjának ismeretében szabadon változtatható. A képzési alkalmat az oktató az alábbi körkéréssel zárja: mindenki soroljon fel 2 dolgot, amit egészen biztosan elvisz magával a képzési alkalomról (üzenet, felismerés, tanulság stb.).
Kiegészítő anyagok (linkekkel, ahol van): - cikkek, - ábrák, - infografikák, - YouTube (jó minőségű) videók Bármilyen szabadon hozzáférhető más kiegészítő anyag, ami segít megérteni, jobban elmélyíteni az adott a témát.	
Ismeretellenőrző kérdések <i>ezek általában felelet választós kérdések (pl. kérünk jelöld a helyes válaszokat)</i>	A BMC áttekintését, ill. a fenti gyakorlatok elvégzését követően a résztvevőknek alkalmassá kell válniuk arra, hogy a BMC 9 területének felhasználásával, max. 3 percben be tudják mutatni saját vállalkozásukat. A felkészülésre 10 percet adhatunk, ezt követően, kvázi „vizsgafeladatként” valamennyi jelenlévő bemutatkozását meghallgatja az oktató, ill. a többi résztvevő, és az elhangzottakra visszajelzést ad, esetleg tisztázó kérdést tesz fel.
Önreflexív gyakorlat (pl. kérdések vagy vizualizáció, mely során a résztvevő elképzelheti magát egy jövőbeli állapotba, helyzetbe. Ez segíthet a célkitűzések meghatározásában)	



**Co-funded by
the European Union**



LEARNING PARTNERSHIP
FOR SUSTAINABLE
SHORT FOOD SUPPLY

és elérésében.)	
Gondolkodtató kérdések <i>(Az ezekre adott válaszok segítségével a résztevő máris megfogalmaz valami megvalósíthatót, amit be tud építeni a gyakorlatába.)</i>	
Melléklet (ha van)	