



Entrepreneurs for plasticS'circUlaR Economy

IO1 - Képzési anyag





Tartalomjegyzék

3	Ötletek és modellek a vállalkozók képzése és segítése céljából	3
3.1	Emberek menedzselése	3
3.1.1	Alternatív képzési technikák, ingyenes szerepjátékok	3
3.1.2	Csapatépítés és fejlesztés.....	4
3.1.3	Jógyakorlatok.....	10
3.2	Irányítási eszközök és jó gyakorlatok	12
3.2.1	Irányítási modellek	25
3.2.2	Az üzleti modell és az üzleti terv közötti különbségek	26
3.2.2.1	Üzleti terv	32
3.2.2.2	Üzleti terv vs. Üzleti modell (Business Model Canvas) összefoglaló táblázat	38
3.2.3	Vállalati társadalmi felelősségvállalási stratégia és azon túl (belső és marketing CSR)	39
3.2.4	Benefit Corporation vállalatok	43
3.3	Élethosszig tartó tanulás	45
3.3.1	A személyes önfejlesztés és növekedés fontossága.....	47
3.4	Az érdekeltek feltérképezése	50
3.4.1	Ki az érdekelt fél?	50
3.4.2	Hogyan vonjuk be a közösségeket az üzletfejlesztésbe?	50



3 Ötletek és modellek a vállalkozók képzése és segítése céljából

3.1 Emberek menedzselése

3.1.1 Alternatív képzési technikák, ingyenes szerepjátékok

A képzési rendszerrel kapcsolatos jövőbeli javaslatok és elvárások oktatási formák fejlődésére és innovációjára irányulnak, melyek a kínált szolgáltatások sokféleségén alapulnak. A körforgásos gazdaságban a fejlődés és innováció kulcsfontosságú elem, melynek elsajátítása rendszeres és folyamatos gyakorlást igényel. A képzés során elsajátított készségeknek tartalmazniuk kell többek között digitális és technológiai ismereteket, valamint know-how-t, mely rámutat arra, hogyan fejlesszék a módszereiket és csökkentsék a megvalósításhoz szükséges humán kapacitást. Az elkövetkezendő években a hagyományos diplomát szerzett szakembereknek speciális képzésre lesz szüksége, hogy a fent említett ismeretekben mutatkozó hiányosságaikat pótolni tudják. A jövő vállalkozóinak fokozniuk kell ezen készségeiket, hogy biztosítsák kompetenciáikat, munkájukban való fejlődési lehetőségeiket, ezáltal a piaci igényeknek való megfelelésüket. A kérdés tehát az, hogy – miközben ezek a készségek már a következő évtizedben is elvártak lesznek - vajon a műanyag körforgásos gazdaságot mégis a már meglévő fenntartható gyakorlatok útján fogják megvalósítani, vagy a technológia olyan mértékben fog fejlődni, hogy a gyakorlatok és módszerek napról napra történő változása arra kényszerít majd minket, hogy a körforgásos gazdaságot az elérhető legjobb technológiai és fejlődési szintnek megfelelően valósítsuk meg?¹. Egyes képzési módszerek és technikák lehetővé teszik egy tágabb perspektíva kialakítását, amely segíti a képzésben résztvevőket a fentiek elsajátításában:

- ✓ A szerepjátékos játéktechnikák és -mechanizmusok lehetővé teszik a tanulók számára, hogy a valós élethelyzeteket megszemélyesítéssel és a másokkal való kommunikációval gyakorolják egy jól irányított és ellenőrzött környezetben. Lehetővé teszik a tanulók számára, hogy a társaikkal való interakció révén növeljék tapasztalataikat, és lehetővé teszik számukra a környezetfüggő cselekvési stratégiák kialakítását és megszilárdítását. Segítenek a hallgatóknak abban, hogy a gyakorlatba ültessék át mindazt, amit a kurzusok elméleti részei során elsajátítottak, lehetővé téve számukra, hogy jobb készségeket szerezzenek a jövőbeli szakmai munkájukhoz. A szerepjátékok általában úgy épülnek fel, hogy a hallgatók egy csoportjánk kiosztanak egy teljesítendő feladatot, majd kölcsönös együttműködés során a lehető legjobb módon kell kezelniük az eléjük állított helyzeteket és ellenfeleket. Kapnak egy forgatókönyvet, amelyhez igazodnak és stratégiát dolgoznak ki (pl.: a projektünket érintő témánál maradva, a diákoknak kioszthatunk egy műanyag körforgásos gazdasággal kapcsolatos projektet, amelyben mindenki kap egy kategóriát, pl. hogy a termelés, a gyártás vagy más iparágak szempontjából határozzák meg az értékes termékek kinyerésének és az termelési hulladékok felhasználásának lehetőségét). A szerepjáték-mechanikán keresztül elősegítjük, hogy megtanulják az irányítási módszereket (mind az emberekkel, mind az anyagokkal

¹ <https://www.pewresearch.org/internet/2017/05/03/the-future-of-jobs-and-jobs-training/>



kapcsolatban), megtanulják, hogyan kell másokat koordinálni, és a szituációk során olyan stratégiai gondolkodási és döntési módszereket fejlesztenek, melyek segítenek nekik a jövőbeli ötleteik értékelésében. Figyelembe véve a COVID-19 helyzetet, előfordulhat, hogy a diákoknak digitális eszközökkel kell kapcsolatba lépniük egymással, és bár ez lehetővé teszi a részvétel kiterjesztését, az ötleteik megosztása és a meglátásaik érvényesítése digitális eszközök által, magasabb szintű összpontosítást és hajlandóságot követel meg a résztvevőktől.

A szerepjáték-mechanika a csapatépítésben is segíthet, motivációt és lelkesedést biztosítva. Szórakoztatóvá teszi a kiadott feladatok végrehajtását, így fokozza a tanulók érdeklődését is. A közösségekben való alkalmazásuk segít annak megértésében, hogy a csapatmunka bizonyos feladatokban jobb termelékenységet tesz lehetővé, mint, ha egyénileg végeznénk, ugyanis nem biztos, hogy a kívánt minőségi és hatékonysági szintet érjük el.

A szerepjáték elősegítheti az időgazdálkodási készségek elsajátítását is, ami hasznos lehet a kiosztott feladatok hatékony elosztásában. Ha például egy diák hirtelen olyan feladatot kap, melyet a rendelkezésére álló idő alatt kell kidolgoznia, és a határidőre történő teljesítése előfeltétele lesz társai munkavégzésének, akkor lesznek olyan csapattagok, akik az időgazdálkodási készségük hiánya miatt nem fognak megfelelően teljesíteni, lelassítva ezzel az egész folyamatot, esetleg leállásokat okozva. A szerepjáték-mechanika ezért fokozza az időbeosztási képességet².

- ✓ A rejtvények segíthetnek az embereknek abban, hogy különböző módon kapcsolódjanak be, valamint abban, hogy különböző megfigyelési és gondolkodási módokat (tágabb és fókuszáltabb, valamint a kiadott feladatokon belüli és kívüli perspektívákat) fejlesszenek ki és sajátítsanak el. Képesek lesznek az ötletelés szokását is kialakítani. Példaként képzeljük el, hogy diákjaink egy csoportja kap egy feladatot, amelyhez papír kártyákat (vagy valami tartósabbat) készítenek, melyek a saját, egyénileg kijelölt feladatukkal vannak kapcsolatban. Ezután csapatként fognak játszani, összekötik a feladatokat, és megértik a különböző eljárási lépések előfeltételeit és következményeit (pl.: ha egy diák kapott egy kitermelési eljárási feladatot, akkor mindannyian együtt kezdik el azt, és a körforgásos gazdaság keretrendszerét követve az összes ciklikus lépés összekapcsolásán kell dolgozniuk, hogy a 3R-t kövessék, elkerülve a további anyagkivonást, inkább a maradékok felhasználásával dolgova)³. Itt az innováció a kulcs: a kommunikáció és a csapatmunka ily módon megerősödik.

3.1.2 Csapatépítés és fejlesztés

A csapatmunka mindig jobb eredményeket hoz, kimagasló ügyfélkiszolgálást, teljesítmény javulást, innovációt, folyamatirányítást, minőséget, költséghatékonyságot, valamint jobb egészséget és biztonságot, morált és pénzügyi teljesítményt eredményez⁴. A STAR-modell olyan csapatfejlesztési módszertan, amely elősegíti a csoporton belüli erősségeket, azaz a csapatmunkát, az összehangoltságot és a hatékonyságot. Segít a szervezeteknek azonosítani a munkavállalók egyéni erősségeit és gyengeségeit, illetve segít az együttműködés megszervezésében, a munkaterhelés összehangolásában. Az erősségek és gyengeségek hatékony kihasználása a szervezet vezetésétől is

² <https://www.weber.edu/wsuiimages/COE/SecondaryCore/InterdisciplinaryStrategies/3780bookpartL0906.pdf>

³ <https://www.eschoolnews.com/2015/11/17/role-play-active-218/>

⁴ <https://www.clemmergroup.com/services/building-developing-teams/>

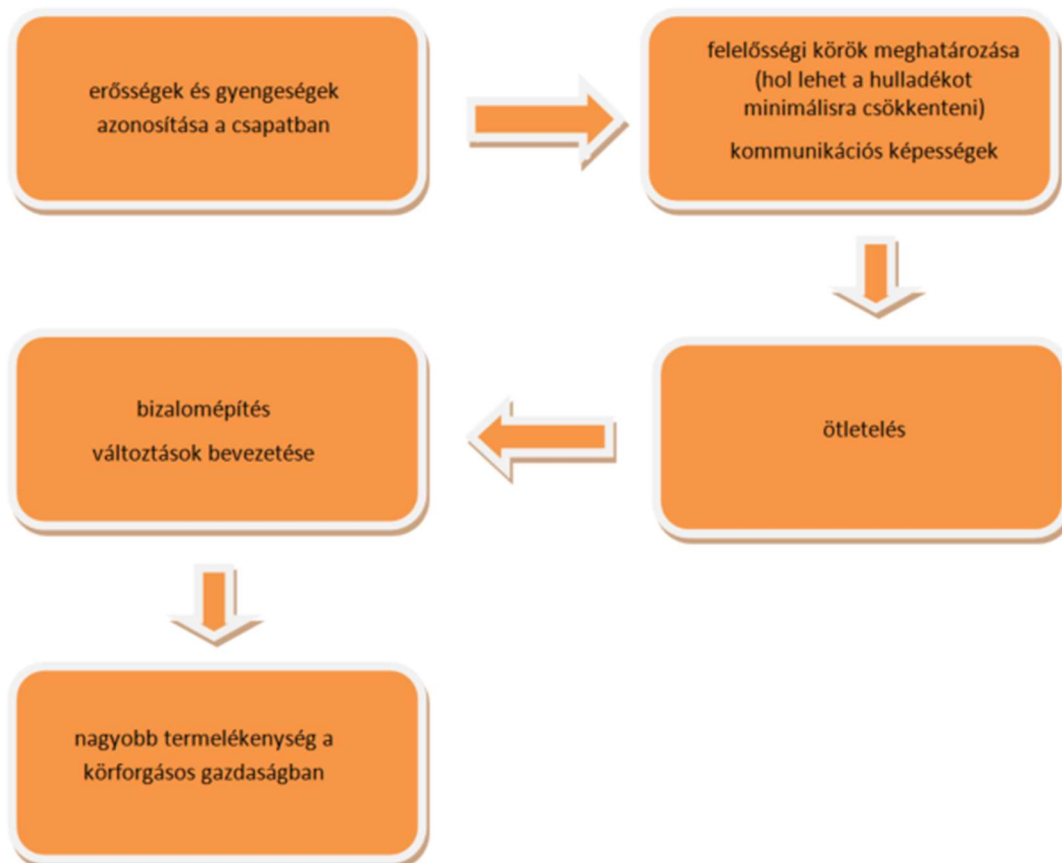


függ, amelyhez speciális vezetői készségekre van szükség. A jól kidolgozott és megvalósított vezetői tevékenységek rengeteg problémát oldanak meg a munkavállalók körében.

A műanyagok körforgásos gazdaságában az innováció és a fejlesztés az elsődleges cél, és a csapatmunka kiemelkedő eredményeket hozhat e tekintetben is. A csapatmunka alapvető szempont minden tevékenységben, mert javíthatja az üzleti teljesítményt és a pénzügyi helyzetet.

A hatékony csapatmunka úgy valósítható meg, hogy minden egyes tagnak olyan feladatot adunk, melyek láncszemei az együttműködési tevékenységekből álló lánc gyűrűjének, ösztönzve így a konstruktív viták kialakulását, ezáltal javíthatjuk a tevékenységek eredményességét és növeljük a résztvevők kommunikációs készségeit. Ezek a viták elősegítik az alkalmazottak közötti kötődést, ösztönzik az egészséges munkakörnyezet kialakulását, és élvezetesebbé teszik a munkavállalók számára a munkát, megkönnyítve így a vezetői szerepek betöltését, akiknek a feladata a célok kitűzése, a szabályok előírása, valamint az ötletelés ösztönzése.

Az alkalmazottak e lépéseken keresztül (különösen az ötletelés által) megtanulják, hogyan lehet a körforgásos gazdaságú iparágat hulladékmentes módszerekkel kidolgozni⁵.



1. ábra: Nagyobb termelékenység a körforgásos gazdaságban

⁵ <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/interaction/team-building/steps>



- ✓ Erős csapat akkor épül, ha mindennapi prioritásként kezeljük a csapatépítést. Az alkalmazottak lehetőséget kapnak arra, hogy dolgozzanak a feladataikon, hogy felismerjék a hibáikat és próbálják minimalizálni azok tevékenységükre gyakorolt hatását, és hogy tovább csiszolják a képességeiket. Ilyen képzési programot üzleti vállalkozásoknál is bevezettek már, melyl várakozáson felüli eredmények elérését tette lehetővé.

Ennek érdekében az első lépés a csapat belső hibáinak azonosítása (pl.: versengő vagy konfliktusos csoportmechanizmusok működnek a legmagasabb teljesítményű alkalmazottak között). Egy megfelelően koordinált csapat nagyobb lehetőségeket tartogat a szervezet sikeres működését illetően, ezért a munkavállalóknak lehetőséget kell adni arra, hogy megismerjék egymást, és olyan csapatban dolgozzanak, amelyben a kommunikációs akadályokat a vezetők már megoldották.

A csoportvezetőnek nagy szerepe van a csapatépítésben és a kimenetek minőségében. A csapat minden tagjával egyenlő mértékben kell foglalkoznia, és lehetővé kell tennie a kérdések megvitatását, figyelembe kell vennie minden belső konfliktust⁶.

- ✓ A csapatépítés hatékonyságának kulcsa a közös cél. Ha a cél a műanyag körforgásos gazdaságára vonatkozik, akkor a produktív dolgozók csapatát fejlődésük érdekében más-más szituációba kell helyezni. A feladatokat rendszeresen újra kell osztani, mivel így mindenki különböző ismereteket és kompetenciákat szerez, és megtudja, hogyan kell különböző módokon dolgozni.

Kreativitásuk fokozódni fog, és az így kapott eredmény láttán megtudhatjuk, melyik munkavállaló a legjobb az egyes készségek terén. Sikerüket bónusszal (vagy bármilyen más alternatívával) érdemes díjazni, motiválva a látókörükön kívüli gondolkodást és az innovációs megoldásokra való törekvésüket, amelyekre nagy szükség van egy körforgásos rendszerben.

Mik a csapat jellemzői?

Lehetséges a semmiből csapatot építeni?

Mire kell figyelnünk a csapatmunkában?

A leginnovatívabb üzleti ötletnek sincs jövője, ha nincs megfelelő csapat a fejlesztéséhez. A csapat az, ami különbséget tesz egy sikeres és egy sikertelen startup/vállalkozás között. Tehát a csapatépítés már a kezdetektől fogva kulcsfontosságú.

Általában elmondható, minél sokszínűbb egy csapat, annál hatékonyabb a munkája - a csapattagok közötti változatosság gyakran fokozza a kreativitást. Mindazonáltal a legkülönbélebb csapatnak is meg kell határoznia a közös célokat, és egy irányba kell haladnia.

Egy csapat kulcsfontosságú elemekből és jellemzőkből áll. Ezek mind egyformán fontosak, figyelembe kell venni és ápolni kell őket.

A csapat első legfontosabb elemeit az egyén által hozott elemek jelentik. Ezek az egyéni jellemzők a következők:

⁶ https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_52.htm



- ✓ személyes célok
- ✓ személyes motivációk
- ✓ személyes erősségek
- ✓ személyes fejlődési területek

A kulcselemek második csoportja a csoportdinamikára vonatkozik. Ezek a közös/megosztott jellemzők a következők:

- ✓ a csapat célkitűzései
- ✓ szerepek és felelősségi körök
- ✓ a csapat hatásköre/ célja

Az összes egyéni és csoportos jellemző együttesen hozza létre a csapat igényeit és a közös munka szabályait.

Az alábbiakban röviden ismertetjük, hogy mit értünk a fent felsorolt jellemzők alatt.

1. Egyedi jellemzők

Minden csapattag egyénként, saját karakterével és jellemével járul hozzá a csapat dinamikájához. Egy csapat számára (leginkább a közös kaland kezdetén) kulcsfontosságú, hogy időt szánjon egymás megismerésére, és különösen azon egyéni tulajdonságok azonosítására, amelyek elősegíthetik a csapatmunkát.

Vegyük sorra a korábban említett jellemzőket. Mindegyikhez találj leírást, valamint néhány „kiváltó kérdést”, amelyeket egy erre szánt pillanatban használhatsz a csapattal, hogy megkönnyítsd a beszélgetést, önértékelést generálj és mélyebb, kölcsönös megismerést alakíts ki.

<p>Személyes célok/ célkitűzések</p> <p>Kiváltó kérdés:</p> <p>„Mit akarok elérni a projekttel, amelyhez csatlakozom?”</p>	<p>Amikor csatlakozunk egy projekthez (legyen az egy startup, egy sport vagy túracsoport), mindig megpróbálunk egy vagy több személyes célt követni. Ezek mindazok a személyes elvárások, amelyeket a jövőnkkel szemben támasztunk, azok a kimenetek, amelyeket szeretnénk elérni (pl. szakmai vagy személyes fejlődés).</p>
<p>Személyes motivációk</p> <p>Kiváltó kérdés:</p> <p>„Mi vezérel engem abban, hogy ezt a projektet/csapatot válasszam?”</p>	<p>A motivációk azok az okok, amelyek arra ösztönöznek minket, hogy egy irányt válasszunk és annak elérése érdekében cselekedjünk. A motivációk és a célok közötti különbséget egy utazási metaforával magyarázhatjuk. Egy cél felé utazunk, míg a motiváció az üzemanyag, amely lehetővé teszi számunkra, hogy eljussunk oda.</p>
<p>Személyes erősségek</p>	<p>Természetes és szükséges, hogy minden csapattag a közös célok elérése érdekében saját</p>



<p>Kiváltó kérdés:</p> <p>„Mik az én értékes tulajdonságaim? Mi tesz engem egyedivé?”</p>	<p>személyes eszközeinek egy részét is felhasználja. Ezek az eszközök az „erősségek”: lehetnek kézzelfoghatóak (pl. autó, a csapat rendelkezésére bocsátott helyszín), nem kézzelfoghatóak (készségek), pénzügyiek (pl. befektetés) stb. Néha kifejezett egyetértés van abban, hogy az egyén erősségeit a csapat javára használja, néha viszont ez lehet hallgatólagos, mert „kézenfekvőnek tűnik”, hogy az egyén megosztja az erősségeit a közös cél érdekében. Mindazonáltal mindig fontos, hogy időt szánjunk arra, hogy ezeket a csoporttal közösen meghatározzuk és elfogadjuk.</p>
<p>Személyes fejlődési területek</p> <p>Kiváltó kérdés:</p> <p>„Melyek azok a területek, ahol javulni, fejlődni szeretnék?”</p>	<p>Normális, hogy a csapatunkkal együtt elismerjük mind az erősségeinket, mind a fejlesztési területeinket; ezek egyrészt lehetnek a technikai készségeink fejlesztésének szükségessége vagy a közös projekt kulcsfogalmairól való további ismereteink megszerzése, másrészt lehetnek olyan nehézségek vagy akadályok, amelyek leküzdésében a csapat többi tagja segíthet nekünk.</p>

2. Közös/megosztott jellemzők

Ezek a funkciók a csapattagok közötti megbeszélés eredménye. Ezek alkotják a csapatmunka lényegét, és ezek határozhatják meg annak sikerét. Alapvető fontosságú mind a csapatmunka kezdetén azonosítani őket, mind pedig a csapat növekedése során az idő múlásával nyomon követni őket.

Vegyük sorra a korábban említett jellemzőket. Mindegyikhez találj leírást, valamint néhány „kiváltó kérdést”, amelyeket egy erre szánt pillanatban használhatsz a csapattal, hogy megkönnyítsd a beszélgetést, önértékelést generálj és mélyebb, kölcsönös megismerést alakíts ki.

<p>A csapat céljai/ célkitűzései</p> <p>Kiváltó kérdés:</p> <p>„Mit akar a csapatunk elérni a projektünkkel?”</p>	<p>Ezek azok a közös eredmények (mind rövid, mind hosszú távon), amelyeket a csapat a közös munkával kíván elérni. Fontos, hogy ezek pontosak, egyértelműek és mérhetőek legyenek, és hogy mutatókat rendeljünk hozzájuk.</p>
<p>Szerepek és felelősségi körök</p>	<p>Ez a funkció különösen fontos és érzékeny: a</p>



<p>Kiváltó kérdés:</p> <p>„Hogyan osszuk el a feladatokat? Hogy lesz minden tag felelős? Hogyan fog mindenki hozzájárulni?”</p>	<p>szerepek és felelősségek elosztása mélyen befolyásolhatja a csapat munkájának eredményét.</p> <p>A csapat célkitűzéseire hasonlóan a csapatnak meg kell határozni teljesítménymutatókat az egyes tagok szerepére és felelősségi körére vonatkozóan is.</p> <p>A felelősségek elosztása az egyes személyek képességeinek és hozzáállásának, valamint személyes erősségeinek és eszközeinek függvénye. A szerepek lehetnek formálisak (CFO, PM stb.), de lehetnek informálisak is. Mindig jó azonosítani azokat a tagokat, akik a legjobban alkalmasak arra, hogy a csapaton belül gondoskodjanak a megfelelő légkörről, illetve azokat, akik képesek lehetnek támogatni másokat a fejlődési területeik javításában.</p>
<p>A csapat hatásköre/ célja</p> <p>Kiváltó kérdés:</p> <p>„Mihez járul hozzá a mi ötletünk/capatunk, hogy hosszú távon átalakuljon a külső környezet?”</p>	<p>Egy csapat célja túlmutat a rövid távú tevékenységeken. Ez azzal a hatással függ össze, amelyet a csapat a külvilágra akar gyakorolni.</p> <p>A csoport jellegétől függően lehet korlátozott hatású (pl. egy adott vállalat egyes folyamatainak javítása) vagy különösen összetett (pl. a fejlődő országok vízellátásának biztosítása).</p>

3. Az egyéni és a közös jellemzők együttesen a csoport 2 további kulcsfontosságú elemét váltják ki:

<p>Egy csapat szükségletei</p> <p>Kiváltó kérdés:</p> <p>„Mire van szükségünk ahhoz, hogy elérjük céljainkat/ orvosoljuk gyengeségeinket/ növekedjünk?”</p>	<p>Miután a csapattagok megosztották egymással erősségeiket és gyengeségeiket, valamint a kitzűzött célokat, hasznos felsorolni mindazt, amire a csapatnak szüksége lesz, milyen hiányzó dolgokat kell pótolni esetleg megerősíteni egy teljes területet (pl. továbbképzés/ projektmenedzsment szoftver/ alkalom teremtés a közös pihenésre...).</p>
--	--



<p>A csapatmunka szabályai</p> <p>Kiváltó kérdés:</p> <p>„Hogyan fogunk viselkedni a feladataink végrehajtása során? Mit fogunk tenni a csapatmunka elősegítése érdekében?”</p>	<p>A csapat szükségletei és az általa követett cél alapján a tagoknak fel kell sorolniuk egy szabályrendszert, hogy leküzdjék az akadályokat, megkönnyítsék a közös munkát, erősítsék a belső értékeiket és végül elérjék a közös célt. A szabályoknak pontosaknak, koherenseknek és reálisaknak kell lenniük.</p>
--	--

3.1.3 Jógyakorlatok

- ✓ Az **Outback**⁷ csapatépítési módszere rengeteg csapatnál bevált, és fellendítette a munka módszereiket. A módszer során a munkatársak a hibáik felismerésén és az erősségeik motiválásán keresztül fejlődnek. Különböző módokon egymás között interaktív tevékenységeket valósítanak meg.
- ✓ A **Go-game**⁸ egy másik ismert csapatépítő szervezet, amely változatos módszereket alkalmaz egy erős csapat építésére. Módszereik a munkavállalók közötti egészséges kötelék kialakítására összpontosítanak.
- ✓ A **Twilio**⁹ úgy mutat példát a csapatépítésre, hogy feltárja a csapatok sikerességét. Két értéket tanít: hősokeket teremteni mások felhatalmazásával és átgondoltnak lenni anélkül, hogy trükköznének.
- ✓ Az **OKRs**¹⁰ célkitűzési és a kulcsfontosságú eredményei célokkal és mérhető előrehaladási folyamatokkal jól definiáltak. Olyan célmódszert alkalmaznak, mely lehetővé teszi az időtakarékoskosságot, fokozza az együttműködést és nyomon követi az előrehaladást.
- ✓ A **Taco bell**¹¹, a **Dell**¹², és az **adobe**¹³ a csapatmunka és a kreativitás közismert példái, erős vezetőkkel rendelkeznek, mely biztosítja a csapat fenntartását. Ők is bevezették az elvégzett munkáért járó jutalmakat, amikor figyelemre méltó eredményeket értek el¹⁴.
- ✓ **Az Uber**¹⁵ szintén egy világszerte ismert példa. Időbe telt míg a lehető legjobb menedzsmenttel kimagasló szintet ért el, és rendkívül népszerűvé vált. Ma már számos országban jelen van.

És mások:

- ✓ **Pagelines**: együttműködés megosztott munkaerővel.

⁷ https://try.outbackteambuilding.com/ap-team-building-activities/?utm_source=snacknation

⁸ https://www.thegogame.com/team-building-from-snack-nation?utm_campaign=Snack%20Nation&utm_source=Snacknationblog

⁹ <https://www.twilio.org/>

¹⁰ <https://engagedly.com/product-management-okrs-examples/>

¹¹ <https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands>

¹² <https://www.dell.com/it-it>

¹³ https://www.adobe.com/it/creativecloud.html?mv=search&mv=search&sdid=MQH8S7GK&ef_id=bf439b9f1da6188b28d6fa27c99b28a3:G:s&s_kwcid=AL13085110!79439783844775!79439911303030

¹⁴ https://www.octanner.com/insights/articles/2020/11/16/6_examples_of_excep.html

¹⁵ <https://www.uber.com/it/it/>



- ✓ **Baggu:** zökkenőmentes kommunikáció a két part menti csapatok között.
- ✓ **Dinnerab:** az átláthatóság és a kultúra megőrzése a hiper-növekedés ellenére.

Ezek a hatékony csapatmunka megvalósításának legismertebb példái, melyeket mostanában megfigyelhetünk. A sikeres csapatépítéssel - mely olykor hosszadalmas feladat és folyamatos erőfeszítéssel és együttműködéssel jár - nagyszerű eredmények érhetők el.

Világszerte működik egy fenntartható hálózat, amely minden országban csapatként dolgozik a műanyagszennyezés csökkentése és a körforgásos gazdaság felé való elmozdulás érdekében. Ez is arra mutat rá, hogy a csapatmunka hogyan segíthet a jövőben a környezeti kihívások kezelésében.¹⁶

¹⁶ <https://wavelength.asana.com/workstyle-6-companies-get-teamwork-right/>



3.2 Irányítási eszközök és jó gyakorlatok

Az összes olyan megközelítést és módszert, amely a vállalat teljesítményének és működésének fokozásához szükséges lehet, menedzsment eszközöknek nevezzük. Fő céljuk, hogy javítsák a vállalkozó működés feletti ellenőrzését és a vállalat működésének megértését, különösen az egyes feladatokkal megbízott személyek irányítása tekintetében, azaz, hogy a szereplők megértsék, pontosan mit kell tenniük. A menedzsment eszközök segítenek a vállalati műveletek jobb ellenőrzésében, miközben növelik az egyes folyamatokban részt vevő személyek hatékonyságát is. Ebben a fejezetben elmagyarázzuk a menedzsment eszközöket, és azt, hogy ezek hogyan segítik a vállalkozókat.

Amikor egy vállalatról beszélünk, gyakran gondolunk a márkára és a termékekre, amelyek jellemzik a vállalatot, anélkül, hogy belegondolnánk a termék létrehozása és a márka biztosítása érdekében működő rendszer összetettségébe. Ma már egy vállalkozásról beszélni valójában azt jelenti, hogy egy összetett rendszerről beszélünk, amelynek irányítását nemcsak a legnagyobb gondossággal, hanem mindenekelőtt a megfelelő eszközökkel kell megtervezni. Amikor egy vállalatról beszélünk, emberekről, termékekről, piacokról, ügyfelekről, valamint termelési és forgalmazási rendszerekről beszélünk. Hogyan kell mindezeket a lépéseket irányítani?

A tökéletes vállalati szervezet alapját ma egy sor olyan eszköz képezi, amelyek garantálják a helyes vezetői ellenőrzést. A vezetői ellenőrzést azonban nem lehet rögtönözni: pontos stratégiák szerint kell kialakítani, és a vállalat céljaira és szükségleteire vonatkozó adatok és információk összegyűjtése és feldolgozása után kell megtervezni. Az irányítási eszközök a vállalatoknál a változás és a cselekvés erőteljes elősegítői lehetnek, ha megfelelően használják azokat. Segíthetnek a pontos üzleti stratégia meghatározásában, az ügyfelekkel és a munkavállalókkal való interakcióban és a teljesítmény nyomon követésében.

A vezetői eszköz kifejezés bármilyen „eszközt”, pl. táblázatokat, bértáblákat, szabályzatot stb. jelent, de olyan koncepciókat, folyamatokat, gyakorlatokat és elemzési kereteket is, amelyekre egy vezetőnek vagy egy szervezetnek szüksége van a koncepciók és elképzelések megvalósításához. Elmondható, hogy minden eszköz más és más, némelyikük, mint például a *benchmarking* és a *conjoint* elemzés, konkrét elemzési gyakorlatok, nagyon kézzelfogható kimenetekkel. Mások, mint például a *visioning* (vízió alkotás), a *creative destruction* és a *market disruption analysis* (piaci zavarok elemzése) olyan folyamatok, amelyeknek kevésbé kézzelfogható eredményei vannak.

D. Rigby és B. Bilodeau által írt "Bain's Management Tools and Trends Survey", 2018 és D. Rigby által készített "Management Tools and Techniques: A Survey" című, 2001-es felmérésnek köszönhetően láthatjuk, hogy mely vezetői eszközöket használják a legtöbbit. A digitális forradalom fellendülése és az ebből következő technológiai újítások az emberi élet minden területén, így a gazdaságban, az üzleti életben és annak szereplőiben is átrendeződést követeltek meg. A digitális átalakulás tartóssága és ereje a "Bain's Management Tools and Trends Survey" című felmérésből derül ki, mely leírja, hogy jelentősen átalakultak az üzleti vezetés és szervezés fogalmai, és fokozatosan eltávolodtak a klasszikus hierarchikus struktúráktól. Ehelyett az innovációra összpontosító, a hatalmat és a felelősséget a frontvonagra helyező menedzsmentet részesítik előnyben.



Az alábbi ábra azt mutatja, hogy mind a kkv-k, mind a nagy multinacionális vállalatok esetében a tendencia a vállalatok személyes felelőssége felé tolódott el.¹⁷

A menedzsment trendek szemlélete

	EGYETÉRT	ELUTASÍJTJA
A ma üzletemberének bízni kell az embereiben, és felhatalmazni őket, nem pedig utasítani és irányítani őket.	79%	5%
A kultúra legalább annyira fontos az üzleti sikerhez mint a stratégia.	75%	8%
Az ellátási lánc képességei egyre fontosabbak iparágunk sikeréhez.	67%	9%
A digitális diszrupciók és a szoftveres megoldások gyorsan változtatják a versenyszabályokat.	66%	9%
Fegyelmezetten szabályozzuk költségeinket, kiadásainkat stratégiai prioritásokra összpontosítjuk.	63%	13%
A fogyasztók kevésbé elkötelezettek egy adott márka mellett, mint korábban voltak.	61%	15%
Kívülállókkal - akár versenytársakkal - való együttműködéssel drámai módon fellendíthetnénk az innovációt.	59%	15%
A túlzott bonyolultság növeli költségeinket és gátolja növekedésünket.	58%	16%
A bürokrácia és a túlzásba vitt hierarchikus szintek versenyhátrányba taszítanak.	56%	20%
A hatékony egyesületek és felvásárlások iparágunkban kritikusak lesznek a sikerhez.	56%	19%
Beszélünk a digitális stratégia fontosságáról, de nem alkalmazzuk elég gyorsan.	56%	19%
A cégünk gyorsabban és jobban tud alkalmazkodni a változásokhoz, mint a versenytársaink.	56%	20%
Innovációt végzünk a gyors prototípuskészítés és a végfelhasználókkal végzett közös tesztelés révén.	54%	18%
A vállalatunk összes érdekeltsége felől érkező adatokat teljes mértékben rögzítjük és hasznosítjuk.	53%	22%
Jelentős hiányosságokkal küzdünk az IT kapacitásunk és a következő 3 évben jelentkező üzleti szükségleteink terén.	52%	20%
Fejlett analitikai képességeink világszínvonalúak.	50%	25%
Úgy látszik, iparágunkban a részvényesek számára értékeesebb a növekedés, mint a profi.	46%	25%
AZ IT rendszerünk korlátozza a profitábilis növekedésünket.	45%	29%
A nem elégséges vásárlói insight – azaz az ügyfél mélyebb megértésének hiánya – rontja a teljesítményünket.	45%	28%
Cégünk struktúrája és kultúrája akadályozza a profitábilis növekedést.	44%	31%

Forrás: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

2. ábra: A Bain & Company 2017 őszén végzett, 1268 vezető részvételével készült Management Tools & Trends felmérésében 5-ből 4 egyetértett azzal a gondolattal, hogy a mai üzleti vezetőknek bízniuk kell az embereiben és felhatalmazniuk kell őket, nem pedig utasítani és irányítaniuk. Mindössze 5% nem értett egyet.¹⁸

Az irányítási eszközök változnak és követik a történelmi, társadalmi és kulturális trendeket. A következő ábra a különböző eszközök fejlődését és hullámvölgyeit mutatja be az idő skáláján... Világos tehát, hogy az irányítási eszközök nem statikus eszközök, hanem követik a vállalatok fejlődését és azt a környezetet (beleértve a földrajzi környezetet is), amelyben működnek.

¹⁷ <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>

¹⁸ <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>



Bár a top 10 eszköz az idők folyamán változott, 4 megmaradt 1993 óta

1993	2000	2014	2017
Misszió és vízió megfogalmazása (88%)	Stratégiai tervezés (76%)	Ügyfélkapcsolat menedzsment (46%)	Stratégiai tervezés (48%)
Vásárlói elégedettség (86%)	Misszió és vízió megfogalmazása (70%)	Benchmarking (44%)	Ügyfélkapcsolat menedzsment (48%)
Teljes minőségirányítás (72%)	Benchmarking (69%)	Dolgozói elégedettség felmérés (44%)	Benchmarking (46%)
Versenyitárs profilalkotás (71%)	Kiszervezés (63%)	Stratégiai tervezés (44%)	Fejlett elemzés (42%)
Benchmarking (70%)	Vásárlói elégedettség (60%)	Kiszervezés (41%)	Ellátási lánc menedzsment (40%)
Teljesítményalapú fizetés (70%)	Növekedési stratégia (55%)	Kiegyensúlyozott eredménymutató (38%)	Vásárlói elégedettség (38%)
Újratervezés (67%)	Stratégiai szövetségek (53%)	Misszió és vízió megfogalmazása (38%)	Változáskezelő programok (34%)
Stratégiai szövetségek (62%)	Teljesítményalapú fizetés (52%)	Ellátási lánc menedzsment (36%)	Teljes minőségirányítás (34%)
Ciklusidő csökkentés (55%)	Vásárlói szegmentálás (51%)	Változáskezelő programok (34%)	Digitális átalakulás (32%)
Önvezető csapat (55%)	Kulcs kompetenciák (48%)	Vásárlói szegmentálás (30%)	Misszió és vízió megfogalmazása (32%)

Az eszközök rangsorolása az alkalmazáson alapult.

Forrás: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

3. ábra: A tíz legfontosabb eszköz¹⁹

A következő ábrák a világon leggyakrabban használt irányítási eszközök listáját mutatják. Nézd meg azt is, hogy ezek közül melyik a vállalatok által leggyakrabban használt eszköz!

A 25 legnépszerűbb eszköz

1	Agilis menedzsment	14	Nulla-alapú költségvetés
2	Ároptimalizálási modellek	15	Stratégiai szövetségek
3	Benchmarking	16	Stratégiai tervezés
4	Digitális átalakulás	17	Szcenário és lehetőség tervezés
5	Dolgozói elégedettségi rendszer	18	Szervezeti idő menedzsment
6	Ellátási lánc menedzsment	19	Teljes minőségirányítás
7	Fejlett elemzés	20	Ügyfélkapcsolat menedzsment
8	Fúziók és felvásárlások	21	Ügyfélút elemzés*
9	Kiegyensúlyozott eredménymutató	22	Üzleti folyamat újratervezés
10	Komplexitás csökkentés	23	Vásárlói elégedettségi rendszer
11	Kulcs kompetenciák	24	Vásárlói szegmentálás
12	Misszió és vízió megfogalmazása	25	Változáskezelő programok
13			

*eszköz hozzáadva a felméréshez 2017-ben

Forrás: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

4. ábra: Legnépszerűbb eszközök²⁰

¹⁹ [Bain & Company](#)

²⁰ [Bain & Company](#)



Alkalmazási és elégedettségi arány

	Alkalmazás	Elégedettség
Stratégiai tervezés	48%*	4,03
Ügyfélkapcsolat menedzsment	48%*	4,01
Benchmarking	46%*	3,94
Fejlett elemzés	42%*	4,06
Ellátási lánc menedzsment	40%*	4,05
Vásárlói elégedettségi rendszer	38%*	4,03
Változáskezelő programok	34%*	3,90**
Teljes minőségirányítás	34%*	4,09*
Digitális átalakulás	32%	4,07
Misszió és vízió megfogalmazása	32%	4,00
Dolgozói elégedettségi rendszer	31%	3,87**
Kulcs kompetenciák	30%	3,92
Dolgok Internete (IoT)	30%	4,07
Kiegyensúlyozott eredménymutató	29%	3,93
Üzleti folyamat újratervezés	28%	4,02
Vásárlói szegmentálás	27%**	4,06
Stratégiai szövetségek	25%**	3,93
Agilis menedzsment	24%**	4,00
Fúziók és felvásárlások	24%**	3,90
Szervezeti idő menedzsment	22%**	3,96
Ároptimalizálási modellek	20%**	4,06
Szcenárió és lehetőség tervezés	19%**	3,99
Ügyfélút elemzés	18%**	4,06
Komplexitás csökkentés	17%**	3,88
Nulla-alapú költségvetés	10%**	3,82**

*szignifikánsan az átlag felett (alkalmazás=30%, elégedettség=3,99)

**szignifikánsan az átlag alatt

Forrás: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

5. ábra: Alkalmazási és elégedettségi arányok²¹

Az első helyen a stratégiai tervezés áll, amely a digitális technológiák által felvetett kihívásokat és lehetőségeket tükrözi, majd közvetlenül utána következik az ügyfélkapcsolat menedzsment. Ez is tükrözi a technológia által megkövetelt gyors és folyamatos változásokat, amelyek azt a nagy problémát vetik fel, hogy megértsük, hogyan lehetünk értékesek az ügyfelek számára.

²¹ [Bain & Company](#)



Stratégiai tervezés



6. ábra: Stratégiai tervezési rendszer²²

A stratégiai tervezés az a folyamat, amelynek során egy vállalat meghatározza az irányt, mind a jelen pillanatban, mind a jövőre nézve. A stratégiai tervezés egy élő folyamat. Négy fázisra oszlik: megbeszélés, fejlesztés, felülvizsgálat és aktualizálás. Az így létrejövő dokumentumot folyamatosan frissíteni kell az elért változásokkal és/vagy célkitűzésekkel, kiemelni a hosszú távú célokat és cselekvési terveket, amelyeket egy vállalat alkalmaz.²³

1. Megbeszélési szakasz

A vitafázis célja, hogy minél több információt, véleményt és inputot gyűjtsön össze. Ennek érdekében fontos, hogy rendszeresen ütemezett találkozót szervezzenek (alkalmazottakkal, beszállítókkal, befektetőkkel, elemzőkkel és más külső személyekkel). Ezenkívül hasznos egy SWOT-elemzést is végezni (erősségek, gyengeségek, lehetőségek és fenyegetések azonosítása).

2. Fejlesztési szakasz

Az összes információ összegyűjtése után kerül sor a stratégiai terv összeállítására. A stratégiai terv öt fő összetevőből áll: jövőkép, küldetésnyilatkozat, célok és célkitűzések, cselekvési terv, valamint a stratégiai terv felülvizsgálatának és frissítésének gyakoriságára vonatkozó részletek. A terv megvalósíthatósága érdekében a céloknak középtávon (3-4 év) reálisnak és mérhetőnek kell lenniük.

3. Felülvizsgálati és frissítési szakasz

Ez egy kulcsfontosságú szakasz. Azt mondják, hogy a stratégiai terv egy élő dokumentum, és ez az a szakasz, amely - a kommunikáció, a felülvizsgálatok és a frissítések gyakoriságának köszönhetően - lehetővé teszi a stratégiai terv folyamatos ellenőrzését. A terv olyan dokumentum, amelynek az idő múlásával folyékonynak és áramlónak kell lennie, ezért rendszeres és folyamatos felülvizsgálatra szorul. Ez lehetővé teszi az eredmények, a hibák és a jövőbeli végrehajtási intézkedések nyomon követését.

²² <https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/>

²³ <https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/>



Ez a terv alapvető szerepet játszik a vállalkozás növekedésében és sikerében, mivel rávilágít arra, hogyan lehet a legjobban reagálni a lehetőségekre és a kihívásokra.^{24 25} A stratégiai tervezési folyamat időigényes, de hasznos, mert elősegíti a termelékenység növekedését, hozzájárulva a vállalat sikeréhez.

Ügyfélkapcsolat-kezelés

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) olyan piaci megközelítésként definiálható, amely az ügyfelet - és nem a terméket - helyezi az üzlet középpontjába. Tévesen, amikor a CRM-ről beszélünk, hajlamosak



vagyunk ezt a fogalmat a technológiával vagy egy információs rendszerrel azonosítani. Bár a CRM informatikai eszközöket használ, nem egy termék, hanem egy üzleti stratégia vagy üzleti filozófia, amelyet olyan új stratégiák kidolgozására használnak, amelyek segítenek új ügyfelek megszerzésében és a hűséges ügyfelek profitjának maximalizálásában. Ez az adatbázisok használatának köszönhetően lehetséges, amelyekben az ügyfelekre vonatkozó összes információ összpontosul: vásárlási preferenciák, szokásos megrendelések, demográfiai adatok és

elérhető információk stb.^{26 27}

A CRM-nek köszönhetően a vállalat az ügyfél köré építi üzleti folyamatait annak érdekében, hogy javítsa az ügyfél élményét és elégedettségét. Ezt a logikát követve a CRM-platform mindenekelőtt a marketing, az értékesítési és az értékesítés utáni részlegek munkáját támogatja. Ezen részlegek mindegyike hozzájárul az ügyfélélmény kialakításához. Az egyes részlegek input és output révén kapcsolódnak egymáshoz, együttműködve a vállalat sikerében.

1. Marketing (CRM marketing automatizálás)

A marketing folyamat megkönnyítésére fókuszál, hogy az hatékonyabbá és eredményesebbé váljon. A marketing automatizálási funkciókkal rendelkező CRM-szoftver lehetővé teszi az ismétlődő műveletek automatizálását, például az e-mailek bizonyos időpontokban történő elküldését az ügyfeleknek, vagy bizonyos tartalmak közzétételét a közösségi médiában. A CRM-mel történő marketing automatizálás célja, hogy a potenciális vásárlókat megszerzett vásárlókká alakítsa át.

²⁴ <https://sba.thehartford.com/business-management/what-is-strategic-planning/>

²⁵ <https://onstrategyhq.com/resources/strategic-planning-process-basics/>

²⁶ Francis, B., & Ornati, M. (2012). *Ügyfélkapcsolat-menedzsment. Teorie e tecnologie*. Franco Angeli.

²⁷ <https://crmfacile.it/crm-significato-crm-cose-il-customer-relationship-management/>



2. Értékesítés (CRM Salesforce automatizálás)

Lényeges, hogy az értékesítési ciklus minden fázisát nyomon kövessük: a potenciális ügyféllel való első kapcsolatfelvételtől a megszerzett ügyféllé történő átalakulásig. Az eladókat érdekeltté teszi az értékesítési folyamatok és az egyes ügyfelekkel végzett tevékenységek előzményeinek elemzésében, majd az egyéni igényeknek leginkább megfelelő utókövetés megtervezésében.

3. Értékesítés utáni (CRM a Help Center vagy ügyfélszolgálat vagy ügyfélszolgálat számára)

Ebben az esetben a CRM-et olyan rendszerként használják, amely az ügyfélszolgálatra összpontosít. Az értékesítés utáni automatizálással az ügyfelet különböző csatornákon, például telefonon, e-mailben, tudásbázisban, jegyportálon és GYIK-en keresztül támogatják.



A CRM különböző megjelenései

A CRM fogalma különböző megjelenési formákat ölthet attól függően, hogy a stratégiák és az üzleti rendszerek milyen szerepet játszanak az ügyféllel való kapcsolatban belül.²⁸ Az alábbiakban több CRM-et mutatunk be, mindegyiket sajátos nézőpontból:

1. Stratégiai CRM

Alapja egy olyan vállalati kultúra kialakítása, amelynek célja a magas jövedelmezőségű ügyfelek megnyerése és megtartása. Ennek a kultúrának a vállalat minden aspektusában tükröződnie kell - a vezetési stílustól a márkaidentitásig -, és minden erőforrást úgy kell elosztani, hogy az ügyfél számára a lehető legnagyobb mértékben növelje az értéket.

2. Operatív CRM

Olyan eljárások és eszközök összességét jelenti, amelyek célja a vállalat és az ügyfél közötti kapcsolatot biztosító folyamatok automatizálása, szabványosítása és javítása marketing-, értékesítési és szolgáltatási funkciókat integráló szoftverek segítségével. Ezeknek az adatoknak köszönhetően lehetővé válik az ügyfelek szegmentálása, a promóciós kampányok kezelése, az értékesítési csapat folyamatainak automatizálása, valamint az ügyfélnek nyújtott szolgáltatások kezelése, például az értékesítés utáni szolgáltatások és az ügyfélszolgálat.

3. Analitikus CRM

A jelenlegi és potenciális ügyfelekkel kapcsolatos adatok folyamatos gyűjtését, tárolását, feldolgozását és elemzését jelenti. Ezeket az adatokat a vállalat különböző részlegein belül terjesztett adatbázisokban lehet tárolni. A belső adatok kiegészíthetők az üzleti intelligencia szervezetek által szolgáltatott külső adatokkal.

4. Együttműködő CRM

Célja a különböző szereplők közötti együttműködés megkönnyítése hatékony kommunikációs eszközök által. Ez lehetővé teszi az ügyfelekkel kapcsolatos információk megosztását az ellátási lánc különböző szakaszaiban részt vevő különböző vállalatokkal, de a vállalaton belüli részlegek között is.

5. Adatbázis CRM

Ez a CRM jelentésének alapvető értelmezése, amely az ügyfélinformációk adatbázisaként tekint rá.

²⁸ Wahab, S. (2010). A kapcsolati marketing (RM) fejlődése az ügyfélkapcsolat-kezelés (CRM) irányába: Egy lépés a vállalati fenntarthatóság felé. *Information Management and Business Review*, 1(2), 88-96.



Benchmarking

A teljesítményértékelés a szervezet képességeinek értékelésére szolgáló módszer, amely egy referenciaértékkel való összehasonlításon alapul, és amelyet kulcsfontosságú teljesítménymutatóként használnak, függetlenül attól, hogy a szervezet melyik ágazathoz tartozik.²⁹

A fő különbség a teljesítményértékelés és a kulcsfontosságú teljesítménymutató (KPI) között az, hogy a teljesítményértékelés esetében a vállalkozó saját magát hasonlítja össze másokkal (emberekkel vagy szervezetekkel); a KPI esetében viszont egy szervezet egy stratégiai cél felé tett előrehaladást hasonlít össze. A KPI csak akkor hozhat értelmes betekintést, ha célokkal és referenciaértékekkel hasonlítja össze. A referenciaértékek származhatnak a vállalaton belülről, a részlegek és üzleti egységek összehasonlításával, vagy származhatnak iparági kutatásokból vagy a jó gyakorlatokról szóló tanulmányokból. Ezzel a módszerrel a vállalatok nyomon követhetik, hogy a versenytársak előtt vagy mellett járnak-e.

A vállalatok a teljesítményértékelést arra használják, hogy összehasonlítsák teljesítményüket más szervezetekkel, és így azonosítsák a fejlesztési lehetőségeket. Következésképpen jobban tudják értékelni a versenytársakat, és figyelemmel tudják kísérni teljesítményüket és üzleti megközelítéseiket.

A cél a folyamatos teljesítményjavulás folyamatának megteremtése a referenciaágazatok legjobb üzleti gyakorlatainak kutatásával és elemzésével (post-benchmarking), valamint a figyelembe vett termékek és folyamatok vezető vállalatainak modelljeinek átvételével.³⁰

Benchmarking folyamat



8. ábra: Benchmarking lépések

²⁹ <https://asq.org/quality-resources/benchmarking#Studies>

³⁰ <https://www.quality.it/benchmarking.html>



A teljesítményértékelési folyamat négy fő szakaszra bontható:

- ✓ versyelemzés és a legjobb üzleti gyakorlatok (sikertényezők) kutatása,
- ✓ egy olyan teljesítményszint meghatározása, amelyet a szervezet teljesítményének értékeléséhez összehasonlítási feltételként kell használni,
- ✓ tanulás a folyamatok és eredmények összehasonlításán keresztül,
- ✓ a jobb teljesítmény elérését célzó intézkedések előkészítése (teljesítményértékelés után).

Az elemzés tárgya alapján a benchmarking négy fő típusát különböztethetjük meg: belső, versenyképes, funkcionális és általános.³¹

1. Belső teljesítményértékelés

Az elnevezés az elvégzett elemzésekre utal, amelyeknek összehasonlítási feltételei ugyanazon szervezet más folyamatai vagy területei. A belső teljesítményértékelés az egyetlen olyan típusú teljesítményértékelés, amely nem más vállalatokkal való összehasonlításon alapul. Ez a sajátosság egyben a legfőbb hátránya is, hiszen a külvilággal való összehasonlítás nélkül nem lehet jelentősen növelni a teljesítményszintet, mivel a legjobb gyakorlatok általában a vállalaton kívül valósulnak meg. Másrészt a belső teljesítményértékelés lehetővé teszi a vállalat számára, hogy alaposan megismerje önmagát, azonosítva azokat a működési egységeket, amelyek fejlesztésre szorulnak, belső normákat állapítson meg, és meghatározza az elérésükhöz vezető utakat. Egy másik erősséget jelent a vállalati információs rendszer javításának lehetősége és a különböző részlegek közötti információcsere fokozása.

2. Versenyképes vagy külső benchmarking

Itt az elemzés összehasonlítási területe a versenytársak világa. Pontosan azért, mert az ugyanazon a piacon versenyző vállalatok összehasonlításán alapul, ezt az elemzéstípust meglehetősen nehéz a gyakorlatban megvalósítani, mivel a vállalatok nem hajlandóak megosztani belső stratégiáikat és adataikat a versenytárs vállalatokkal. Ahol azonban megvalósítható, a verseny benchmarking lehetővé teszi, hogy a konkurens vállalatoktól ne csak mennyiségi szempontból, hanem az eredményeket létrehozó folyamatokról és stratégiákról is fontos információkat szerezzenek, megkönnyítve ezzel az adott piacon a versenylőnyt meghatározó tényezők megértését.

3. Funkcionális vagy folyamat benchmarking

Ez magában foglalja az összehasonlítást más vállalatokkal (általában a legjobbakkal), amelyek egy adott területen, például a HR, a termelés, az értékesítés, az információs rendszerek stb. terén kiemelkedőek. Ez egy széles körű felmérés, amely ahelyett, hogy egy általános versenytársra összpontosítana, az adott vezető vállalat egy adott ágazatát veszi figyelembe; ez a fajta elemzés továbbá növeli a konkrét eredmények elérésének valószínűségét.

A egy adott vállalati ágazat kutatása új és innovatívabb gyakorlatok kialakításához vezet; továbbá a vállalatok közötti információszerzés és -megosztás folyamata kevesebb nehézségbe ütközik, mint a versenytársak teljesítményértékelése, mivel a vállalatok nem érzik úgy, hogy piaci vezető szerepük közvetlenül veszélyeztetve lenne. A kutatásban részt vevő vállalatok - mivel nem állnak közvetlen

³¹ <https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1379>



versenyben - nagyobb hajlandóságot mutatnak az együttműködésre és az adatokhoz való hozzáférés engedélyezésére. A funkcionális benchmarking fő hátránya abban rejlik, hogy a gyakorlatokat és módszereket nehéz egyik kontextusból a másikba átvinni. Emiatt az ilyen típusú elemzések nagyobb költség- és időbeli elkötelezettséget igényelnek.

4. Általános vagy jó gyakorlatok összehasonlító értékelése

Ez a fajta kutatás egy adott területen az abszolút legjobbnak elismert vállalat elemzését tekinti referenciaobjektumnak. Ezt a fajta benchmarkingot a legnehezebb alkalmazni, mivel objektíven nehéz korrekt összehasonlítást végezni olyan vállalatok között, amelyek egymástól is nagyon különbözőek lehetnek. A funkcionális benchmarkinghoz hasonlóan azonban az összehasonlításban részt vevő más szereplőkkel való közvetlen verseny hiánya kedvez a saját piac számára teljesen új információk megtalálásának, és ösztönzi az innovatív folyamatok felfedezését a legjobb eredményt elért vállalatok modelljeinek újbóli kidolgozásával.

Fejlett analitika (*Advanced analytics*)

A Dataversity szerint az adatelemzés „*az adatokon belüli minták kutatása, felfedezése és értelmezése*”.³² A fejlett analitikai technikák ebbe a nagyon tág adatelemzési halmazba tartoznak. Leggyakrabban az adatbányászat, a gépi tanulás, a preskriptív analitika, a nagy adatelemzés, a prediktív analitika, az előrejelzés és általában minden olyan elemzés, amely az adatokban lévő minták megtalálását jelenti.³³ Vagyis mindazokra az adatelemzési technikák, amelyek *előrejelző* módon működnek. Ezek a kifinomult adatkutatói, adatgyűjtési és -elemzési eszközök gyorsabb és innovatív módon irányítják a vállalati döntéshozatali folyamatot, ami versenyelőnyhöz vezet.³⁴

A fejlett analitika használatának előnyei elsősorban a következők:

- ✓ több idő marad a stratégiára,
- ✓ jobb kockázatkezelés,
- ✓ pontosabb döntéshozatal,
- ✓ jobb ROI (megtérülés),
- ✓ adatmegosztás és a munkavállalók felhatalmazása.³⁵

³² <https://www.dataversity.net/>

³³ Bose, R. (2009). Fejlett analitika: Lehetőségek és kihívások. *Ipari menedzsment és adatrendszerek*.

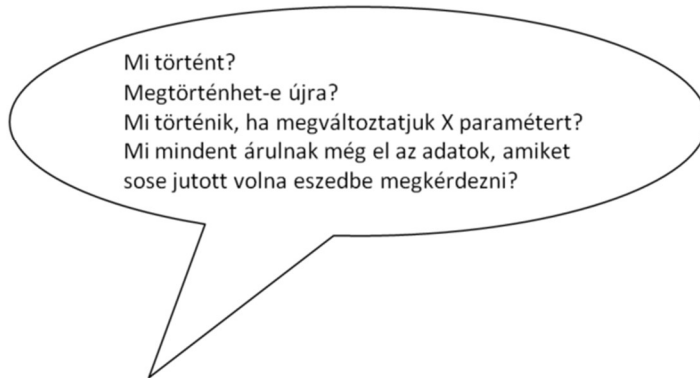
³⁴ Leventhal, B., & Langdell, S. (2013). Az üzleti alkalmazások értéknövelése beágyazott fejlett analitikával. *Journal of Marketing Analytics*, 1(2), 64-70.

³⁵ <https://www.tibco.com/it/reference-center/what-is-advanced-analytics>



Fejlett analitika

Választ ad a kérdésekre



Részei

- Statisztikai vagy minőségi analízis
- Adatbányászat
- Előrejelző modellek
- Többváltozós tesztelesek
- Nagymennyiségű adatelemzés
- Szövegelemzés

9. ábra: Fejlett analitika keresztellenőrzés

Ellátási lánc menedzsment

Az ellátási lánc menedzsmentre (SCM) nem létezik egységes definíció, mivel viszonylag új keletű menedzsment módszerek és szoftvermegoldások összességét jelenti, amelyek lehetővé teszik a teljes értékesítési lánc hatékony irányítását. 1982-ben két tudós, Oliver és Webber beszélt először az ellátási lánc menedzsmentről, akik úgy határozták meg, hogy az „*az azonos ellátási láncba tartozó vállalatok készleteinek csökkentésére szolgáló technika*”. A kifejezés egy ellátási lánc raktárának készletgazdálkodását jelentette. Később más meghatározások is születtek, amelyek négy megközelítésben foglalhatók össze:

- ✓ logisztikai integráció³⁶
- ✓ a vállalatok közötti vertikális integráció³⁷
- ✓ irányítási és koordinációs folyamat³⁸
- ✓ menedzsment filozófia, amely az ellátási láncban dolgozókat az ügyfél számára történő értékteremtés irányába tereli.³⁹

2007-ben az SCM Szakemberek Tanácsa megállapította, hogy az ellátási lánc menedzsment „*magában foglalja a logisztikai tevékenységek kutatásával, ellátásával, átalakításával és irányításával kapcsolatos valamennyi tevékenység tervezését és irányítását. Magában foglalja továbbá az ellátási lánc partnereivel való koordinációt, integrációt és együttműködést, amelyek lehetnek beszállítók, közvetítők, szolgáltatók és ügyfelek. Röviden, az SCM integrálja és koordinálja az ellátási láncot és magának az ellátási lánc különböző szereplői közötti kapcsolatok kezelését*”.⁴⁰

³⁶ Tyndall, G., Gopal, C., Partsch, W., & Kamauff, J. (1998). *Az ellátási láncok feltöltése. Az értéknövelés új útjai a globális működési kiválóság révén.*

³⁷ Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Az ellátási lánc menedzsment jellemzői és a beszerzési és logisztikai stratégiára gyakorolt hatásai. *The International Journal of Logistics Management.*

³⁸ La Londe, B. J. (1997). Ellátási lánc menedzsment: Mítosz vagy valóság? *Supply Chain Management Review*, 1(1), 6-7.

³⁹ Ellram, L. M., & Cooper, M. C. (1990). Ellátási lánc menedzsment, partnerség és a feladó-harmadik fél kapcsolat. *The International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1-10.

⁴⁰ https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921



Az értékesítési lánc 9 tevékenységből áll:

- ✓ marketing,
- ✓ a beszállítókkal való kapcsolatok,
- ✓ rendelkezés,
- ✓ készletgazdálkodás és nyersanyagok tárolása,
- ✓ gyártás,
- ✓ a késztermékek kezelése és tárolása,
- ✓ rendeléskezelés,
- ✓ szállítási menedzsment,
- ✓ visszatérési logisztika vagy fordított logisztika.⁴¹



10. ábra: Az ellátási lánc menedzsment jellemzői⁴²

Az SCM azért fontos, mert elsődleges célja a vállalat teljesítményének ellenőrzése és hatékonyságának javítása a végfelhasználónak nyújtott szolgáltatási szint optimalizálása, a működési költségek és a lekötött tőke racionalizálása érdekében. Fontos eszköz, amely javítja az üzleti teljesítményt és a piaci versenyképességet, kielégítve az ügyfelek igényeit.

Az ellátási lánc hatékony irányítása lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy csökkentsék az időt, következőképpen csökkentsék a termékek árát és biztosítsák a versenytársakkal szembeni megkülönböztetést. Az internet és az egyre újabb és újabb technológiák megjelenésével az SCM teljesítménye megnőtt, és még hatékonyabbá vált az idő, a költségek, a koordináció és az üzleti rugalmasság tekintetében^{43 44}.

⁴¹ <https://www.investopedia.com/terms/s/scm.asp>

⁴² <https://www.businessstudynotes.com/2021/02/what-is-supply-chain-management-scm-example.html>

⁴³ <https://www.ibm.com/topics/supply-chain-management>

⁴⁴ Tan, K. C. (2001). Az ellátási lánc menedzsment szakirodalom kerete. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 39-48.



3.2.1 Irányítási modellek

Nem könnyű meghatározni, hogy mi az irányítási modell, de általánosságban úgy tekinthetjük, mint azon döntések összességét, amelyeket egy vezető vagy egy vállalat felső vezetése elfogad a célok meghatározása, a tevékenységek koordinálása, a megfelelő erőforrások elosztása és az erőfeszítések motiválása érdekében. Más szóval, ez a menedzsment munkájának határainak meghatározása. A menedzsment nem statikus és előre meghatározott, hanem változik és alkalmazkodik mind az ügyfelek és a munkavállalók elvárásaihoz, mind a technológiai fejlődéshez, valamint a verseny és a versenytársak stratégiai döntései alapján.

E szempontok miatt fontos, hogy egy vállalat megkülönböztető vezetési modellt válasszon vagy építsen ki, hiszen a legfontosabb, hogy ezáltal előnyre tegyen szert az elismertség és a versenyképesség szempontjából⁴⁵.

Az irányítási modelleknek 3 alapvető szempontja van:

- ✓ A vezetési modell olyan fontos döntéseket foglal magában, amelyek befolyásolják a vállalat alapjait. Ezek a döntések megalapozzák a vállalat irányításának módját, és alakítják a vállalat konkrét gyakorlatát és viselkedését. Tisztában kell lennünk ezekkel az elvekkel, mivel ritkán láthatóak, és csak következőképpen magyarázhatóak meg. Ismeretük hiányában fennáll a veszélye annak, hogy vakon irányítjuk vállalkozásunkat.
- ✓ A vállalaton belül működő vezetési elvek ismeretében és a meglévő alternatívák megértésével lehetőség van arra, hogy az ember tudatosan változtasson a vezetési módján, hogy javulást érjen el és versenyelőnyhöz jusson.
- ✓ A vezetési modell nem rossz vagy elavult, hanem egy választás eredménye. Ha értékelésünk reális és átgondolt, akkor azt a vezetési modellt választjuk, amelyik a legjobban megfelel az adott döntésnek. Ezzel szemben, ha az elképzeléseink zavarosak, akkor nagy a kockázata annak, hogy rossz vezetési modellt választunk. Azok a vállalatok generálnak versenyelőnyt a vezetési modelljükből, amelyek tudatosan és markánsan döntenek a követendő elvekről.⁴⁶

⁴⁵ Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2015). *Kulcsmenedzsment modellek: The 75+ Models Every Manager Needs to Know*. FT Press.

⁴⁶ Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). Mi az Ön vezetési modellje? *MIT Sloan Management Review*, 50(2).
Elérhető a [következő](http://iele.ch/pdf/Birkinshaw_What%20is%20your%20management%20model_MIT%202010.pdf) címen:
http://iele.ch/pdf/Birkinshaw_What%20is%20your%20management%20model_MIT%202010.pdf



Melyik modell illik a vállalkozásodhoz?

MODEL	Az alábbi feltételek mellett a legalkalmasabb
TERVEZÉSI MODEL (PLANNING MODEL)	<ul style="list-style-type: none"> • stabil, kiszámítható iparágban tevékenykedő kiforrott üzlet • fordulat vagy válsághelyzet, ahol egyértelmű szabályok szükségesek • vezetők legkényelmesebben építésmesterként vagy irányítóként tevékenykednek
KUTATÁSI MODEL (QUEST MODEL)	<ul style="list-style-type: none"> • kialakult és növekvő vállalkozás meghatározott versenytérrel • az üzleti környezet dinamikus és versengő • vezetők a stratégiát és a taktikát hangsúlyozzák, gyakran sport- vagy katonai metaforákkal élnek, az első hely számukra nagyon fontos
TUDOMÁNYOS MODEL (SCIENTIFIC MODEL)	<ul style="list-style-type: none"> • humánkapacitás igényes vállalkozás, mint pl. szakmai szolgáltatások vagy kutatás-fejlesztési szervezetek • kedvező piaci feltételek sok lehetőséggel, gyakran több területen • vezetők jellemzően alulértékeltek, elsők az egyenlők között, másokat akarnak előtérbe helyezni
FELFEDEZŐ MODEL (DISCOVERY MODEL)	<ul style="list-style-type: none"> • nagyon bizonytalan, gyorsan változó környezetben működő korai szakaszban lévő vállalkozás, vagy megfialításra törekvő bejártott vállalkozás • zavaros versenytér • vezetők kísérletezők, nyitottak az improvizációra, vitákra, szövetségekre

11. ábra: Menedzsment modellek katalógusa⁴⁷

Erre a kérdésre nincs válasz, mert minden vállalat egyedi, és sajátos jellemzőkkel és igényekkel rendelkezik. Egy vállalatnak egynél több irányítási modellre is szüksége lehet. Az ábra egy makroosztályozást javasol, hogy könnyebbé tegye a döntést, ha elgondolkodunk azon, hogy melyik modell a legmegfelelőbb a vállalatunk számára.^{48 49}

3.2.2 Az üzleti modell és az üzleti terv közötti különbségek

Mielőtt továbbmennénk, tisztázni kell az üzleti modell és az üzleti terv közötti különbséget. Sokan hajlamosak összekeverni és felcserélhetőnek tekinteni őket, pedig csak a nevükben hasonlítanak egymásra. Funkcióik és céljaik nagyon különbözőek; ennek ellenére, ha helyesen használják őket, egymást kiegészítő eszközöket jelentenek.

⁴⁷ <https://sloanreview.mit.edu/article/what-is-your-management-model/>

⁴⁸ Birkinshaw, J. (2012). *Reinventing Management*. John Wiley & Sons.

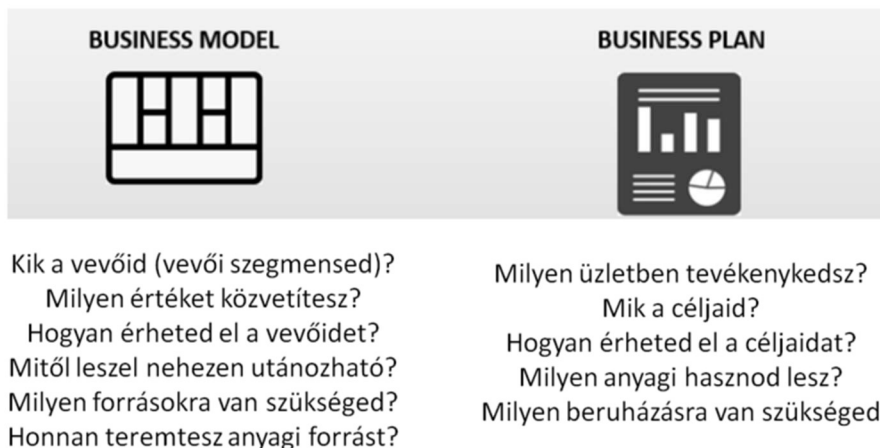
⁴⁹ Büyükbalcı, P., Ertemsir, E., & Boukari, Z. (2020). A termékinnovatív felkarolása a technológiai cégeknél: A menedzsmentmodell alapelveinek hatása. *Technology Innovation Management Review*, 10(12). Elérhető a [következő](https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_2020_December%20-%203.pdf) címen: https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_2020_December%20-%203.pdf



ÜZLETI MODELL vagy ÜZLETI TERV



Az **üzleti modell** kifejezi, miben különbözel versenytársaidtól és ez milyen stratégiai előnnyel jár. Holisztikus keretrendszer annak megtervezésére, hogy egy vállalkozás hogyan tud értéket teremteni és megtartani azt. Az **üzleti terv** pedig egy részletes dokumentum, mely kifejezi, hogy lesz a vállalkozásod életképes. Ahol egy üzleti modell tesztelésre kerül, az üzleti terv elsődleges célja a befektetés megszerzése.



12. ábra: Üzleti modell vagy üzleti terv

A fő és alapvető különbség az üzleti modell és az üzleti terv között az, hogy míg az előbbi egy kevésbé összetett, általában vizuálisan jeleníti meg azt, hogy a vállalat hogyan termel, szállít és szerez profitot, addig az utóbbi egy hosszú, szöveges, mélyreható leírás arról, hogy a vállalat hogyan épül fel, és hogyan tervezi a stratégiai és pénzügyi célok elérését.

Az üzleti tervvel általában nem magát az üzleti modellt tévesztik össze; ez valójában az **üzleti modellezés eszköze** - egy olyan eszköz, amely alapot nyújt az üzleti modell megtervezéséhez. Az üzleti modellezési eszközöknek köszönhetően a vállalkozó azonosítani tudja azokat a fő blokkokat, amelyekre felépítheti vállalkozását és egyedi stratégiáját. Ez az üzleti modellezési eszköz általában egy egyetlen oldalból álló keretrendszer, amely lehetővé teszi, hogy különböző nézőpontokból elemezze vállalkozását. Igényeidtől függően különböző modellezési lehetőségek állnak rendelkezésedre, például üzleti modell vászon (*business model canvases*), értékjavaslat vászon (*value proposition canvases*), lean vászon (*lean canvases*), stb. Ezen eszközök mindegyike különböző jellemzőkkel rendelkezik, amelyek alkalmazkodnak a vállalkozó sajátos igényeihez. Az üzleti modellezési eszközök hasznosak egy tevékenység belülről történő megértéséhez, vagy az üzleti tevékenység növekedésére és bővítésére vonatkozó előrejelzések készítéséhez.

Az **üzleti terv** egy többoldalas írásos dokumentum, amely részletes információkat tartalmaz az üzletről, a termékről/szolgáltatásról, a piacról és a vállalkozó elképzeléseiről a vállalat jövőjét illetően. Ez egy nagyon pontos portré a vállalkozás minden aspektusáról, és kiterjed az ágazatra, a termékekre/szolgáltatásokra, az ügyfelekre, a versenytársakra, a beszállítókra, a vállalkozás összes működési és pénzügyi célkitűzésére, a marketing- és értékesítési stratégiára. Az üzleti terv fő célja az üzleti ötlet megvalósíthatóságának és gazdasági fenntarthatóságának bemutatása. Az üzleti tervnek



köszönhetően a vezetők, a befektetők és bármely más érdekelt fél teljes áttekintést kaphat az elemzett tevékenységről. Az üzleti terv külső értékelésre és olvasásra készül, és különösen fontos hitelek, finanszírozás és befektetések igénylésénél. Ez a legjobb módja annak, hogy megmutassuk, hogy a vállalkozás vagy az üzleti ötlet megbízható és elég szilárd ahhoz, hogy hitelhez jusson.

Üzleti modell vászon

Az üzleti modellvásznat (Business Model Canvas, BMC) Alexander Osterwalder és Yves Pigneur⁵⁰ találta ki és írta le, és úgy tervezték, hogy konkrét eszköz legyen a vezetők és vállalkozók támogatására. Ez a modell forradalmasította az üzleti modell ábrázolásának módját: a Canvas modell előnye, hogy könnyen érthető, mivel a legösszetettebb fogalmakat is leegyszerűsíti a világos, lényegi és intuitív vizuális ábrázolásnak köszönhetően. Lehetővé teszi annak vizuális ábrázolását, hogy egy vállalat hogyan állít elő, osztja el és szerzi meg az értékeket. Olyan módszer, amely ösztönzi az ötletek és megoldások generálását, amely az ötletet konkrét projektté alakítja, amely lehetővé teszi a versenytársakkal való összehasonlítást, amely kedvez és ösztönzi a csapatmunkát és a csapatmunkát.

A Canvas modell alapvetően kilenc elemet tartalmaz, amelyek az üzleti tevékenység 4 fő területéhez, nevezetesen az ügyfelekhez, az ellátáshoz, az infrastruktúrához és a pénzügyi fenntarthatósághoz kapcsolódnak. Továbbá a központi helyet az értékjavaslat foglalja el, míg a bal oldali elemek a hatékonyságot, a jobboldaliak pedig az értékteremtést határozzák meg. Lássuk az alábbiakban a Canvas modellt alkotó 9 elemet⁵¹:

- ✓ **Kulcsfontosságú partnerek.** Ezek azok a partnerek, amelyekkel a vállalat szövetségre kíván lépni, hogy értéket teremtsen az ügyfél számára.
- ✓ **Kulcsfontosságú tevékenységek.** Az üzleti modellt eredményessé tevő összes kulcsfontosságú tevékenység.
- ✓ **Értékképzés.** Ez az egyes szegmensek számára kínált termékek vagy szolgáltatások értékére vonatkozik.
- ✓ **Ügyfélkapcsolatok.** Az ügyféllel kialakított kapcsolatok.
- ✓ **Ügyfélszegmensek.** Ez azoknak a különböző embercsoportoknak és szervezeteknek a leírására vonatkozik, amelyekhez a vállalat szól. Ez a blokk lehetővé teszi az egyes ügyfélszegmensek igényei köré csoportosított termékek és szolgáltatások azonosítását.
- ✓ **Kulcsfontosságú források.** Vagyis a vállalat kulcsfontosságú erőforrásai.
- ✓ **Csatornák.** Azaz azok a csatornák, amelyeken keresztül az ügyfelet elérjük.
- ✓ **Költségszerkezet.** Az erőforrások, tevékenységek és kulcsfontosságú partnerek költségszerkezetére utal.
- ✓ **Bevételi források.** A keletkezett bevételekre vonatkozik.⁵²

⁵⁰ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Üzleti modell generálás: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons.

⁵¹ [Üzleti modellvászon - Teljes útmutató az üzleti modellvászonhoz](#)

⁵² [Az üzleti modellvászon magyarázata | Lépésről lépésre útmutató példákkal](#)



KULCSFONTOSSÁGÚ PARTNEREK	KULCSFONTOSSÁGÚ TEVÉKENYSÉGEK	ÉRTÉKKÉPZÉS	ÜGYFÉLKAPCSOLAT	ÜGYFÉLSZEGMENSEK
<p>Kik a kulcsfontosságú partnereink? Kik a kulcsfontosságú beszállítóink? Milyen kulcsfontosságú forrásokat szerzünk tőlük?</p> <p>Partnerségi típusok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stratégiai szövetség • együttműködés • részvénytársaság • vevő-beszállító kapcsolat 	<p>Milyen kulcsfontosságú tevékenységeket kíván meg az értékképzésünk? Forgalmazói hálónk? Ügyfélkapcsolatok? Bevételi források?</p> <p>Kategóriák:</p> <ul style="list-style-type: none"> • termelés • problémakezelés • felület/hálózat 	<p>Milyen értékeket kell a vevő elé tárunk? Mely vevői problémákra kell tudnunk válaszolni? Milyen termékeket és szolgáltatásokat biztosítunk az ügyfél szegmensekben? Mely vevői igényeket elégítjük ki?</p>	<p>Milyen típusú kapcsolat kialakítását és fenntartását várják el tőlünk ügyfeleink? Melyiket kell ezek közül megvalósítanunk? Mennyibe kerül ez nekünk?</p> <p>Ügyfélkapcsolat típusok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • személyes asszisztencia • személyre szabott személyes asszisztencia • önkiszolgáló szolgáltatás • automata szolgáltatás • közösségek • közös alkotó tevékenység 	<p>Ki azok, akiknek értéket teremtünk? Kik a legfontosabb vevőink?</p> <p>Ügyfélszegmens típusok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tömeges piac (mass market) • hiányos piac (niche market) • szegmentált • változatos • sokoldalú felület
	<p>KULCSFONTOSSÁGÚ FORRÁSOK</p> <p>Milyen kulcsfontosságú forrásokat kíván meg az értékképzésünk?</p> <p>Forrástípusok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • humán • fizikai • intellektuális • pénzügyi 		<p>FORGALMAZÓI CSATORNÁK</p> <p>Milyen úton szeretnének elérni minket a vevőink? Hogyan érzük el mi őket most? Melyik módszer működik a legjobban és leginkább költséghatékonyan?</p> <p>Elérési útvonal típusok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • saját csatorna • partnerkapcsolati csatorna 	
KÖLTSÉGSZERKEZET		BEVÉTELI FORRÁSOK		
<p>Mi a legfontosabb felmerülő költség az üzleti modellünkben? Mely kulcsfontosságú források és tevékenységek a legköltségesebbek? A vállalkozásunk költségvezérelt vagy inkább értékvezérelt?</p>		<p>Mely értékekért hajlandók fizetni a vevőink? Melyekért fizetnek jelenleg? Hogyan fizetnek jelenleg? Az egyes bevételi forrásaink hányadát képzik a teljes bevételünknek?</p> <p>Bevételi forrás típusok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eszköztértékesítés • használati díj • előfizetői díj • hitel/leasing/bérelti díj • engedélyezés • ügynöki jutalék • reklám 		

13. ábra: Üzleti modell vászon (BMC)⁵³



A „vizuális gondolkodás” logikáját kihasználva a BMC egyfajta univerzális nyelvet hoz létre: ez lehetővé teszi a vállalat működését érintő összetett fogalmak megosztását és egyszerűsítését, mindenki számára érthetővé téve azokat. A BMC ideális eszköz ahhoz, hogy világos és sematikus képet kapjunk bármilyen üzleti projektről, a gyártani kívánt új terméktől kezdve egy új vállalkozói tevékenység megnyitását egészen a nagy ipari projektekig.

A leggyakoribb hibák, amelyeket el kell kerülni:

- ✓ Azt gondolod, hogy mindenkiért vagy. A BMC egyik alapvető szempontja a sajátos célcsoport meghatározása.
- ✓ Azt gondolod, hogy nincsenek versenytársaid. Fontos azonosítani a hozzáadott értéket a versenytársakhoz képest.
- ✓ Nem gondolkodsz mélyrehatóan, és nem azonosítod, hogy melyek azok a tevékenységek és erőforrások, amelyek a vállalatot jellemzik.
- ✓ A BMC-t nem használják a csapaton belüli megosztás és vita eszközeként.
- ✓ A BMC használata nélkül, hogy megtanulta volna, hogyan kell használni és összeállítani. Néhány szakember inkább kihagyja ezt a lépést, és azonnal elkezd dolgozni a Canvassal. Ha azonban rossz kontextusban használják, félrevezető lehet az elemzés szempontjából.
- ✓ Azt gondolod, hogy ez egy statikus eszköz. A BMC iteratív tervezés, ami azt jelenti, hogy rendszeresen frissíteni kell az üzleti folyamatoknak megfelelően.

FÓKUSZ. Az üzleti modellvásznak megtervezése a körforgásos gazdaság számára

Az alábbiakban ismertetésre kerülő rövid, mélyreható elemzés Mateusz Lewandowski „A körforgásos gazdaság üzleti modelljeinek kialakítása - a koncepcionális keret felé” című cikkén alapul.⁵³

E kutatásnak köszönhetően két új területet azonosítottak, amelyek a BMC-re vonatkoznak, nevezetesen:

- ✓ A visszavételi rendszer, és
- ✓ Az alkalmazkodási tényezők.

Ez vezetett a körkörös üzleti modell kibővített keretrendszerének koncepciójához.

1. A visszavételi rendszer

A körforgásos gazdaság alap gondolata az anyagkörforgás. Ez az elképzelés abból indul ki, hogy a termékek, azok összetevői és/vagy anyagai újrafelhasználhatók/újraeloszthatók, újragyárthatók/felújíthatók vagy újrahasznosíthatók. Ehhez vissza kell gyűjteni a fogyasztótól. A körforgásos gazdaságnak ezek a fordított logisztikára alkalmazott alapelvei a visszavételi menedzsmenthez, az ösztönzött visszavételhez és újrafelhasználáshoz, valamint a használt termékek begyűjtéséhez kapcsolódnak (pl. ahogy a H&M gyűjti a használt ruhákat).

⁵³ Lewandowski, M. (2016). A körforgásos gazdaság üzleti modelljeinek tervezése - A fogalmi keret felé. *Sustainability*, 8(1), 31-348.



Az anyagellátási láncban mindkét irány (előre és visszafelé) lehetséges, de a fordított logisztika más partnereket, csatornákat és ügyfélkapcsolatokat igényelhet. A félreértések elkerülése érdekében jobb megkülönböztetni és egy új összetevővel kiegészíteni az előremenő és a fordított logisztika sajátosságait.³⁴

2. Az alkalmazkodási tényezők

Ez a szempont elsősorban a vállalaton belüli és kívüli tényezőkhöz való alkalmazkodásra vonatkozik. Egyrészt a figyelembe veendő belső tényezők mindazok a szervezeti változások, amelyek a klasszikus üzleti modellről a körkörös modellre való áttérésebből fakadnak. Ehhez jelentős immateriális javakra van szükség, mint például a csapatmotiváció és a szervezeti kultúra, a tudás és az átállási eljárások. Ezek az összetevők a humánerőforrás-fejlesztésen és a csapatépítésen, valamint a változásmenedzsment eszközeinek alkalmazásán, továbbá az üzleti és értékelési modellek kialakítására szolgáló módszerek és eszközök használatán alapulnak.

Másrészt a külső tényezők közé tartoznak a technológiai, politikai, szociokulturális és gazdasági kérdések. A technológiai kérdések általában a megfelelő információs technológiák használatának és a menedzsment folyamatokban való alkalmazásának lehetőségére vonatkoznak. A politika alatt a hatályos jogszabályokat, azok változásait, az igényelhető ösztönzőket és a lobbitevékenységet értjük. A szociokulturális kérdések a vásárlói szokásokra és a közvéleményre vonatkoznak, míg a gazdasági tényezők a jövőbeli termékek iránti keresletre vagy a körforgásos gazdaság elveinek elfogadásával kapcsolatos nehézségekre vonatkoznak³⁴.

Ezzel a két új komponenssel az Osterwalder és Pigneur által kifejlesztett BMC kibővül és alkalmazkodik a körkörös üzleti modellhez. Most már 11 elemmel rendelkezünk.

A következő kép a klasszikus BMC adaptációját mutatja be a körforgásos gazdaság modelljéhez.³⁴



PARTNEREK	TEVÉKENYSÉGEK	ÉRTÉKKÉPZÉS	ÜGYFÉLKAPCSOLAT	ÜGYFÉLSZEGMENSEK
<ul style="list-style-type: none"> együttműködő hálózatok együttműködési formák 	<ul style="list-style-type: none"> teljesítmény optimalizálás termékmegjelenés lobbitevékenység újragyártás, újrafeldolgozás technológiaváltás 	<ul style="list-style-type: none"> PSS körforgásos termékek virtuális szolgáltatások vevői ösztönzők a visszvételi rendszer iránt 	<ul style="list-style-type: none"> rendelésre gyártás vevői szavazat (dízájn) social-marketing stratégia és kapcsolatok a Recycling 2.0 közösségi partnereivel 	<ul style="list-style-type: none"> ügyfél típusok
	KULCSFONTOSÁGÚ FORRÁSOK <ul style="list-style-type: none"> jobban feldolgozható alapanyagok a természeti erőforrások regenerációja és megőrzése anyagok virtualizációja visszanyert anyagáramok (termék, összetevő, alapanyag) 		CSATORNÁK <ul style="list-style-type: none"> virtualizáció 	
			VISSZAVÉTELI RENDSZER <ul style="list-style-type: none"> visszavétel menedzsment csatornák ügyfélkapcsolatok 	
KÖLTSÉGSZERKEZET		BEVÉTELI FORRÁSOK		
<ul style="list-style-type: none"> értékelési kritériumok vevők számára nyújtott ösztönzők értéke útmutató az anyagáramok költségszámítására 		<ul style="list-style-type: none"> bemenet-alapú elérhetőség-alapú használat-alapú teljesítmény-alapú visszanyert források értéke 		
ALKALMAZKODÁSI TÉNYZŐK				
<ul style="list-style-type: none"> vállalati kapacitások PEST faktorok 				

14. ábra: A körforgásos üzleti modell vászon keretrendszere⁵⁴

3.2.2.1 Üzleti terv

Egy vállalat vagy vállalkozás megvalósítása hosszú és jól tagolt folyamat, amely egy ötlettől indul, és egy jól meghatározott projekt megvalósításához vezet.

A konkrét eredmény eléréséhez sok lépésen kell keresztülmennie. Az alap, amelyre aztán minden más épül, a pontos üzleti ötlet meghatározása. A sikeres ötlet kidolgozásához három dolgot kell figyelembe venni:

- ✓ mit akarsz eladni,
- ✓ kinek,
- ✓ hogyan kell a terméket előállítani vagy a szolgáltatást nyújtani.

Az üzleti ötletet tehát a referenciapiachoz képest kell elhelyezni, az érintett kategóriák (ügyfelek) igényeire kell összpontosítani, és össze kell hasonlítani a versenytársakkal. Továbbá, nem szabad megfeledkeznünk és el kell kezdenünk gondolkodni a kialakítandó szervezetről, hogy az ötletet konkretizáljuk.

⁵⁴ https://www.researchgate.net/figure/A-framework-of-the-circular-business-model-canvas-Source-adapted-from-Osterwalder-and_fig5_291171892



Az **üzleti tervet** (*business plan, BP*) általánosan ismert és elismert eszközként tartják számon, amely a leghatékonyabb eszköz a tervezési folyamat elindítására, amely a technikai elemzésen keresztül az eredeti üzleti ötlet formalizálásához vezet. A BP egy többoldalas leíró dokumentum, amely részletesen összefoglalja a vállalat működési és pénzügyi célkitűzéseit, valamint azt, hogy hogyan fogják azokat elérni. Ez a vállalat útterve, útmutató arról, hogy a vállalat hogyan fogja elérni konkrét célkitűzéseit. Rendkívül hasznos elemzési módszer a befektetés megvalósíthatóságának meghatározásában, a vállalat irányításában és a finanszírozás keresésében.

Amikor elkezdjük megírni a BP szövegét, világosnak és tömörnek kell lenni. A lehető legtöbb információt kell tartalmaznia, kiemelve a legfontosabb szempontokat, és az adatforrások, táblázatok és grafikonok megadásának egyértelműnek és meggyőzőnek kell lennie.⁵⁵

A BP-nek 2 funkciója lehet, egy belső és egy külső:

- ✓ a belső funkció ellenőrzi a meglévő vállalatban bekövetkezett változásokat,
- ✓ a külső funkció egy új üzleti kezdeményezés elemzésére és értékelésére vonatkozik.

A BP eredetileg a feltörekvő vállalkozókat célozza meg, akiknek tervezési és értékelési eszközzel kell felszerelkezniük vállalkozói projektjük megvalósításához. Ezt követően ez lesz az a prezentációs dokumentum, amelyre egy alakuló vagy terjeszkedő vállalkozásnak szüksége van ahhoz, hogy különböző tárgyalópartnereihez eljusson, mint például:

- ✓ lehetséges partnerek,
- ✓ hitelintézetek,
- ✓ nemzeti és helyi közigazgatás,
- ✓ állami szervek.

Pontosítani kell, hogy ami az üzleti tervmodelleket illeti, nem létezik olyan modell, amely mindenre alkalmazható. Itt azonban egy általános és átfogó séma kerül bemutatásra a kötelezően szükséges szakaszokkal:^{56 57}

1. BORÍTÓ
2. TARTALOMJEGYZÉK
3. ÖSSZEFOGLALÓ (legfeljebb egy oldal, az üzleti ötlet világos magyarázatával)
4. A Vállalkozói csapat bemutatása (az egyes tagok önéletrajza és története, hogyan született az ötlet, egy kép a csapatról stb.).
5. A TÁRSASÁG
 - a. Jogi forma
 - b. Központi iroda
 - c. Alkalmazottak
 - d. Szervezet
 - e. Gépek

⁵⁵ https://www.business-plan.it/Business-Plan_guida_al_piano_industriale.pdf

⁵⁶ <https://articles.bplans.com/a-standard-business-plan-outline/>

⁵⁷ <https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/07/24/basic-structure-of-a-business-plan-for-beginners/?sh=394e9d452ad3>



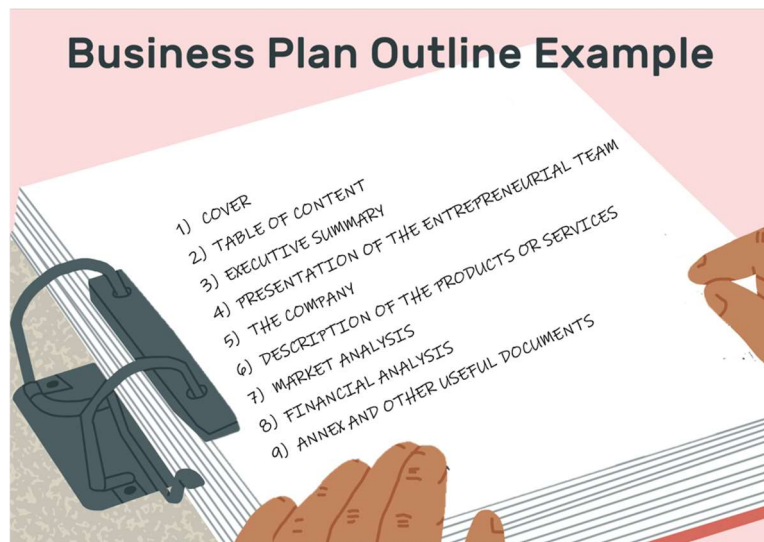
6. A TERMÉKEK VAGY SZOLGÁLTATÁSOK LEÍRÁSA

7. PIACELEMZÉS

- a. Először is, a jelenlegi piac elemzése
- b. Versenyzői elemzés
- c. Az új üzletág által a piacon nyújtott hozzáadott érték a versenytársakhoz képest
- d. Növekedési kilátások

8. PÉNZÜGYI ELEMZÉS

9. MELLÉKLET ÉS EGYÉB HASZNOS DOKUMENTUMOK (ha szükséges)



Ábra 15: Üzleti terv vázlata⁵⁸

Nézzük meg részletesebben a 7. és 8. pontot, mivel ezek a legkritikusabbak.

Piacelemzés

A piacelemzés az iparág szegmenseire összpontosít, és megpróbálja azonosítani a vállalat célpiacát. A piaci szegmentálás az erre a célra általában használt technika, mely különböző dimenziókat használ, mint például földrajzi, demográfiai, pszichográfiai stb. változókat. A célpiacnak vonzónak kell lennie: a cél az, hogy a vállalat egyedülálló módon képes legyen kiszolgálni a kiválasztott célpiacot. Ezen a ponton fontos, hogy információkat tartalmazzon arról, hogy az adott piac vásárlói hogyan viselkednek, mivel ez lehetővé teszi a vállalat számára, hogy alkalmazkodjon a sajátos igényeikhez. Általában az újonnan alapított cégek egy rés piacot céloznak meg egy teljes szegmens helyett, mivel ez utóbbi nagy, és kezdetben bizonyos nehézségeket okozhat. Egy rés piacra könnyebb behatolni, mivel az egy szegmensnek csak egy részét képezi, és a vevők egy szűk csoportját képviseli.

A piacelemzés magában foglalja a versenytársak részletes elemzését is, amelynek a legfontosabb versenytársakra, valamint azok erősségeire és gyengeségeire, stratégiáira, piaci helyzetükre stb. kell összpontosítania. Ezen túlmenően ki kell fejtenie, hogy a választott üzleti stratégia hogyan pozicionálja a vállalatot a versenytársakkal szemben. A következő lépés az egyedi piaci pozíció kialakítása. Végül a piacelemzésnek tartalmaznia kell az éves értékesítés megalapozott feltételezéseken alapuló becslését. Ez jelzi majd a vállalat által elérni kívánt piaci részesedést. Az értékesítés becslésére különböző

⁵⁸ <https://www.thebalancesmb.com/why-write-a-business-plan-2948013>



módszerek használhatók, például annak meghatározása, hogy a vállalat várhatóan hány vásárlónak fog értékesíteni, és hogy az egyes vásárlók átlagosan mekkora összeget fognak költeni („átlagjegy”). Lehetőség van arra is, hogy az értékesítési becsléseket egy összehasonlítható vállalat segítségével, az iparági szakmai szövetségekkel való kapcsolatfelvétel vagy belső keresés útján, általában az interneten keresztül készítsük el.

Pénzügyi terv

A pénzügyi tervnek köszönhetően megmutathatod a befektetőknek, hogy üzleti terved pénzügyileg is nyereséges.⁵⁹ Egy jól megalapozott pénzügyi terv képet ad a befektetőknek a⁶⁰ :

- ✓ **a finanszírozásról:** milyen és mennyi forrásra és tőkére van szükséged a vállalkozás indításához és fenntartásához, ill. mennyit tudsz befektetni a vállalkozásába. Jó, ha meghatározod a befektetők felkutatására irányuló stratégiádat is.
- ✓ **a költségszerkezetről:** itt kiemelendő, hogy mik a várható bevételek és kiadások, és mik a fix költségek.
- ✓ **a pénzforgalmról:** itt meg kell határozni, hogy mely tényezők befolyásolják a bevételeket és a kiadásokat, és milyen hatással vannak a pénzforgalomra.

A pénzügyi terv 3 kategóriából áll, melyek a következők:⁶¹

1. Szükséges tőke - indulási költségek

A vállalkozóknak, amikor elindulnak az ötletükkel, azonosítaniuk kell, hogy mi szükséges ahhoz, hogy elindítsák vállalkozásukat. Vagyis, hogy milyen pénzügyi szükségletei vannak egy induló vállalkozásnak. Ehhez fontos ismerni néhány alapvető gazdasági fogalmat, amelyek segítenek tisztázni a projekthez szükséges pénzzel kapcsolatos döntő fontosságú kérdéseket. A vállalkozóknak tehát a következő szempontokat kell megbecsülniük a működés megkezdéséhez:

- ✓ **A befektetés összege.** Ez jellemzően a kezdeti beruházások listája, például a termékfejlesztés vagy a működés előtti költségek. A listának részletesnek kell lennie, mivel a teljes összegből derül ki, hogy mennyi pénzre, illetve tőkére van szükség ennek a résznek a fedezéséhez.
- ✓ **A teljes költség összege.** Az első évben keletkező költségek előrejelzésére vonatkoznak. Célszerű arra gondolni, hogy a vállalkozás nem fogja elérni az összes tervezett bevételt. Gyakran feltételezik, hogy kezdetben a vállalkozás inkább veszteséget termel, mint nyereséget, és pénzügyi forrásokat fogyaszt.
- ✓ **Adók.** Az adóügyi koncepció szintén nagyon fontos bármely ország gazdasági modelljében. A vállalatoknak meg kell felelniük a különböző adózási követelményeknek, mint például az áfa (általában negyedévente bevallott), a társasági adó (amelyet a vállalat által az üzleti év végén elért nyereségre vetnek ki) és a társadalombiztosítás, amely a felvett alkalmazottak bérének egy százalékát tartalmazza (havonta fizetik).

⁵⁹ <https://www.nerdwallet.com/article/investing/what-is-a-financial-plan>

⁶⁰ https://www.business-plan.it/Business-Plan_guida_al_piano_industriale.pdf

⁶¹ <https://articles.bplans.com/the-key-elements-of-the-financial-plan/>



- ✓ **Pénzforgalom.** Ez azt jelenti, hogy a vállalkozónak a pénz rendelkezésre állása szempontjából kell bemutatnia az előrejelzést. Például a szállítók által szállított árukat júniusban kell kifizetni, a termelés pedig júliusban fejeződik be, így az értékesítés júliustól lehetséges. Ez azt jelenti, hogy az első bevételek valószínűleg augusztusban vagy szeptemberben kezdenek el befolyjni. Eközben a vállalkozónak fedeznie kell az energia- és vízellátás egyéb kiadásait vagy a felvett személyzet bérét. Ezt a témát a következő oldalakon részletesen kifejtjük.

A saját tőke és a kötelezettségek (hitelek) költségét „súlyozott átlagos tőkeköltségnek” nevezzük (a továbbiakban további részleteket és egy példát mutatunk be a fogalom szemléltetésére). A két finanszírozási forrás kombinációja optimális módot biztosít a forrásbevonásra és a vállalkozásépítésre.

A finanszírozás megszerzésének első lépése a vállalat finanszírozási igényeinek meghatározása *összegben és ütemezésben*, valamint az egyes vállalati területekre szánt összegek meghatározása. Bármely beruházás tervezésekor alapfeltétel annak *összegének és ütemezésének* helyes kiszámítása, mivel e két paraméter bármelyikében elkövetett hiba következképpen növeli a projekt költségeit, ami közvetlen hatással van a nyereségre. Az *összeg* kiszámítása a vállalkozókat a következő kérdések megoldására készíti: a finanszírozás forrása (belső vagy külső) és az alternatív költség értékelése (nem lesz lehetőség a további pénzeszközök más beruházásokra való felhasználására). Ha a finanszírozás külső forrásból történik (általában bankon keresztül), a beruházás a kamatok miatt nagyobb működési költséget jelent. Az *időzítés* tekintetében a hatások ugyanazok, mint az összeggel kapcsolatosak. Lehetőségi költség merül fel, ha a saját forrásokból történő beruházás időzítése túlságosan elhúzódik, és a költségek a kamatok túlfizetésével nőnek, ha a külső finanszírozási forrás (bankon keresztül) futamideje a szükségesnél hosszabbra nyúlik.

Az is lényeges, hogy a projekt egyes részeinek vagy területeinek megfelelő érdekeltségek számát helyesen határozzuk meg. A helytelen pénzügyi gazdálkodás eredménye a beruházások nem megfelelő elosztása a különböző részlegek vagy projektterületek között. Ez további problémákat indukál ezen a területen a projekt megfelelő működése ill. közép- és hosszú távú életképessége szempontjából. Ezenkívül alapvető fontosságú a projektben végrehajtandó beruházások finanszírozására szánt források tényleges költségének helyes kiszámítása.

Gyakran előfordul, hogy a külső finanszírozási források (bank) esetében a vállalkozók nem veszik figyelembe a teljes vagy tényleges működési költségek összes költségét. Ezért a finanszírozási művelet költségeit a valóságnál jóval alacsonyabbnak tervezik - és meglepődnek, amikor kiderül, hogy az eredeti számítások jóval a valós költségek alatt vannak. Ez természetesen veszélyezteti a beruházás helyes megvalósítását.

Ebben a tekintetben célszerű odafigyelni minden feltételre - nemcsak a hitelhez kapcsolódó feltételekre, hanem a vállalat és a bank közötti kapcsolatra is, azaz, hogy a vállalat jogosult legyen a hitel felvételére. Nemcsak a nyújtott finanszírozásra alkalmazott kamatlábakat, hanem a többi kapcsolódó költséget is figyelembe kell venni, amelyek a nyújtott finanszírozástól függően változnak (jelzáloghitel, személyi kölcsön, hitelszámla, kereskedelmi kedvezmény, lízing, stb.)

Tehát a megszerzett finanszírozástól függően olyan költségekre kell figyelni, mint a nyitási díj, törlési díj, értékbecslési költségek (jelzáloghiteleknel), adatszolgáltatási költségek, járulékos költségek (díjkedvezmények esetén), nem rendelkezési díj (hitelszámláknál), közjegyzői díjak, jelzáloghitel-rendezési díjak, folyószámlahitelhez kapcsolódó közjegyzői költségek, fenntartási költségek stb.



Mindezen költségek összege adja a művelet valós vagy effektív költségét, amely racionális alapot biztosít annak eldöntésére, hogy a művelet a túlzott költségek miatt folytatódik-e vagy sem.

2. Működőtőke szükséglet (bérek, készletek, kutatás, marketing alapján)

A rövid távú források elsősorban külső finanszírozásból (bankok és szolgáltatók) szerezhetőek be, bár a vállalat egyes forrásai is lehetnek rövid távúak. A rövid távú finanszírozást a működőtőke feltöltésére használják, hogy készletet vásároljanak, vagy hitelből finanszírozzák az ügyfeleknek történő értékesítést, vagy bizonyos pillanatokban növeljék a készpénzt. Amikor a készlet és a követelések készpénzre változnak, a hitelt visszafizetik.

A rövid távú források, mint már említettük, a szolgáltatóktól származhatnak (úgynevezett „kereskedelmi hitelek”), amikor a velük megállapodott fizetési feltételek halasztott fizetést tartalmaznak (például 30, 60 vagy 90 nappal az áru leszállítása után). Szintén származhatnak bankoktól, ha kereskedelmi diszkont műveletekkel váltókat és számlákat veszünk igénybe (ezekről a finanszírozási modellekről később lesz szó).

A vállalatoknak stratégiailag kell átgondolniuk, hogy mit akarnak elérni, mivel a tőkebevonás nem arról szól, hogy minél többet gyűjtsenek, hanem arról, hogy a korábban célzott elemzéssel azonosított konkrét finanszírozási igényeket fedezzék. Szükségük lesz tehát egy stratégiai tervre, amelyet bemutathatnak a potenciális befektetőknek. A befektetők akkor fognak befektetni, ha az üzletet vonzóknak és potenciálisan nyereségesnek tartják, de akkor a kezdeti kifizetés és a nyereség (a befektetés megtérülése) megszerzése érdekli őket. Ezért meg kell beszélni a feltételeket: mikor, milyen feltételekkel, mekkora összeggel és így tovább. Ezt nevezik „kilépési stratégiának”.

A forgótőke a forgóeszközök és a kötelezettségek különbsége. Ideális esetben a működő tőkének pozitívnak kell lennie, hogy garantálja a vállalat sikeres működését. A forgótőke tehát a vállalat forgóeszközeinek azon összege, amelyet nem a rövid lejáratú kötelezettségek finanszíroznak. Ez a vállalat rövid távú pénzügyi alkalmasságának és hatékonyságának mérőszáma. A pozitív működőtőke azt mutatja, hogy a vállalat képes rövid lejáratú kötelezettségeit kifizetni, ami fontos a vállalat pénzügyi egyensúlya szempontjából. Ne feledd azonban, hogy lehetséges, hogy a működőtőke pozitív, de mégsem képes kezelni egy nagy, váratlan készpénzszükségletet. A negatív működőtőke azt mutatja, hogy a cég jelenleg nem tudja rövid lejáratú kötelezettségeit a forgóeszközeivel kiegyenlíteni. Ez a pénzügyi nehézségek szinonimája; melynek a csőd a legsúlyosabb formája. A működőtőkének elegendőnek kell lennie ahhoz, hogy a nyersanyagok, a termelés alatt álló termékek és a késztermékek készlet szintjét a kereslet kielégítéséhez tartsa. Emellett megfelelő hitelezési időt biztosít a vevőknek a megállapított behajtási időszaknak megfelelően.

3. A várható bevételeket és költségeket bemutató pénzforgalmi előrejelzések

A vállalatnak elegendő pénzforgalmat kell generálni ahhoz, hogy az adósságfizetést fenntarthassa. A cégek számára a legfontosabb szempont a likviditás. A szilárd lábakon álló cég likvid cég, mert az adósságokat nem nyereséggel vagy saját tőkével, hanem készpénzzel fizetik vissza. Az adósságot készpénz kölcsönnek tekinthetjük, amelyet készpénz formájában kell visszafizetni a banknak. Más szóval, egy cégnek pénzforgalmat kell generálnia ahhoz, hogy finanszírozásra jogosult legyen, mert csak az a cég tudja visszafizetni az adósságot, amely pénzforgalmat generál.



A pénzforgalom (*cash flow*) kimutatás a harmadik a főbb pénzügyi jelentések közül: magában foglalja a mérleget és az eredménykimutatást. A pénzforgalom kimutatás megmutatja, hogyan alakult a készpénzállományunk, növekszik vagy csökken az év során. E jelentés célja, hogy felmérje a készpénzállományunk állapotát, és megtervezze a jövőbeli műveleteket. A pénzforgalom kimutatás dinamikus képet ad a vállalat pénzügyeiről. Ez egy olyan kimutatás, amely a likviditás növekedését vagy csökkenését mutatja bármely üzleti területen keletkező pénzforgalom révén; más szóval, megmutatja számunkra a rendelkezésre álló pénzeszközöket és azok múltbeli és jövőbeli változásait. A pénzforgalom kimutatás megmutatja a vállalat likviditás termelő képességét és a pénzügyi egyensúlyt. A kimutatás kétféleképpen ábrázolható: közvetlen és közvetett módon. Sok vezető megerősíti, hogy a pénzforgalom kimutatás a legfontosabb jelentés, mert jelzi, hogy a tervezett műveletek biztonságosan végrehajthatók-e vagy sem.

Látni fogjuk, hogy a pénzforgalom kimutatás három kategóriára oszlik, az alábbiak szerint, valamint egy utolsó összefoglaló részre:

- ✓ működési tevékenységből származó pénzforgalom
- ✓ befektetési tevékenységből származó pénzforgalom
- ✓ finanszírozási tevékenységből származó pénzforgalom
- ✓ összefoglaló.

3.2.2.2 Üzleti terv vs. Üzleti modell (Business Model Canvas) összefoglaló táblázat

Az alábbi táblázat összefoglalja az üzleti terv és az üzleti modell vászon közötti főbb különbségeket.

ÜZLETI MODELL VÁSZON	ÜZLETI TERV
Vizuális és szintetizáló grafikon (általában 1 oldal).	Hosszú írásos dokumentum.
A BMC vizuális jellege megkönnyíti a hivatkozást és a megértést bárki számára.	Mivel összetett dokumentumról van szó, a laikusok számára nem könnyű megérteni - különösen a piaci és pénzügyi elemzéssel kapcsolatos technikai jellegű részeit.
Alacsony részletezettségi szint: egyszerű képi ábrázolású kérdések, amelyek segítenek az elképzelés tisztázásában; a BMC gyors áttekintést nyújt az üzletről.	Magas részletesség: részletesen bemutatja a vállalat küldetését, jövőképét és céljait.
Idő: mivel kevésbé részletes és egy kérdéssorozat által vezérelt, gyorsabban megírható.	Idő: az írás sok időt vesz igénybe.
Több időt kell fordítani a tesztelésre és a feltételezések finomhangolására.	Több időt töltöttünk a feltételezések igazolásával.



Dinamikus dokumentum.	Kevésbé dinamikus dokumentum.
Segít a vállalkozásunkról alkotott stratégiai gondolkodásban.	Ez segít a jövőre vonatkozó előrejelzések elkészítésében.
Tisztázza, hogy az üzlet különböző aspektusai hogyan kapcsolódnak egymáshoz.	Nem mutatja meg egyértelműen az összefüggéseket; inkább lineáris és diszkurzív.
A BMC-sablon segítségével ötletbörzét tarthat az üzleti modell hatékony meghatározására.	Nincs egyedi vagy rögzített sablon; minden üzleti terv más és más lehet.
Bármilyen vállalati mérethez igazítható, és mind a nagyvállalatok, mind a kevés alkalmazottal rendelkező induló vállalkozások használhatják.	A kisvállalkozások számára nem mindig könnyű megvalósítani; néha szakértő segítségére van szükség a kidolgozásához.
Belső használatra hasznos dokumentum, külső használatra kevésbé (egy BMC nem elég részletes ahhoz, hogy egy bank vagy egy befektető elé kerüljön).	Ez egy szükséges dokumentum mind belső, mind külső használatra. Az új vállalkozás befektetőknek vagy partnereknek történő felajánlásához készül, mivel tartalmazza a vállalatra gyakorolt gazdasági és pénzügyi következményeket.

Mind az üzleti terv, mind az üzleti modellvázson fontos tervezési modell, és egyik sem helyettesíti a másikat. Általában hasznosabb, ha az üzleti ötlet kidolgozását a BMC segítségével kezdjük, majd azt egy strukturáltabb dokumentumon, például az üzleti terven keresztül mélyítjük el. Minden vállalat más és más, sajátos igényekkel, amelyek esetében az egyik modell előnyösebb lesz a másikkal. Azonban Steve Blankot idézve: „*hacsak nem tesztelted először az üzleti modelledben szereplő feltételezéseket az épületen kívül, az üzleti terved csak kreatív írás*”.⁶²

3.2.3 Vállalati társadalmi felelősségvállalási stratégia és azon túl (belső és marketing CSR)

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) fogalma az Egyesült Államokban a nagy gazdasági világválság idején, az 1920-as évek végén született meg. A következő években, egészen napjainkig, a fogalom a piac és az ott működő vállalatok bővülésével együtt fejlődött. A multinacionális vállalatok és a globális piac egyre nagyobb társadalmi és politikai hatást gyakorolnak a társadalomra, ami a két szféra közötti konfliktusokat súlyosbítja.

A társadalmi felelősségvállalás meghatározása - jellegét, témáit és történelmi fejlődését tekintve - nem könnyű feladat. Az évek során különböző meghatározások és értelmezések születtek arra vonatkozóan, hogy mi is a CSR. Íme a legfontosabbak:

⁶² I. rész: [Validálja az üzleti modelljét Kezdje az üzleti modellel, ne az üzleti tervvel | The Wall Street Journal](#)



- ✓ Jones 1980-ban úgy határozta meg a CSR-t, mint „*azt az elképzelést, hogy a vállalatoknak a részvényeseken kívül a társadalom alkotó csoportjaival szemben is vannak kötelezettségeik, amelyek túlmutatnak a törvény vagy a szakszervezeti szerződés által előírtakon, jelezve, hogy a részesedés túlmutathat a pusztá tulajdonlason*”.⁶³
- ✓ Frederick, Post és Davis 1992-ben kijelentette, hogy „*a CSR olyan elvként határozható meg, amely kimondja, hogy a vállalatoknak felelősséget kell vállalniuk a közösségre és a környezetre gyakorolt bármely tevékenységük hatásaiért*”.⁶⁴
- ✓ Hopkins 1998-ban úgy érvelt, hogy „*a CSR a vállalat érdekelt feleinek etikus vagy társadalmilag felelős módon történő kezelésével foglalkozik. Az érdekeltek a vállalaton belül és kívül is léteznek. Következésképpen a szociálisan felelős magatartás növeli az érdekeltek emberi fejlődését a vállalaton belül és kívül egyaránt.*”⁶⁵
- ✓ Khoury, Rostami és Turnbull 1999-ben a CSR-t úgy definiálta, mint „*a vállalat átfogó kapcsolatát valamennyi érdekelt féllel. Ezek közé tartoznak az ügyfelek, a munkavállalók, a közösségek, a tulajdonosok/befektetők, a kormány, a beszállítók és a versenytársak. A társadalmi felelősségvállalás elemei közé tartoznak a közösségbe való befektetés, a munkavállalói kapcsolatok, a munkahelyteremtés és -fenntartás, a környezetvédelem és a pénzügyi teljesítmény*”.⁶⁶
- ✓ Az Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődésért 2000-ben a CSR-t úgy határozta meg, mint „*az üzleti vállalkozások folyamatos elkötelezettségét az etikus magatartás és a gazdasági fejlődéshez való hozzájárulás iránt, miközben javítják a munkavállalók és családjaik, valamint a helyi közösség és a társadalom egészének életminőségét*”.⁶⁷
- ✓ Az Európai Közösségek Bizottsága 2001-ben a CSR-t „*alapvetően olyan koncepcióként határozta meg, amely szerint a vállalatok önkéntes alapon integrálják a társadalmi és környezeti szempontokat üzleti tevékenységükbe és az érdekelt felekkel való interakcióikba*”.⁶⁸
- ✓ Lea 2002-ben úgy érvelt, hogy „*a vállalati társadalmi felelősségvállalás arról szól, hogy a vállalkozások és más szervezetek a jogi kötelezettségeken túlmenően kezelik a környezetre és a társadalomra gyakorolt hatásukat. Ez különösen azt foglalhatja magában, hogy a szervezetek hogyan lépnek kapcsolatba alkalmazotjaikkal, beszállítóikkal, ügyfeleikkel és a közösségekkel, amelyekben működnek, valamint azt, hogy milyen mértékben próbálják védeni a környezetet*”.⁶⁹

⁶³ Jones, T. M. (1980). A vállalati társadalmi felelősségvállalás újragondolva, újrafogalmazva. *California Management Review*, 22(2), 59-67.

⁶⁴ Frederick, W., Post, J. & Davis, K. E. (1992). *Üzlet és társadalom. Vállalati stratégia, közpolitika, etika.* McGraw-Hill: London.

⁶⁵ Hopkins, M. (1998). *A bolygói alku: A vállalatok társadalmi felelősségvállalása felnőtt korba lép.* Macmillan: London.

⁶⁶ Khoury, G., Rostami, J. & Turnbull, J. P. (1999). Vállalati társadalmi felelősségvállalás: A szavakból tettekre váltás. Conference Board of Canada: Ottawa.

⁶⁷ Holme, R., & Watts, P. World Business Council for Sustainable Development (2000). *Vállalati társadalmi felelősségvállalás: Making Good Business Sense. Conches-Genf, Svájc: World Business Council for Sustainable Development.*

⁶⁸ Európai Bizottság. Foglalkoztatási Főigazgatóság (2001). *A vállalati társadalmi felelősségvállalás európai keretének előmozdítása.* Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala.

⁶⁹ Lea, R. (2002). Vállalati társadalmi felelősségvállalás: Institute of Directors (IoD) tagok körében végzett felmérés. *IoD: London.* Elérhető a következő címen: http://www.epolitix.com/data/companies/Institute-of-Directors/CSR_Report.pdf.



- ✓ A Business for Social Responsibilities 2003-ban a CSR-t a következőképpen határozta meg: „a társadalmilag felelős üzleti gyakorlat erősíti a vállalati elszámoltathatóságot, tiszteletben tartja az etikai értékeket és az összes érdekelt fél érdekeit. A felelős üzleti gyakorlat tiszteletben tartja és megőrzi a természeti környezetet. Segítenek javítani az életminőséget és az életlehetőségeket, megerősítik az embereket és befektetnek azokba a közösségekbe, ahol a vállalkozás működik”.⁷⁰
- ✓ Van Marrewijk 2003-ban úgy érvelt, hogy „a vállalati fenntarthatóság és a vállalati társadalmi felelősségvállalás olyan - definíció szerint önkéntes - vállalati tevékenységekre utal, amelyek a társadalmi és környezeti szempontoknak figyelembevételét bizonyítják mind az üzleti tevékenységekben, mind az érdekelt felekkel való interakciókban”.⁷¹

Összefoglalva a CSR fent idézett definícióit, láthatjuk, hogy a CSR 5 dimenziót foglal magában: környezeti, társadalmi, gazdasági, érdekelt felek és önkéntesség dimenzióját. A CSR akkor valósul meg, amikor egy szervezet etikai elkötelezettséget vállaló magatartást tanúsít, hozzájárul a gazdasági és társadalmi fejlődéshez és jóléthez, figyelembe véve a védelmet és a környezeti válaszokat is. Ezt a felelősséget a környezet és a társadalom iránt, amely keretein belül a vállalat működik, CSR-nek nevezzük.

Belső vállalati társadalmi felelősségvállalás (I-CSR)

Sokrétű összetettsége miatt a belső vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalmának meghatározása kihívást jelent. Az Európai Bizottság szerint a fogalmat legjobban a következő kifejezés írja le: „a cég társadalmi célok elérése érdekében tett lépései a belső érdekelt felek, például a munkavállalók jólétének növelése érdekében”. A munkavállalók képzése és fejlesztése, az egészség és biztonság, a munkahelyi sokszínűség, az esélyegyenlőség, a munka és a magánélet egyensúlya, a munkakörnyezet és az üzleti életben való részvétel mind-mind a⁷² kezdeményezések tárgyát képezik.

A belső CSR azokra a lépésekre utal, amelyeket a vállalkozások tesznek a munkavállalói elvárások teljesítése, a munkavállalókkal szembeni szervezeti méltányosság aktív teljesítése és javítása érdekében (például a munkavállalók boldogságának és egészségi állapotukkal való elégedettségének javítása⁷³), valamint a személyzet biztonságának és fejlődésének biztosítása. A belső CSR szorosan kapcsolódik a pszichológiai és fiziológiai jóléthez azáltal, hogy jóléti szolgáltatásokat nyújt a munkavállalóknak, és a CSR fő fogalma a munkavállalók javát szolgálja, nem pedig a vállalati érdekek követését⁷⁴.

⁷⁰ Vállalkozások a társadalmi felelősségvállalásért (2003). A vállalati társadalmi felelősségvállalás kérdései. Elérhető a következő címen: <http://www.bsr.org/AdvisoryServices/Issues.cfm>.

⁷¹ Van Marrewijk, M. (2003). A CSR és a vállalati fenntarthatóság fogalmi és meghatározásai: Az ügynökség és a közösség között. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.

⁷² Európai Bizottság, 2001; Turker, 2009b; Vives, 2006; Lindgreen et al., 2009.

⁷³ Kim, B. J., Nurunnabi, M., Kim, T. H., & Jung, S. Y. (2018). A vállalati társadalmi felelősségvállalás hatása a szervezeti elkötelezettségre: The Sequential Mediating Effect of Meaningfulness of Work and Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(7), 2208.

⁷⁴ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6678673/#B25-ijerph-16-02476>



Külső vállalati társadalmi felelősségvállalás (E-CSR)

A külső CSR-t úgy lehet meghatározni, mint „*a vállalat aggodalma és válasza a társadalom egészére, valamint a fizikai környezettel való kapcsolata*”.⁷⁵ A külső CSR-ra példaként említhető az ügyszökök kapcsolódó marketing, az önkéntesség, az adományok, a jótékonyági kezdeményezések, a közösségi projektek és a környezetvédelmi programok.⁷⁶

A külső CSR olyan társadalmi felelősségvállalási kezdeményezésekre utal, amelyek a helyi közösség, a környezet és a fogyasztók javát szolgálják. A közösséggel kapcsolatos CSR magában foglalja többek között a humanitárius célokat támogató jótékonyági adományokat, a közösségfejlesztési beruházásokat és a nem kormányzati csoportokkal való együttműködést. A környezetvédelemben történő beruházások, mint például a környezetszennyezés csökkentése, a környezetvédelmi kezdeményezések és a jövő nemzedékek számára fenntartható fejlődésre összpontosító gyakorlatok mind a környezethez kapcsolódó CSR példái. A fogyasztóközpontú CSR olyan dolgokat foglal magában, mint a kiváló minőségű áruk vagy szolgáltatások nyújtása, az ügyfélgondozási kötelezettségek, valamint a törvényi követelményeken túlmutató, az ügyfelek érdekeinek védelme érdekében tett lépések.⁷⁷

Vállalati társadalmi felelősségvállalás és marketing

A marketing szakirodalomban visszatérő gondolat a CSR iránti elkötelezettség. A CSR-tevékenységekre adott fogyasztói reakciókat, az etika és a társadalmi felelősségvállalás marketing szakemberek által érzékelt jelentőségét, valamint a társadalmilag felelős üzleti tevékenységekből származó marketing nyereséget mind tanulmányozták a szakértők.⁷⁸

A társadalmi felelősségvállalás koncepciója szerint a vállalkozásoknak felelős polgárokként kell tevékenykedniük, összekapcsolva pénzkereső funkciójukat a társadalmat segítő erőfeszítésekkel, akár helyi, nemzeti vagy globális szinten. A marketingben a társadalmi felelősségvállalás azt jelenti, hogy az erőfeszítéseket olyan ügyfelek megszerzésére kell összpontosítani, akik vásárlásukkal pozitív hatást kívánnak gyakorolni. Számos vállalkozás a társadalmilag felelős funkciókat beépítette marketingstratégiájába, hogy jó szolgáltatásokat és termékeket nyújtson a közösségnek.

A CSR elválaszthatatlanul kapcsolódik a társadalmilag felelős gyakorlatokhoz. Az igazgatóknak, a vezetőknek, a befektetőknek és az érdekelt feleknek etikusán kell eljárniuk, és együtt kell működniük a közösséggel a megfelelő marketing tevékenységek előmozdítása érdekében. A megtévesztő környezetbarát eljárások vagy termékek reklámozásának gyakorlata, az úgynevezett greenwashing azt sugallja az ügyfeleknek, hogy a vállalat nem elkötelezett a társadalmi felelősségvállalás iránt. Az ilyen folyamatok azonban végül a márkának és a vállalat sikerének is árthatnak.⁷⁹

Bár a nyereség megosztása vagy a rászorulóknak történő adományozás kezdeti befektetéssel járhat, a társadalmi felelősségvállalás a marketingben jobb vállalati képet teremt, ami pozitív hatással lehet a

⁷⁵ Carroll, A. B. (1999). Vállalati társadalmi felelősségvállalás: Egy definíciós konstrukció fejlődése. *Business and Society*, 38(3), 268-295.

⁷⁶ https://www.ijmae.com/article_115161_39b5b32e8cfcad68601e84a22ea14ac8.pdf

⁷⁷ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6678673/#B25-ijerph-16-02476>

⁷⁸ <https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/Corporate%20Social%20Responsibility%20and%20Marketing.pdf>

⁷⁹ https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Global20Sustainability20Report_October202015.pdf



nyereségességre, sőt a termelékenységre is.⁸⁰ A vállalat vagy márka hitelességének és megbecsülésének növelése a társadalmi felelősségérzet megerősítésén keresztül valósul meg. Előfordulhat, hogy ezek a vállalatok társadalmi felelősségvállalásukat szándékosan közvetítik figyelemfelkeltő módon, hogy fogyasztói preferenciát és lojalitást alakítsanak ki, és ezzel megkülönböztessék magukat a versenytársaiktól. Egyes vállalatok törekednek arra, hogy márkájukat társadalmilag felelős kezdeményezésekhez kapcsolják.⁸¹

3.2.4 *Benefit Corporation* vállalatok

A B-Corp tanúsítvány egy világszerte elismert értékelés, amely egy vállalkozás általános pozitív hatását értékeli.

Egy egyszerű kijelentésen alapul: a nonprofit szervezetek és a kormányok nem tudnak egyedül szembenézni a társadalom legösszetettebb problémáival. Az üzleti vállalkozások és a profitorientált szervezetek képesek és képesek is lesznek megoldani a problémákat.

Mik azok a B-vállalatok?

A tanúsított B vállalatok azok, amelyek „*az egyenlőtlenségek csökkentése, a szegénység csökkentése, az egészségesebb környezet, az erősebb közösségek, valamint a méltóságteljes és céltudatos, magas színvonalú munkahelyek létrehozása érdekében dolgoznak*”.⁸²

Az üzlet és a nyereség nem célja a B-vállalatoknak, csak eszköze egy nagyobb cél elérésének, mely cél az alkalmazottak, valamint az őket körülvevő közösségek és a környezet jóléte.

A B-Corp család

A B-Corp mozgalom az Egyesült Államokban született a B Lab nevű civil szervezet munkája révén, amelynek küldetése egy új nemzetközi kultúra elterjesztése, amely a vállalkozások társadalmi hatásán és felelősségvállalásán alapul világszerte.

A B Lab fejlesztette ki a B-Impact értékelést, amely ingyenesen elérhető minden olyan vállalat számára, amely mérni szeretné a közösségek és a környezet iránti elkötelezettségét. Amint egy vállalat 80/200 pontnál többel sikeresen teljesíti az értékelést, jelentkezhet a tanúsítási folyamatra. Itt található a B-Lab által működtetett weboldal:⁸³

A B Corps a részvényesek érdekeit a munkavállalók, az ügyfelek, a közösségek és a környezet érdekeivel egyensúlyban tartja.

- ✓ A tanúsított B-vállalkozások azok a vállalatok, amelyek társadalmi és környezeti teljesítményük tekintetében a legmagasabb szintű normáknak felelnek meg. A tanúsítás megszerzéséhez egy

⁸⁰ <https://www.investopedia.com/ask/answers/042215/why-social-responsibility-important-marketing.asp>

⁸¹ <https://www.marketingstudyguide.com/corporate-social-responsibility-marketing/>

⁸² <https://bcorporation.eu/about-b-corps>

⁸³ <https://bimpactassessment.net>



vállalatnak át kell esnie a B Impact Assessment-en (amelyet a B-Lab fejlesztett ki), és legalább 80/200-as osztályzatot kell elérnie.

A világon több mint 3.400 tanúsított B Corps működik, 71 országban. Világszerte több mint 120.000 vállalat vetette alá magát a B Impact értékelésnek.

B-vállalatok mint jogalanyok

A B-Corporation mozgalom globális jelentőségét követve számos kormány saját jogszabályokat dolgoz ki annak érdekében, hogy a B-Corporations jogi alanyként érvényesüljenek.

A kedvezményezett társaságok a következő országokban szereztek jogi státuszt:

- ✓ Olaszország ("società Benefit")
- ✓ Franciaország
- ✓ Kolumbia
- ✓ Ecuador
- ✓ USA (36 állam)

A legalizálási folyamat továbbá 5 új amerikai államban és 12 további országban zajlik világszerte.

Hogyan váljon tanúsított B-vállalattá

- ✓ Végezd el az ingyenes tesztet: <https://bimpactassessment.net/>!
- ✓ Ha az értékelésed 80/200 vagy magasabb, érvényesítsd az eredményeidet a B-Labornál!
- ✓ Iratkozz fel a C-Corp függetlenségi nyilatkozatra (*C-Corp Declaration of Interdependence*)!

További információ:

- ✓ A B-testületről: <https://bcorporation.net/about-b-corps>
- ✓ B-Lab Europe: <https://bcorporation.eu/about-b-lab>
- ✓ B Hatásvizsgálat: <https://bimpactassessment.net/>
- ✓ Tanúsított B Corps: <https://bcorporation.eu/>
- ✓ Olasz B Corps: https://nativelab.com/cms/wp-content/uploads/2020/08/The_B_Book_202008.pdf
- ✓ A B Corp mint jogi alany Olaszországban: <https://www.societabenefit.net/>

3.3 Élethosszig tartó tanulás

Meghatározás

Az egész életen át tartó tanulás a személyes fejlődésre összpontosító, saját kezdeményezésű oktatás egy formája, amely az ismeretek és készségek megszerzésének folyamatából áll az egyén egész élete során. Célja újabb és újabb ismeretek szerzése személyes vagy szakmai okokból. Bár az egész életen át tartó tanulásnak nincs egységes definíciója, általánosságban úgy értelmezik, hogy olyan tanulás, amely formális oktatási intézményen (például iskolán, egyetemen vagy vállalati képzésen) kívül történik. Például új ismereteket sajátíthatunk el otthon, a munkahelyen, sőt olyan helyeken is, ahol az emberek szabadidős tevékenységet folytatnak⁸⁴.

Az egész életen át tartó tanulás abban különbözik a továbbképzés fogalmától, hogy szélesebb körű. Ez utóbbival ellentétben, amely az iskolák és az ipar igényeihez kifejlesztett felnőttoktatásra irányul, ez a fajta tanulás az emberi potenciál fejlesztésével foglalkozik, felismerve minden egyes ember képességeit.



16. ábra: Egész életen át tartó tanulás

Az egész életen át tartó tanulás nemcsak a társadalmi befogadást, az aktív polgári szerepvállalást és a személyes fejlődést, hanem az öfenntartást, valamint a versenyképességet és a foglalkoztathatóságot is erősíti.

Az egész életen át tartó tanulás magában foglalja a holisztikus oktatást, és két dimenzióra összpontosít: az egész életen át tartó és a széles körű tanulási lehetőségekre. Ez utóbbiak nemcsak a hagyományos oktatási javaslatokat és a modern lehetőségeket jelentik, hanem arra is ösztönzik az embereket, hogy

⁸⁴ Valamis, „A stratégia által vezérelt tanulási kultúra kialakítása és fenntartása”,
<https://www.valamis.com/resources/publications/develop-and-maintain-strategy-driven-learning-culture>



megtanulják, hogyan válasszanak olyan tartalmakat, folyamatokat és módszereket, amelyek az öntervezésre és önfejlesztésre törekszenek.

Akár személyes érdeklődésünk és szenvedélyünk hajt, akár szakmai ambíciókat követünk, az egész életen át tartó tanulás segíthet a személyes kiteljesedés és elégedettség elérésében. Az emberekben természetes késztetés van a felfedezésre, a tanulásra és a fejlődésre, és ez arra ösztönöz minket, hogy javítsuk saját életminőségünket és önértékelésünket azáltal, hogy figyelmet fordítunk a minket inspiráló elképzelésekre és célokra.

Főbb jellemzők és példák

Az ilyen típusú tanulás legfontosabb jellemzői, hogy önkéntes, önmotivált, önkezdeményező és autodidakta, valamint nem mindig igényel költséget, és gyakran informális.

Az egész életen át tartó tanulás például egy új készség kifejlesztése, autodidakta módon történő tanulás, egy új sport vagy tevékenység elsajátítása, egy új technológia használatának megtanulása, új ismeretek elsajátítása stb.

Az egész életen át tartó tanulás előnyei

Az élethosszig tartó tanulás beépítése az életébe számos hosszú távú előnnyel járhat, többek között:

Megújult motiváció: néha csak azért teszünk meg dolgokat, mert meg kell tennünk, mint például a munkába járás vagy a takarítás. Ha rájövünk, mi inspirál bennünket, az emlékeztetni fog minket arra, hogy valóban megtehetjük az életben, amit szeretnénk.

Személyes érdeklődési körök és célok felismerése: ha újra felismerjük, hogy mi az, ami személyiségünkéből fakadóan érdekel bennünket, az csökkenti az unalmat, érdekesebbé teszi az életet, és akár jövőbeli lehetőségeket is megnyithat. Soha nem tudhatjuk, hová vezetnek az érdeklődési köreink, ha rájuk összpontosítunk. Például egy új hobbi, legyen az olvasás, sportolás, főzés elsajátítása, tovább erősíti bennünk, hogy nincs mitől félni. Nyugodtan lehet, kísérletezni, magunkba fektetni, felismerni az erősségeinket és gyengeségeinket. Felismerhetjük a hozzáadott értékeinket. Ha van egy hobbi az életben, az a magánéletben és szakmailag is segít, hiszen beírhatjuk például az önéletrajzunkba.

Más személyes és szakmai készségek fejlesztése: Miközben egy új készség elsajátításával vagy új ismeretek megszerzésével vagyunk elfoglalva, más értékes készségeket is fejlesztünk, amelyek segíthetnek a személyes és szakmai életünkben. Ez azért van, mert más készségeket használunk fel ahhoz, hogy valami újat tanuljunk. Például a varrás megtanulása problémamegoldást igényel. A rajzolás megtanulása a kreativitás fejlesztésével jár. A készségfejlesztés magában foglalhatja az interperszonális készségeket, a kreativitást, a problémamegoldást, a kritikus gondolkodást, a vezetést, a reflexiót, az alkalmazkodóképességet és még sok más. A tanulási eredmények és az új készségek elsajátításának nyomon követésére létezik egy európai programok által kifejlesztett és szervezett eszköz. A Youthpass⁸⁵ az ifjúsági projektekben, például az ERASMUS+ projektekben megvalósuló nem formális és informális tanulás elismerésére szolgáló eszköz.

⁸⁵ <https://www.youthpass.eu/en/>



Javuló önbizalom: ha valamiben nagyobb tudással vagy szakértelemmel rendelkezünk, az növelheti önbizalmunkat mind a magánéletünkben, mind a szakmai életünkben. A személyes életünkben ez az önbizalom abból az elégedettségéből fakadhat, hogy időt és erőfeszítést fordítunk a tanulásra és a fejlődésre, ami az eredményesség érzését adja nekünk. A szakmai életünkben ez az önbizalom a tudásunkba vetett bizalom érzése lehet, és az a képesség, hogy alkalmazni tudjuk, amit tanultunk. Ha például egy új idegen nyelvet tanulunk egy uniós tanúsítvánnyal, akkor nagyobb önbizalmat nyerhetünk, kezelhetjük a mindennapi stresszt, és az elménket folyamatosan stimulálhatjuk, ami hozzájárul a jó közérzetünkhöz és a jó hangulatunkhoz.

3.3.1 A személyes önfejlesztés és növekedés fontossága

Hálózatépítés és webináriumok

Napjainkban a szakmai hálózatépítés alapvető fontosságú tevékenység a szinergiák, kapcsolatok és hasznos együttműködések létrehozásához az egyre fokozódó versenyben.

Különböző tanulmányok állnak rendelkezésre azok számára, akik még mindig nem hisznek a hálózatépítés fontosságában. Egy példa erre a *Harvard Business Review* által végzett vizsgálat, amelyben egy nagy észak-amerikai ügyvédi iroda 165 ügyvédje vett részt. Az adatok azt mutatták, hogy szakmai sikerüket nagyban meghatározta, hogy mennyire képesek szakmai kapcsolatépítésre irodán kívül tevékenységeik során, ugyanis így tudtak új külsős ügyfeleket szerezni. Azok az ügyvédek, akik úgy döntöttek, hogy elhanyagolják ezt a tevékenységet, csökkentett számú konzultációs órát végeztek, és ezért „büntetésben” voltak a több kapcsolattal rendelkező kollégákhoz képest.

Mit jelent hálózatot létrehozni?

Ez a kapcsolatok fejlesztését és ápolását, saját személyes és szakmai hálózat kialakítását, hatékony és célzott szélesítését, valamint folyamatos bővítését jelenti. Új és erős szinergiák létrehozását jelenti. A kapocs, amely összeköt minket a hálózathoz tartozó emberekkel, valójában a kölcsönösségen alapul, amely nem más, mint az egymásnak adott és kapott idő, tanácsok, javaslatok, referenciák, know-how és mindenekelőtt a támogatás, megosztás, bizalom.



17. ábra: Hálózatépítés



Egy hatékony hálózat létrehozásakor fontos, hogy úgy gondoljunk a hálózatunkra, mint egy nem túl szűk, de kiválasztott közönségre, amely a saját ágazatunkhoz tartozhat, vagy ha máshoz nem is, de ahhoz, amiben a következő években szeretnénk munkálkodni. Szüntessük meg a feleslegeseket, csak a bizalmi kör maradjon. Egyszóval, tartsuk azokat, akikkel osztozhatunk bizonyos értékeken, szakmai filozófián, és akiknek a szakterületén hírneve van.

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy egy pontos hálózatépítési tevékenység lehetővé teszi a vállalatok, a vezetők és a fiatal vállalkozók számára, hogy új szakmai kapcsolatokat építsenek ki, amelyek hasznosak a következők szempontjából:

- ✓ Az új kapcsolatok kialakításának megtervezése. Ily módon egy valódi többszintű folyamatot kialakítása, amelynek köszönhetően lehetséges kapcsolatot teremteni egy olyan személlyel, akivel korábban soha nem volt kapcsolat, egy közös áthidaló kapcsolatnak köszönhetően. És így tovább a későbbi kapcsolatokhoz.
- ✓ Új munkalehetőségek keresése.
- ✓ Tehetségkutatók azoknál az embereknél, akik szerepet játszhatnak a vállalatban.
- ✓ A kapcsolatok megerősítése a potenciális közös marketing- vagy együttműködési lehetőségek érdekében.
- ✓ Az ágazatra és a piacra vonatkozó információk megosztása, amelyek lehetővé teszik a vállalkozó számára, hogy tudatosabban és versenyképesebben működjön.
- ✓ Vélemények és nézőpontok cseréje online és offline fókuszcsoportokon keresztül (közösségi hálózatok, de kereskedelmi vásárok, ipari rendezvények stb.).

E célok elérése érdekében a fiatal vállalkozónak párhuzamos tevékenységeket kell végeznie, a rendelkezésre álló számtalan eszköz és hasznos lehetőség segítségével, hogy közvetítése értékeit: E-mail, LinkedIn, Twitter, offline rendezvények, webinárium. Mindegyik működőképes a felekkel fennálló kapcsolatok szervezett és tudatos fenntartásában, létrehozásában és koordinálásában.

A közelmúltban kialakult lezárási helyzet, amelyhez a COVID-19 egészségügyi vészhelyzet miatt alkalmazkodnunk kellett, arra készítetett minket, hogy számos szokásunkon változtassunk. Ezek közül minden bizonnyal a fizikai interakciók hiánya volt a legnagyobb hatással ránk. Szerencsére a modern média a segítségünkre sietett: az olyan videokonferencia-rendszerek, mint a Zoom, a Skype, a Teams, a WebEx vagy a GoToMeeting - hogy csak néhány példát említsek - nélkülözhetetlenek bizonyultak nemcsak a munka folytatásához, hanem gyakran a kapcsolati hálózatunk „életben tartásához” is.

A lezárás okozta felgyorsulás miatt a webináriumok váltak aktuális témává. Egyre több szervezet fedezi fel a webináriumokban rejlő lehetőségeket az alkalmazottakkal, partnerekkel, ügyfelekkel, polgárokkal és/vagy más érdekelttekkel való hatékony és személyes kommunikációban.

A webinárium fő előnyei a következők:

- ✓ **INTERAKCIÓ:** előadókkal és a többi résztvevővel egyaránt
- ✓ **CÉLKITŰZÉS ÉS/VAGY SZÉLESEBB ÉS HOSSZABB TÁVÚ HATÓKÖR:** a szeminárium az élő közvetítés után is elérhető lesz.
- ✓ **HOZZÁFÉRHETŐSÉG:** könnyen elérhetőek, és könnyű részt venni rajtuk (csak internetkapcsolatra van szükség); ez időt és energiát takarít meg, de mindenekelőtt az utazási költségek tekintetében.



- ✓ EGYIDEJŰSÉG
- ✓ TUDÁS MEGŐRZÉSE ÉS MEGOSZTÁSA
- ✓ TANULÁS: egy webináriumon az üzenet kommunikációra gyakorolt hatása óriási mértékben megnövekszik különböző tényezők kombinációja révén, mint például: az előadó hallgatása és látása, az előadás diáinak megfigyelése, valamint az interaktív elemeken keresztüli interakció.
- ✓ MÉRHETŐ: a webináriummal kapcsolatban minden mérhető: a nézők száma, a megtekintés időtartama és ideje, a konverzió, a beszélgetések, a felmérések és a felvételek pillanatai. Ez azt jelenti, hogy nagyon pontosan mérhető, hogy mi működött jól és mi kevésbé, valamint, mit kínált egy webinárium.



18. ábra: Közösségi hálózatépítés

Az egyik alapvető szempont mindig a hálózatépítés a webináriumok révén; a résztvevőkkel való interakció valójában lehetőséget kínál a közösségi hálózatépítésre a résztvevők által megosztott online oktatási tapasztalatokon keresztül. Egyes webináriumok rendelkeznek közösségi portállal, vagy a webinárium utáni tagok csoportjával, amelyet a házigazdák támogatnak. Kombinálva ezeket a LinkedIn, a Facebook és más internetes közösségi hálózati csatornákkal, kölcsönösen előnyös kapcsolatok alakíthatók ki az előadókkal és a résztvevőkkel.



3.4 Az érdekeltek feltérképezése

3.4.1 Ki az érdekelt fél?

Érdekelt fél az, aki érdekelt az Ön tevékenységében, akit az közvetlenül (pl. ügyfél) vagy közvetve (pl. közösség) befolyásol, és aki közvetlenül (pl. beszállító) vagy közvetve (pl. közigazgatás) hatással van rá. Az érdekelt felek azonosítása és feltérképezése több okból is kulcsfontosságú:

- ✓ felhívja a figyelmet az Ön vállalkozását körülvevő környezet összetettségére és az Önnel való kölcsönhatásra;
- ✓ segít megjeleníteni azokat az érdekelt feleket, akik közelebb állnak Önhöz, és ezért nagyobb befolyást gyakorolnak a döntéseire;
- ✓ lehetővé teszi a jövőbeli stratégiák megtervezését annak érdekében, hogy elkezdhesse a kulcsfontosságú partnerek bevonását;
- ✓ elősegíti vállalkozása társadalmi, környezeti és gazdasági hatásainak tudatosítását helyi és globális szinten egyaránt...

3.4.2 Hogyan vonjuk be a közösségeket az üzletfejlesztésbe?

A fenntartható vállalkozást körülvevő közösség, mind helyi, mind globális szinten is az egyik legfontosabb érdekelt fél. Egy vállalkozás és egy közösség kölcsönösen gyarapodhat saját tevékenységükből azáltal, hogy társadalmi, gazdasági és környezeti értéket teremtenek egymás számára.

Egy olyan közösség, amely közvetlen kapcsolatban áll egy vállalkozással, segíti azt:

- ✓ valós időben leolvassa potenciális ügyfelei igényeit és azok változásait;
- ✓ szilárd marketingalapot építeni;
- ✓ készségek, tehetségek és motivált munkavállalók vonzása;
- ✓ fenntartani az intézmények támogatását;
- ✓ stb.

Egy vállalkozás, amely gondoskodik egy közösségről, jelenthet:

- ✓ jobb eredményeket a foglalkozás tekintetében;
- ✓ a jóléti politikáknak köszönhetően pozitív társadalmi hatást gyakorol a területre;
- ✓ pozitív gazdasági hatást gyakorol a területre;
- ✓ stb.

A közösségeket sokféle módon be lehet vonni a vállalkozások döntési folyamatába - akár azért, hogy jobb megoldásokat tervezzenek a saját ügyfeleik számára, akár azért, hogy közösen oldjanak meg olyan kihívásokat, amelyek hatással vannak a vállalatra és a közösségre egyaránt.

Íme néhány innovatív kezdeményezés, amelyet egy vállalat ennek érdekében szervezhet.

Hackathons



A hackathonok intenzív, rövid versenyek, ahol külső résztvevők (pl. diákok, startupperek, szakemberek, családok...) a szervezők által javasolt kihívásra összpontosítanak. Nagyon rövid idő áll a rendelkezésükre (24 óra vagy annál több), hogy csapatokban dolgozzanak, és olyan ötletet dobjanak be, amely megoldhatja a kihívást. Általában zsűri is részt vesz, és a legjobb ötleteket benyújtó csapatok díjat nyerhetnek, és aktívan részt vehetnek saját projektjük megvalósításában.

A hackathonok akkor sikeresek, ha aktívan inspirálni tudják a résztvevőket, és éreztetik velük, hogy „igaziból” játszanak.

- ✓ A szervező lehet vállalkozás vagy intézmény is.
- ✓ A hackathon szervezése előtt győződjön meg róla, hogy van egy világos és meggyőző kihívás a fejében, és esetleg néhány pontos cél, amelyet szeretne bevonni.
- ✓ Győződjön meg arról, hogy szeretne némi erőforrást befektetni a marketing- és rendezvényszervezési tevékenységekbe.

Projekt munkák

A projekt munkák gyakran egy vállalat és egy vagy több oktatási intézmény (iskola, egyetem stb.) közötti partnerség eredményeként jönnek létre. Ezek hosszabb kihívások, amelyeket egy vállalat bármilyen korú diákcsoportnak felajánlhat. A diákokkal projektjük kidolgozása során a tanáruk és néhány, a vállalathoz tartozó mentor konzultál.

A folyamat során a résztvevőknek lehetőségük nyílik arra, hogy készségeiket és iskolai tudásukat egy valós ügyön gyakorolva fejlesszék, míg a fogadó vállalat profitálhat a külső szemléletükből és innovatív hozzáállásukból.

A projekt munka eredményei között - néhány érdekes új ötlet mellett - az is előfordulhat, hogy olyan diákokat találunk, akik esetleg gyakornoki állást vagy együttműködést kezdenek a vállalaton belül.

- ✓ A projekt munka akkor működőképes, ha az érintett felek (iskola és vállalat) tényleges, hatékony és együttműködő oktatói felelősséget vállalnak.
- ✓ A projekt munka hossza a diákok életkorától és a kihívás összetettségétől függ. A projekt időtartama 20 órától 100 óráig (vagy szükség esetén ennél több óráig) terjedhet, egyenletes időtartamra elosztva.

Generatív műhelyek

Előfordulhat, hogy egy vállalatnak „csak” arra van szüksége, hogy új perspektívákat tárjon fel egy összetett probléma megoldására, vagy hogy beszélgetést kezdeményezzen és visszajelzéseket gyűjtsön egy új szolgáltatási vonalról. Ezekben az esetekben a generatív workshopok (műhelyek) érdekes megoldást jelenthetnek.

A generatív műhely egy proaktív tapasztalat, amely heterogén résztvevők bevonásával zajlik.

Ez általában egy rövidebb, mélyreható tapasztalatszerzés, ahol a résztvevők a fogadó szervezet által javasolt konkrét témához kapcsolódó tevékenységeket vitatnak meg és gyakorolnak. Mindig kell egy vagy több facilitátor a játék lebonyolítására és az eredmények rögzítésére. Ezek a workshopok általában játékokat és jégtörő tapasztalatokat kombinálnak ötletbörzével és prototípus-készítési



tevékenységekkel - ezek mind olyan eszközök, amelyek elősegítik a résztvevők csoportjában az empátiát és az oldalirányú gondolkodási készségeket.

- ✓ A generatív műhelyek jó lehetőséget kínálnak mind a vállalatok, mind az intézmények számára, hogy kapcsolatba lépjenek a kedvezményezettekkel.
- ✓ Ezek általában az érdekeltségi térkép legközelebbi, legkedvesebb részét (az úgynevezett közösséget) érintik.
- ✓ Egy workshop általában 8-10 órát vesz igénybe (pl. egy hétvégén).
- ✓ Ezeket gondosan meg kell tervezni, és olyan szakembereknek kell elvégezniük, akik képesek „olvasni a szobában”, barátságos környezetet fenntartani, megfigyelni és jelenteni az eredményeket.

Fókuszcsoportok

A fókuszcsoportok a generatív műhelyekkel összehasonlítva rövidebbek és főként beszélgetésen alapulnak a prototípus-alkotási tevékenységek helyett. Általában kiválóan alkalmasak visszajelzések gyűjtésére, ezzel szemben nem ideálisak egy probléma innovatív megoldásának generálására.

Általában nem tartanak tovább egy óránál. Minden fókuszcsoportban legfeljebb 3-10 résztvevőnek kell részt vennie. Nagyobb csoport szétszóródna, és megnehezítené a facilitátorok számára a csoport eredményeinek hatékony összegyűjtését.