

Üzleti Modell Vásznon - Az üzlet esszenciája kilenc építőelemben

Sarkadi Károly, lean tanácsadó, üzletimodell-építő és fejlesztő, HEXOLUT Consulting Kft.

Bevezetés

Minden vállalkozásnak kell, hogy legyen egy üzleti modellje, amelyet az indulásakor a vezetőknek meg kell alkotnia és működés során folyamatosan fejlesztenie kell ahhoz, hogy a vállalkozás a folyamatosan változó, kihívásokkal teli piaci környezetben is hosszú távon sikeresen működhessen. Ez evidensnek hangzik ugyan, a gyakorlat azonban azt mutatja, hogy az üzleti modell megalkotása és folyamatos fejlesztése során számos alapvető hibát követhetnek el a vezetők, amelyek végzetesek lehetnek a vállalat életképessége szempontjából.

Előadásom az üzleti modellekről szól. Ehhez első lépésként magát az üzleti modell fogalmát definiáljuk, hogy mindenki számára ugyanazt jelentse. A stratégiai menedzsmentben kevésbé jártas vezetők ugyanis könnyen összetéveszthetik az üzleti ötlet, az üzleti modell, az üzleti terv, az üzleti folyamat vagy akár a stratégia fogalmakat is.

Az előadás magját az Üzleti Modell Vásznon eszköz bemutatása adja. Az Alexander Osterwalder & Yves Pigneur svájci kutatók és üzlet modell innovátorok nevével fémjelzett Business Model Generation című menedzsment bestsellerben leírt Üzleti Modell Vásznon eszköz használatával könnyedén, néhány nap alatt állíthatjuk össze cégünk üzleti modelljét, bírálhatjuk felül korábbi stratégiai céljait, vagy – egy induló vállalkozás esetében – meghatározhatjuk azokat.

A módszertan egyedülálló vizuális és tartalmi segítséget nyújt a célpiacok, az azok elérésére használható csatornák, a vevőink számára nyújtott értékek és a vállalati erőforrások és tevékenységek közötti összefüggések megtalálásában és megértésében.

Aki ezeket az összefüggéseket megérti és látja, egyedülálló szolgáltatásokat és terméket tervezhet és működtethet saját piaci környezetében.

Az Üzleti Modell Vásznon

A vállalatról alkotott teljes képen elfoglalt helyzetét tekintve az Üzleti Modell Vásznon egy olyan eszköz, amely összekapcsolja a stratégiát az üzleti folyamatokkal. Az Üzleti Modell Vásznon mögött álló tervezési folyamat napjaink talán legnépszerűbb stratégiai tervezésre használható eszköze.

Üzleti Modell Vászon

Szervezet neve: _____

Készítette: _____

Működés: _____

Változat: _____

<p>Kiemelt partnerek</p> <p>Kitüntetett partnerek, akiket a vállalkozás a legfontosabbnak tart.</p> <p>Kitüntetett partnerek, akiket a vállalkozás a legfontosabbnak tart.</p> <p>Kitüntetett partnerek, akiket a vállalkozás a legfontosabbnak tart.</p>	<p>Kiemelt tevékenységek</p> <p>Az üzlet legfontosabb tevékenységei, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb tevékenységei, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb tevékenységei, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p>	<p>Értékajánlat</p> <p>Az üzlet legfontosabb értékei, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb értékei, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb értékei, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p>	<p>Ügyfélkapcsolatok</p> <p>Az üzlet legfontosabb kapcsolatai, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb kapcsolatai, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb kapcsolatai, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p>	<p>Ügyfélcsoportok</p> <p>Az üzlet legfontosabb ügyfélcsoportjai, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb ügyfélcsoportjai, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb ügyfélcsoportjai, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p>	
<p>Kiemelt erőforrások</p> <p>Az üzlet legfontosabb erőforrásai, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb erőforrásai, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb erőforrásai, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p>	<p>Csatornák</p> <p>Az üzlet legfontosabb csatornái, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb csatornái, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb csatornái, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p>				
<p>Költségszerkezet</p> <p>Az üzlet legfontosabb költségei, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb költségei, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb költségei, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p>			<p>Bevételek</p> <p>Az üzlet legfontosabb bevételei, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb bevételei, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p> <p>Az üzlet legfontosabb bevételei, amelyek a vállalkozás sikerét adják.</p>		

www.uzletimodell.hu

1. ábra: Az Üzleti Modell Vászon

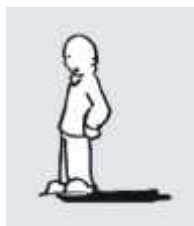
Az üzlet esszenciáját a legegyszerűbben – és mégis lényegre törően – az Üzleti Modell Vászon kilenc építőelemén keresztül lehet megragadni. A feladat nehéz, mert olyan közös definíciót kell hordoznia az üzletről, amelyet mindenki egyformán ért majd – viszonylag egyszerű, de nem túlegyszerűsítő kell, hogy legyen, és hatékonyan kell, hogy támogassa a tervezési folyamatot, a vezetői döntéseket. A kilenc építőelem teljesen lefedi az üzlet részterületeit: „ügyfél, termék, infrastruktúra, és pénzügyi életképesség”.

Az Üzleti Modell Vászon tehát az üzleti modellek leírására, vizualizációjára, értékelésére és megváltoztatására szolgáló közös nyelv.

A kilenc építőelem

Ügyfélcsoportok

Az Ügyfélcsoportok építőelem azokat az embereket, csoportokat vagy szervezeteket mutatja be, akiket a vállalkozás termékével vagy szolgáltatásával (összefoglaló néven: értékajánlatával) el kíván érni. Az ügyfelek képezik az üzleti modell szívéét, hiszen fizetőképes ügyfelek nélkül egyetlen vállalkozás sem lehet hosszú távon működőképes. Egy vállalat értékajánlatával vagy értékajánlataival egy időben akár több ügyfelet is kiszolgálhat, ezért az ügyfeleket csoportokra lehet osztani, hogy az egyes csoportokat külön-külön vizsgálva azonosíthassuk valós igényeiket.



2. ábra: Ügyfélcsoportok

Megválaszolandó kérdések:

- Kinek teremtünk értéket?
- Kik a legfontosabb ügyfeleink?
- Kinek az igényét elégíti ki vagy problémáját oldja meg az értékajánlatunk?

Értékajánlat

Az Értékajánlat építőelem azokat a termékeket és szolgáltatásokat mutatja be, amelyek értékeset jelentenek valamely ügyfélcsoport számára. A nyújtott érték alapján választja az ügyfél az egyik vállalkozást a másikkal szemben. A vállalat által közvetített érték kielégíti az ügyfél valamely szükségletét, vagy megoldja valamely problémáját. Az értékajánlat ügyfélszegmensenként jól körülhatárolható kell, hogy legyen.



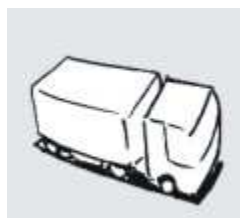
3. ábra: Értékajánlat

Megválaszolandó kérdések:

- Milyen értéket nyújtunk az adott ügyfélszegmensnek?
- Az ügyfél mely problémáját segítünk megoldani?
- Milyen vevői igényeket elégít ki az értékajánlatunk?
- Milyen terméket/szolgáltatást kínálunk az egyes ügyfélcsoportoknak?

Csatornák

A Csatornák építőelem az mutatja meg, hogy a vállalkozás hogyan kommunikál az ügyfelekkel, hogyan szólítja meg az ügyfeleket, hogyan közvetíti feléjük az értéket. A csatornák szerepe meglehetősen összetett. Feladata, hogy felkeltse az érdeklődést a vállalat terméke/szolgáltatása iránt, segítse az ügyfeleket az értékajánlat megítélésében, lehetővé tegye az ügyfelek számára az értékajánlathoz való hozzáférést, támogassa az értékajánlat ügyfelekhez való eljuttatását és a vásárlás utáni ügyféltámogatást egyaránt.



4. ábra: Csatornák

Megválaszolandó kérdések:

- Milyen csatornán keresztül szeretnénk elérni a fogyasztókat?
- Hogyan keltsük fel ügyfeleink figyelmét a vállalkozás értékajánlata iránt?

- Mennyire egységesek, költséghatékonyak a csatornáink?
- Mennyire vannak összhangban a csatornáink az vásárlói szokásokkal?

Ügyfélkapcsolatok

Az Ügyfélkapcsolatok építőelem leírja, hogy milyen kapcsolódást alakít ki a vállalkozás az egyes ügyfélcsoportokkal. Ez a kapcsolat lehet személyes, önkiszolgáló jellegű vagy automatizált. Az ügyfélkapcsolatok fenntartásának háttérében állhat például új ügyfelek megszerzése vagy az eladások növelése, de ide tartozik az ügyfelek megtartásának igénye is.



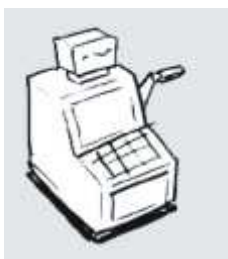
5. ábra: *Ügyfélkapcsolatok*

Megválaszolendő kérdések:

- Milyen típusú kapcsolattartás várnak el tőlünk az egyes ügyfélcsoportok?
- Hogyan tudjuk ezeket létre hozni, az igényeknek megfelelni?
- Az ügyfélkapcsolatok hogyan illeszkednek az üzleti modellünk többi részéhez?

Bevételek

A Bevételek építőelem az egyes ügyfélcsoportok által generált bevételeket mutatja meg. Itt jelenik meg az a pénzáram, amely abból táplálkozik, hogy a vállalkozás értékajánlatáért az ügyfelek hajlandók fizetni.



6. ábra: *Bevételek*

Megválaszolendő kérdések:

- Mi az, amiért az ügyfeleink valóban hajlandók fizetni?
- Mi az, amiért jelenleg fizetnek?
- Hogyan fizetnek?
- Hogyan szeretnének fizetni?
- Milyen az egyes bevétel típusok aránya a teljes bevételhez képest?

Kiemelt erőforrások

A Kiemelt erőforrások építőelemben szerepelnek azok a legfontosabb eszközök, amelyek a vállalkozás, illetve az üzleti modell működtetéséhez szükségesek. Ezek az erőforrások

teszik lehetővé, hogy a vállalkozás előállítsa az értékajánlatát, eljuttassa az ügyfeleihez, megjelenhessen a piacon, kapcsolatot építsen ki és tartson fenn az ügyféllel és ezáltal bevételhez jusson. Az erőforrások lehetnek anyagiak, szellemiek, emberiek és pénzügyiek.



7. ábra: Kiemelt erőforrások

Megválaszolendő kérdések:

- Milyen kiemelt erőforrásra van szükség az értékajánlat létrehozásához?
- Mi kell az ügyfélkapcsolatok fenntartásához?
- Mi kell a bevételi folyamaink generálásához?

Kiemelt tevékenységek

A Kiemelt tevékenységek építőelem azt mutatja be, hogy mik a vállalkozás legfontosabb tevékenységei, amelyek az üzleti modell sikeres működéséhez elengedhetetlenek. Ezek a kiemelt tevékenységek például az értékteremtésben, a piacok építésében, az ügyfélkapcsolatokban fenntartásában játszanak szerepet. Ezek a tevékenységek az eltérő üzleti modellek függvényében nagyon különbözőek lehetnek, gondoljunk csak egy gyártó vagy egy termelő vállalatra.



8. ábra: Kiemelt tevékenységek

Megválaszolendő kérdések:

- Milyen kiemelt tevékenységeket igényelnek az értékajánlataink
- Milyen kiemelt tevékenységeket igényelnek a csatornáink?
- Milyen kiemelt tevékenységek kellenek az ügyfélkapcsolatok fenntartásához?

Kiemelt partnerek

A Kiemelt partnerek építőelem azokat a partnereket és beszállítókat foglalja magába, akik hozzájárulnak a vállalkozás üzleti modelljének sikeres működéséhez. Nem kell ugyanis minden feladatot az adott vállalatnak megoldania, de fel kell ismernie, ha valami nélkül az üzleti modell nem működhet és be kell vonnia partnert annak megoldásába. Napjainkban egyre inkább jellemző, hogy a magtevékenységen kívül minden tevékenységet partnerekkel oldanak meg a vállalatok, aminek oka lehet például a költségcsökkentés vagy a kockázatcsökkentés.



9. ábra: Kiemelt partnerek

Megválaszolendő kérdések:

- Kik a kiemelt partnereink?
- Kik a kiemelt beszállítóink?
- Milyen kiemelt erőforrásokat szerzünk be partnereinktől?
- Milyen kiemelt tevékenységeket végeznek partnereink, beszállítóink?

Költségszerkezet

A Költségszerkezet építőelem az üzleti modell működésének költség oldalát mutatja be a legfontosabb elemeket kiemelve. Ahogy a vállalkozás értéket állít, értéket közvetít, ügyfélkapcsolatokat tart fenn, jól számítható költségek jelennek meg. Az egyes üzleti modellek nagyban különbözhetnek költségérzékenységük tekintetében.



10. ábra: Költségszerkezet

Megválaszolendő kérdések:

- Melyek az üzleti modellünkkel együtt járó legfontosabb költségek?
- Melyek a legdrágább kiemelt erőforrások?
- Melyek a legdrágább kiemelt tevékenységek?

Zárás

Előadásomban az Üzleti Modell Vászon részletes bemutatását követően hagyományos és formabontó üzleti modelleket mutatok be hazai és külföldi példákon keresztül egyaránt, elemzem azok működését, hogy ezzel serkentssem a hallgatóságot saját vállalkozásuk üzleti modelljének újragondolására vagy új vállalkozások elindítására.