A Moha Ház összefoglalója az üzleti modell választáshoz

Az üzleti modell azt mutatja meg, hogy a vállalkozás – elemenként bemutatva - hogyan teremt értéket a fogyasztónak, valamint képet ad a bevételek és a költségek alakulásáról.

Mit jelent az értékteremtés? Olyan terméket vagy szolgáltatást adni a vevőnek, fogyasztónak, amely a versenytársakhoz képest

- jobb minőségű,
- olcsóbb
- több kísérő szolgáltatást ad
- a vásárlási folyamat során több élményt jelent a fogyasztónak stb.

A jobb minőségű, olcsóbb stb. termékek és szolgáltatások kialakulása a technológiai fejlődés miatt lehetséges. A technológiai fejlődés teszi lehetővé, hogy elsősorban a fiatal start-up cégek új technológiákat felhasználva új üzleti modelleket vezessenek be. Jelenleg a **digitalizáció** révén átalakulóban van a távközlés, kereskedelem, hirdetési piac. Folyamatban van az autóipar (önvezető autók), a gyártás (ipar 4.0), az egészségügy (új, akár otthon használható diagnosztikai eszközök) és az államigazgatás digitalizációja.

Az átalakult, átalakuló iparágak új technológiákat alkalmaznak, amelyekhez az iparág hagyományos beszállítói, közreműködői csak részben tudnak alkalmazkodni, **megnyílik a lehetőség az új technológiákhoz értő, fiatal cégek számára, hogy csatlakozzanak.**

Bár a versenyelőny szerzés leggyakoribb módja az új technológiákra alapozott üzleti modellek alkalmazása, azért a hagyományos ágazatokban is van lehetőség üzleti modell innovációra.

Hogyan állítsátok össze saját üzleti modelleteket?

Tekintsétek át az alábbi kérdéseket, amelyekre az üzleti modellnek választ kell adnia. Lejjebb találjátok az – Alexander Osterwalder és Yves Pigneur svájci kutató által kifejlesztett – üzleti modell vászon sémát, amely alapján saját üzleti modelleteket felvázolhatjátok.

1. Milyen vásárlói igényt, milyen szükségletet elégítetek ki?

Mit adtok el, kiknek, milyen áron? Milyen alapvető vásárlói igényt elégít ki a vállalkozás? Biztos, hogy jól érted ezeket az igényeket? Akkor tekinthetitek a vélt szükségleteket megalapozottnak, ha a piackutatások és saját felméréseitek is azt támasztják alá, hogy valóban léteznek.

Ezt a kérdéskört lásd részletesen az alábbi üzleti modell vászonban, mint **értékajánlat.**

2. Mitől vagy más?

Kik a versenytársaid? Versenytársak nem azok, akik ugyanazt a terméket adják, hanem azok, akik **ugyanazt az igényt elégítik ki**. Ismerned kell a célpiacod összes szereplőjét, ezért is fontos a piackutatás. Mit fogsz másképp csinálni, mivel fogsz többet adni a vevőknek, mint a versenytársak?

Ennek a kérdéskörnek nincs direkt megfelelője az üzleti modell vásznon, erre a kérdésre úgy lehet választ kapni, hogy miben tér el a te üzleti modelled a versenytársak üzleti modelljétől.

3. Ki a célközönséged?

Mely célcsoport igényeire szabtad a termékedet, szolgáltatásodat? Kik ők? Fontos lehet például a kor, nem, iskolai végzettség, földrajzi elhelyezkedés, munkaviszony, családi állapot stb., érdeklődés, legfőbb problémák, vagyoni helyzet.

A lenti üzleti modell vásznon ez a kérdéskör **az ügyfélcsoport** címszó alatt szerepel.

4. Hogy fog az üzletedből pénz jönni?

Milyen termékeket vagy szolgáltatásokat fogsz eladni? Ezek vevőitől származnak majd a bevételek? Vagy mások fizetnek majd? Ez a kérdés manapság nem mindig evidens! Lesznek-e kiegészítő bevételeid, pl. szerviz szolgáltatásból?

Milyen költségeid lesznek? Ki fogja ezeket fizetni? Kik lesznek a partnereid, beszállítóid és mely szolgáltatásokért mennyit kell fizetni?

Az üzleti modell vásznon lásd a **kulcstevékenységek, kulcspartnerek, ügyfélkapcsolatok, költségek és bevételek** címszó alatt.

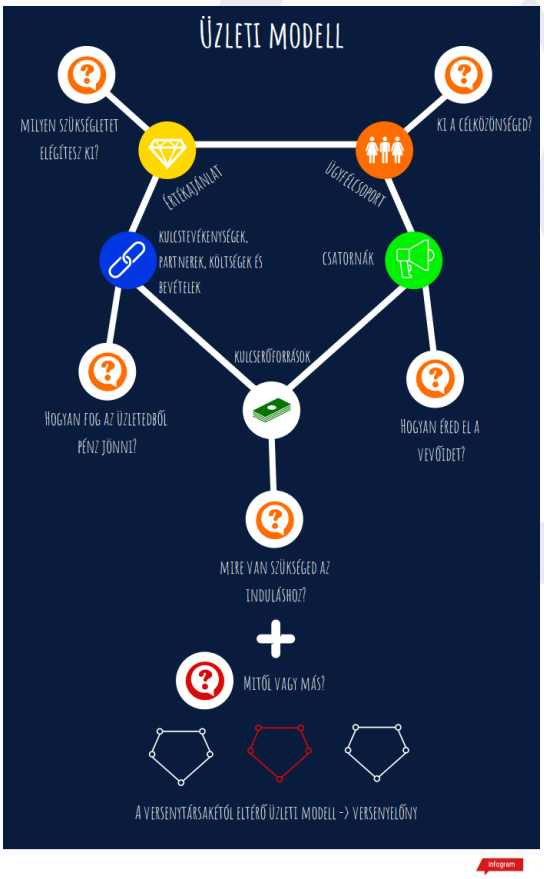
5. Hogyan éred el a vevőidet?

Hogyan szerez tudomást a tevékenységedről a célpiacod? Hol élnek, hol tanulnak, dolgoznak a vevőid? Hogyan lehet a legolcsóbban elérni őket?

Az üzleti modell vásznon lásd a **csatornák** címszó alatt.

6. Mire van szükséged az induláshoz? Milyen eszközökre, mennyi tőkére van szükség az induláshoz? Honnan teremted elő ezeket?

Az üzleti modell vásznon lásd a **kulcserőforrások** címszó alatt.



Milyen a jó üzleti modell?

- helyes feltételezésekre épül
- minden részterületre kiterjed
- értéket termel a vevőknek, de egyben elegendő pénzt is termel a fennmaradásához
- rugalmas, mivel az értékteremtés változhat…

A termékek és szolgáltatások másolhatóak, a megkülönböztetést gyakran az üzleti modell biztosítja.

Valójában az üzleti modell az alapító illetve vezetők gondolataiban létezik, azonban az iparágat ismerő befektetők, versenytársak számára érthető.

A feladatban szereplő Alexander Osterwalder által konstruált üzleti modell vászon:

Kulcs partnerek
Kik a legfontosabb: partnereid? beszállítóid?

Milyen együttműködésekre törekszel?
A partnerek révén gazdaságosabb a cég működése?

A feladat annak végig gondolása, hogy kivel érdemes partnerségre lépni, illetve milyen cégektől fogunk vásárolni. Nem kell megnevezni a cégeket.
Pl. kölcsönös marketing, olyan telephely ahol megtalálhatók a közelben a nekünk kellő szolgáltatások, gépek, autó bérlése stb.

Kulcs tevékenységek
Mi mindent kell csinálni, hogy elkészüljön a terméked, szolgáltatásod?

A termelés vagy szolgáltatás nyújtás folyamatának leírása.
Pl.: vevő megrendelés felvétele, visszaigazolás, megrendelés teljesítése stb. Lehet folyamatábra is.

Kulcs erőforrások
Erőforrás típusok
Fizikai (számítógép, iroda stb)
Szellemi (találmány, know how)
Emberi (munkaerő)
Anyagi (készpénz, részvény stb)

Értékajánlat
Milyen terméket, szolgáltatást, előnyt stb. adunk a vevőinknek? Mivel tűnik ki az ajánlatunk a versenytársakétól? Miben vagyunk jobbak?
Újdonság? Teljesítmény? Dizájn? Márka? Ár? Kényelem?
Elérhetőség (pl. mi hozzuk be az országba, eddig nem volt)

Ügyfélkapcsolatok
Az egyes ügyféltípusok (pl. diákok, nyugdíjasok, vagy fiúk, férfiak) milyen kapcsolatok kiépítését és fenntartását várják el tőlünk?
Pl. Kijelölt ügyfél kapcsolattartó?
Önkiszolgálás?
Automata kiszolgálás a neten?
Közösségek (facebook csoport)?
Hogyan tartjuk a kapcsolatot az ügyfélcsoportokkal! Hogyan adunk el!

Ügyfélcsoportok
Kik számára érték, amit mi csinálunk?

Kik a vevőink? Kiket érdekelhet még a termékünk vagy szolgáltatásunk?

Csatornák
Hogyan és mikor érjük el az ügyfeleket?
- Tájékoztatás
- A kínált termékek, szolgáltatások összehasonlítása, értékelése, hogy az ügyfél döntését megkönnyítsük
- Vásárlás
- Szállítás
- Értékesítést követő szolgáltatások (pl. reklamációkezelés, garancia)

Minden olyan tevékenység, amikor találkozunk és hatunk az ügyfélre.

Költségek
Milyen költségeink lesznek?
Fix és változó költségek
Fix és változó költségek felsorolása, tervezett értékük meghatározása.

Bevételek
Mi az az érték, amiért hajlandóak a vevők fizetni - (nem sajnálják rá)? Milyen típusú bevétele lesz a vállalkozásnak, honnan jön a bevétel?
Nem biztos, hogy minden bevétel a termék vagy szolgáltatás ellenértékéből származik. Pl. szakértőket összegyűjtő web oldal díjmentes az igénybe vevőknek, bevételei az így magukat reklámozó szakértőktől származna vagy az ingyenes navigációs szoftverek, ahol a térképen való megjelenítésért fizetnek üzletek, benzinkutak, éttermek.

Az üzleti modellek ma már változatosak, az üzleti modellek innovációjának leggyakrabban három változatát különböztetik meg:

I. **Iparági modell**

Az iparági modell **új iparági szegmensek létrehozását** (pl. az internet és az internetes boltok megjelenése) **jelenti,** illetve idetartozik az értékesítési lánc megváltoztatása (pl. közvetlen értékesítés a fogyasztóknak a kereskedő kihagyásával)

II. Bevételi modell

A **bevétel beszedésének módját változtatjuk meg**, vagy az ajánlati mixet variáljuk. Szemléletes példa erre a Dollar Shave Club esete, amely előfizetéses modellre tért át a borotválkozási kellékek piacán. Az olcsón megvásárolt borotvához havonta küldik az új pengét. A modell sikeresnek bizonyult, nem

kis részben a vicces videónak köszönhetően, amely a vírusok sebességével terjedt el az interneten és 12000 előfizetőt szerzett 1 éjszaka alatt. 2016 júliusában a céget felvásárolta az Unilever cca. 1 milliárd Ft körüli értéken.

III. Vállalkozói modell

A vállalkozói modell szerint járunk el, ha a cégünket specializáljuk, csak egy tevékenységre koncentrálunk, - azért, hogy abban a legjobbak lehessünk - és a többi tevékenységet közreműködőkkel végeztetjük. A vállalkozáson belül a munkafolyamatok megváltoztatása is jelentős eredményt hozhat egy cégnek. Pl. a Zara cég PDA-t adott alkalmazottainak, hogy azonnal rögzíthessék az egyes fogyasztói igényeket, 15 napra csökkentve ezzel egy új termék bevezetésének időtartamát, amely óriási versenyelőnyt jelent a többi ruhaipari gyártó és kereskedő cégekkel szemben.

A továbbiakban idézzük az üzleti modellekkel foglalkozó irodalomból a http://vallalkozasindito.hu oldalon fellelhető összefoglalót:

„Az üzleti modell legalább három kérdésre ad választ:

- 1. Miért van szükség a vállalkozásra (milyen piaci igényre mi a vállalkozás értékajánlata, mit kínál a vevőinek?)
- 2. Milyen üzletviteli alap modell és üzleti elvek mentén, miből és kitől fognak származni a vállalkozás bevételei (bevételi áramlás)?
- 3. Hogyan fog működni a vállalkozás?

A **bevétel áramlási modell** leírja, hogy honnan, miképpen tesz szert bevételre a vállalkozás.

A bevétel forrása lehet közvetlen és közvetett.

Közvetlen bevételt jelent, ha a vevő fizet a vállalkozás elsődleges értékajánlatáért (pl. kifizeti az újságot, a kenyeret, a hajvágást, a letölthető szoftvert).

Közvetett bevételt jelent, ha a vevő nem pénzzel fizet az értékajánlatért, hanem valami mással (pl. információt ad magáról, visszajelzést ad a tapasztalatairól), vagy másként (pl. nem a mobil telefonért fizet a felhasználó, hanem a használatért). Az pedig egyre gyakoribb, hogy más fizet pénzt a vállalkozásnak a járulékos szolgáltatásokért (pl. hirdetési díjat az újságban, honlapon megjelenő hirdetésért, polcpénzt az áru kihelyezéséért, felhasználási díjat a megkapott adatbázisokért, információkért).

Bevétel formája többféle lehet: árbevétel, jutalék, használati-, előfizetési-, hirdetési-, tagsági, bérleti díj, közvetítői jutalék stb.

Üzletviteli alapmodell a vállalkozó elképzelése, felfogása arról, hogy milyen működési mód szerint fog a vállalkozása működni és versenyezni.

A szakértők több fajta **üzletviteli, üzleti alapmodellt** azonosítottak és írtak le, amelyek közül lehet választani és újabbat találni:

- **Közvetlen eladási üzleti modell**: Ebben a modellben a vállalkozás termékét vagy szolgáltatását közvetlenül reklámozza és értékesíti a felhasználónak, kihagyva a láncból a kiskereskedőt.
- **A hagyományos kereskedelmi üzleti modell**: más vállalkozások termékét, szolgáltatását a vállalkozás átveszi és értékesíti a vevőknek. Számos változata ismert, a kisbolttól, a diszkont üzleten, a hiper- és szupermarket láncokig, a szakosodott boltoktól az áruházakig.
- **Előfizetéses üzleti modell**: Ez az üzleti modell havi vagy évi előfizetéseket ad el. Általában magazinok, újságok, telefon- és internetszolgáltatók vagy fitness központok használják. Ezen kívül még olyan weboldalak is használhatják, amelyek az előfizetésért cserébe információkat szolgáltatnak, vagy folyamatos szolgáltatást nyújtanak – ilyen lehet például az online társkeresés.
- **"Csali és horog" üzleti modell**: Ezt az üzleti modellt a borotvagyártó ipar tette népszerűvé. Lényege, hogy a borotvákat bizonyos áron adják el, a profitjukat azonban a borotvapengékből szerzik meg. Mivel a pengék hamar elhasználódnak, gyakran kell cserélni őket, így a vállalatokat jövedelmezővé teszik.
- **Termékből szolgáltatás modell**: Szolgáltatási forma alkalmazása nagyobb értékű bonyolultabb összetettséggel bíró termékre. Az értékajánlat ebben az esetben a bevételi modell újragondolását jelenti. Ilyen eset például a másológép ingyenes átadása és a használatarányos díj számlázása.
- **Bevonás, alkotás üzleti modell**: Hagyományosan a termék vagy szolgáltatás előállításához tartozó tevékenységbe vonják be a vevőt, aki az alkotás lehetőségét is megveszi (élmény, mint érzelmi igény). Ilyen példát mutat az Ikea, vagy a nyitott forráskódú szoftverek többsége.
- **Online aukciós üzleti modell**: Ezt a modellt az amerikai eBay tette népszerűvé. A vevők és eladók egy online aukciós ház felületén kerülnek kapcsolatba egymással.
- **"Téglák és kattintások" üzleti modell**: Az angol kifejezésből származó "téglák és kattintások", lényegében "offline és online" üzleti modellt azok a vállalatok követik, akik egyszerre rendelkeznek valódi, fizikailag létező áruházzal és online elérhető webáruházzal is. Ilyenek például a WS Teleshop, vagy a Saturn.
- **"Freemium" üzleti modell**: Ez az üzleti modell az ingyenes alapszolgáltatás biztosításán alapul, az alkalmazó cégek bevételüket a további, extra szolgáltatások nyújtásával érik el.
- **Prémium üzleti modell**: Az ebbe a típusba tartozó vállalatok a legdrágább, legújabb technológiával felszerelt termékeket és szolgáltatásokat nyújtanak. A Maserati és a Lamborghini például ezt az üzleti modellt alkalmazza.
- **A szolgáltatás iparszerűvé tétele**. Ez a modell a szervízszolgáltatást az ipari folyamatoknál alkalmazott elvek szerint szervezi meg és optimalizálja, hasonló minőségbiztosító elemeket épít be pl. a McDonald's.
- **A terméket és szolgáltatást összekapcsoló modell**: Autók garanciával, IPhone és ITunes összekapcsolása.

- **Fapados légitársaság modell**: Rendkívül alacsony viteldíjakat ajánl a társaság, miután számos hagyományosan megszokott utazási szolgáltatást (pl. étkeztetést) megszüntet vagy csak külön díjazás ellenében szolgáltat. Erre épülnek ma már szállodák is.
- **Hálózati hatáson alapuló modell**: Akkor használható, ha egy áru vagy szolgáltatás használati értéke függ a fogyasztók számától is pl. bankkártya, mobiltelefon hálózat.
- **Monopólium**: A piacon a verseny kizárásával egy cég kínálja a terméket vagy szolgáltatást, amelyet helyettesítő termék kínálata sem veszélyeztet. Legális a monopólium, amikor állami szabályozás hozza létre. Mivel egy cég tartja kézben a kínálatot, döntő hatást gyakorolhat az árra, a minőségre.
- **Kollektív üzleti modell**: Azonos vagy közelálló, egymáshoz kapcsolódó területek szereplőit kapcsolja össze: erőforrásaik összevonásával, az információk megosztásával vagy más módon teszi hatékonyabbá működésüket. Ilyenek pl. a kereskedelmi társaságok, a különféle szövetkezetek, a franchise rendszerek, az üzleti szövetségek és hálózatok."

Fentiektől eltérő, számtalan példája van a sikeres üzleti modellnek, amelyekben többnyire azonos, hogy

- egyediek (a versenytársaktól eltérő módon kínálják termékeiket vagy szolgáltatásaikat)
- **nehezen utánozhatóak** (van egy nehezen másolható kulcstényező a modellben, vagy egyszerűen olyan gyorsan terjednek el a piacon, hogy mire mások leutánozzák őket, már megerősödtek)
- minden eleme ellenőrzött, ezért reális (valós vevőismeretre épít, meg tud élni a bevételeiből)

Röviden a lényeg:

A hagyományos (múlt században kialakult termékgyártó, szolgáltató, kereskedő) üzleti modellekkel egyre nehezebben indítható el egy kisvállalkozás, amelynek szűkösek az erőforrásai, többnyire alig rendelkezik pénzzel. Ugyanakkor a digitális átalakulás, a robotizáció gyökeresen más feltételeket teremt a vállalkozáshoz is. A trendek, a kiválasztott fogyasztói réteg (pl. középiskolások) igényei és a választott üzleti terület (pl. lapkiadás) **belső logikájának ismeretében megalkothatóak olyan** üzleti modellek, amelyek újszerű elemet is tartalmaznak, és még kevés pénzből is megvalósíthatóak (pl. elektronikusan terjesztett képregény újság).

A feladatban szereplő Alexander Osterwalder által konstruált üzleti modell vászon:

WWW.MOHAHAZ.HU
MOSTANTÓL HATÉKONYAN

Kulcs partnerek

Kik a legfontosabb: partnereid, beszállítóid?

Milyen együttműködésekre törekszel?
A partnerek révén gazdaságosabb a cég működése?

A feladat annak végig gondolása, hogy kivel érdemes partnerségre lépni, illetve milyen cégektől fogunk vásárolni. Nem kell megnevezni a cégeket.
Pl. kölcsönös marketing, olyan telephely ahol megtalálhatók a közelben a nekünk kellő szolgáltatások, gépek, autó bérlése stb.

Kulcs tevékenységek

Mi mindent kell csinálni, hogy elkészüljön a terméked, szolgáltatásod?

A termelés vagy szolgáltatás nyújtás folyamatának leírása.
Pl.: vevő megrendelés felvétele, visszaigazolás, megrendelés teljesítése stb.
Lehet folyamatábra is.

Kulcs erőforrások

Erőforrás típusok
Fizikai (számítógép, iroda stb)
Szellemi (találmány, know how)
Emberi (munkaerő)
Anyagi (készpénz, részvény stb)

Értékajánlat

Milyen terméket, szolgáltatást, előnyt stb. adunk a vevőinknek? Mivel tűnik ki az ajánlatunk a versenytársakétól? Miben vagyunk jobbak?
Újdonság? Teljesítmény?
Dizájn? Márka? Ár?
Kényelem?
Elérhetőség (pl. mi hozzuk be az országba, eddig nem volt)

Ügyfélkapcsolatok

Az egyes ügyféltípusok (pl. diákok, nyugdíjasok, vagy fiúk, férfiak) milyen kapcsolatok kiépítését és fenntartását várják el tőlünk?
Pl. Kijelölt ügyfél kapcsolattartó?
Önkiszolgálás?
Automata kiszolgálás a neten?
Közösségek (facebook csoport)?
Hogyan tartjuk a kapcsolatot az ügyfélcsoportokkal! Hogyan adunk el!

Ügyfélcsoportok

Kik számára érték, amit mi csinálunk?

Kik a vevőink? Kiket érdekelhet még a termékünk vagy szolgáltatásunk?

Csatornák

Hogyan és mikor érjük el az ügyfeleket?

- Tájékoztatás
- A kínált termékek, szolgáltatások összehasonlítása, értékelése, hogy az ügyfél döntését megkönnyítsük
- Vásárlás
- Szállítás
- Értékesítést követő szolgáltatások (pl. reklamációkezelés, garancia)

Minden olyan tevékenység, amikor találkozunk és hatunk az ügyfélre.

Költségek

Milyen költségeink lesznek?
Fix és változó költségek
Fix és változó költségek felsorolása, tervezett értékük meghatározása.

Bevételek

Mi az az érték, amiért hajlandóak a vevők fizetni - (nem sajnálják rá)? Milyen típusú bevétele lesz a vállalkozásnak, honnan jön a bevétel?
Nem biztos, hogy minden bevétel a termék vagy szolgáltatás ellenértékéből származik. Pl. szakértőket összegyűjtő web oldal díjmentes az igénybe vevőknek, bevételei az így magukat reklámozó szakértőktől származna vagy az ingyenes navigációs szoftverek, ahol a térképen való megjelenítésért fizetnek üzletek, benzinkutak, éttermek.

5 letből JÖVŐ

A BENNÜNK ÉLŐ LEHETŐSÉG

MOHA

WWW.MOHAHAZ.HU

MOSTANTÓL HATÉKONYAN