

Innovatív vállalkozás menedzsment

Üzletimodell-építés

Tárgyfelelős: Dr. Hegyi Barbara
E-mail: bhegyi@inf.elte.hu
Oktató: Dr. Kassai Zsuzsanna
E-mail: kassai@inf.elte.hu

Mai elméletek és feladatok

- Az üzleti modell fogalma;
- Az üzleti modell vászon fogalma;
- Az üzleti modell vászon kilenc építőeleme;
- Példa: Az iPod/iTunes üzleti modellje;
- A hosszú farok modell
 - Átalakulás a könyvkiadásban
 - A LEGO új üzleti modellje

Az üzleti modell fogalma

Az üzleti modell fogalma

„Az üzleti modell azt írja le, hogy egy vállalkozás miként teremti, nyújtja és ragadja meg az értéket.”

(Osterwalder-Pigneur, 2012, p.16.)

- Olyan, mint egy stratégia tervrajza, amelyet a szervezeti felépítésén, a folyamatokon és a rendszereken keresztül kell megvalósítani.

Az üzleti modell vászon fogalma

Az üzleti modell vászon

- Olyan eszköz, amely összekapcsolja a stratégiát az üzleti folyamatokkal.
- Az üzleti modellek leírására, vizualizációjára, értékelésére és megváltoztatására szolgáló közös nyelv.
- Az Üzleti Modell Vászon mögött álló tervezési folyamat napjaink talán legnépszerűbb stratégiai tervezésre használható eszköze.
- Az üzleti modell kilenc építőeleme együtt képezi az üzleti modell vászon nevű eszközt, amely elősegíti az üzleti modell megértését, a párbeszédet és a kreativitást.

Az üzleti modell vászon

- A vászon új utakat nyitott meg az üzlet leírásához és megújításához.
- Segít abban, hogy érthetően és meggyőzően meg tudjuk fogalmazni életképes üzleti ötleteinket.
- A vászon segít megalkotni vagy megújítani az üzleti modellt.
- A vászon segít az új termékek létrehozásában.
- Segít abban, hogy közös nyelvet és kereteket alakítsunk ki a kollégákkal.
- Segít bemutatni az ok-okozati összefüggéseket. Sok magyarázkodást és félreértést lehet vele elkerülni.
- Ellenőrizhető vele, hogy mennyire életképes az új startup.
- Akár új álláskereséséhez is használható a vászon, ha egy személyes üzleti modellt dolgozunk ki. Új nézőponttal új lehetőségek nyílhatnak meg.

Az üzleti modell vászon kilenc építőeleme

Kiemelt
tevékenységek

Értékaján-
latok

Ügyfélkapcso-
latok

Kiemelt
partnerek

Ügyfélcsoportok

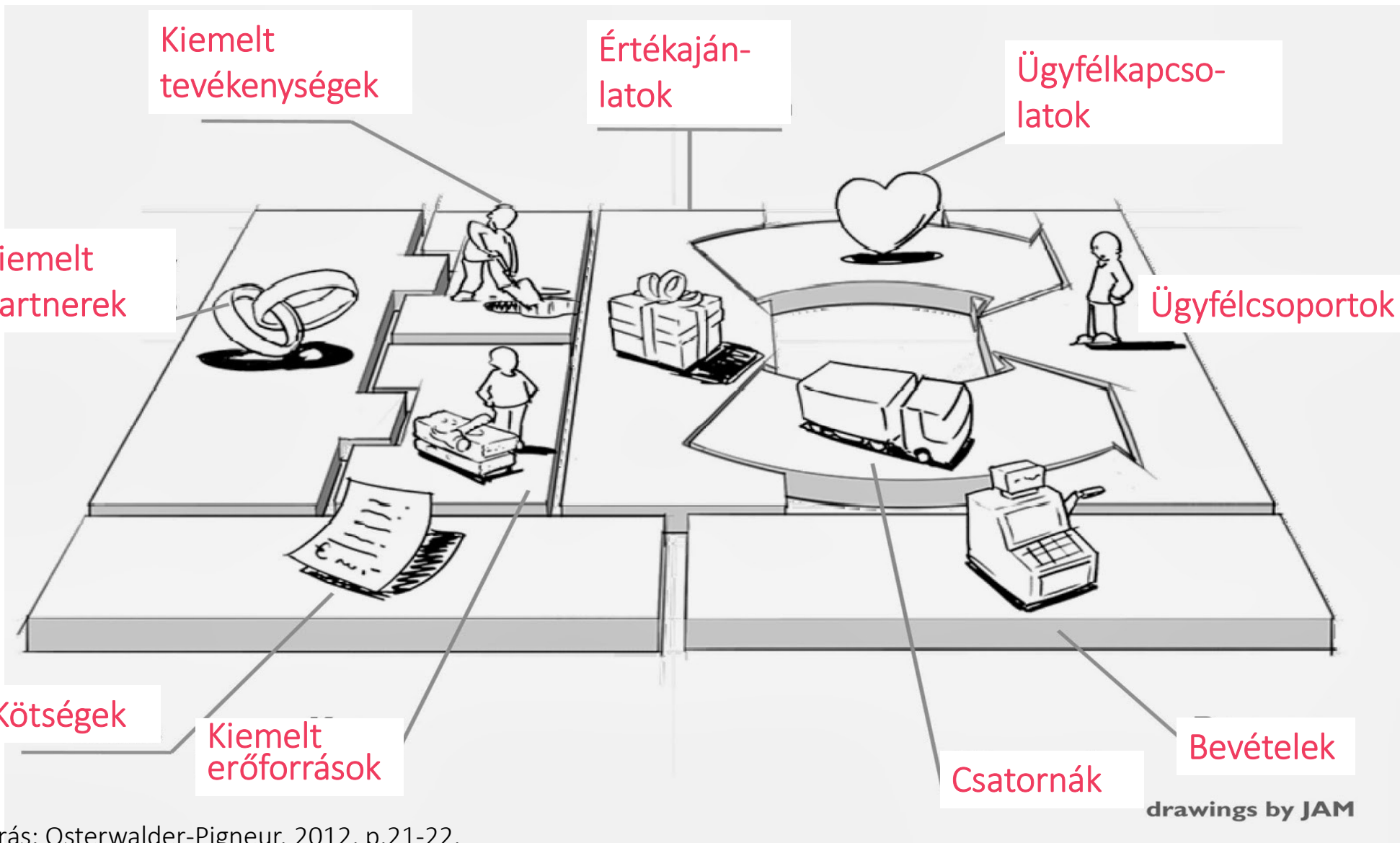
Kötségek

Kiemelt
erőforrások

Csatornák

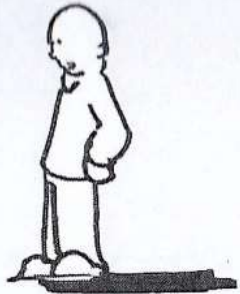
Bevételek

drawings by JAM



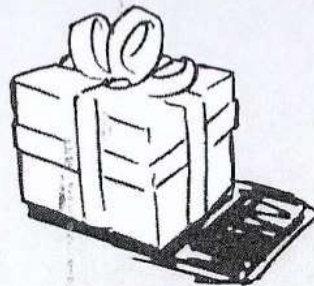
Forrás: Osterwalder-Pigneur, 2012, p.21-22.

Üzleti modell vászon építőelemei I.



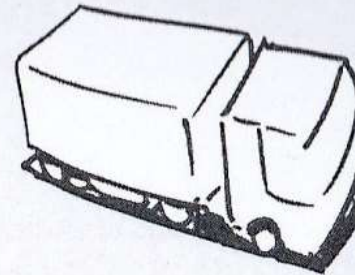
1 Ügyfélcsoportok

A szervezet egy vagy több ügyfélcsoportot szolgál ki.



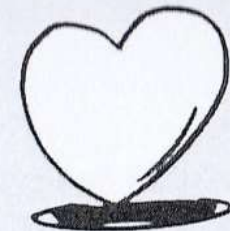
2 Értékajánlat

Megoldást kínál az ügyfél valamely problémájára, és egyben ki is elégíti igényeit azáltal, hogy értéket kínál neki.



3 Csatornák

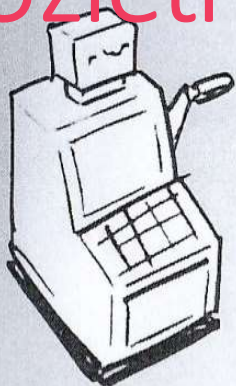
Az az út, amelyen keresztül a termék/szolgáltatás eljut az ügyfélhez. Ide tartozik a vállalati kommunikáció, a terjesztés és a kereskedelem.



4 Ügyfélkapcsolatok

Ügyfélkapcsolatokat alakít ki és tart fenn.

Üzleti modell vászon építőelemei II.



BE

5 Bevételek

Az ügyfeleknek értékesített termékből, szolgáltatásból származó bevétel.



KE

6 Kiemelt erőforrások

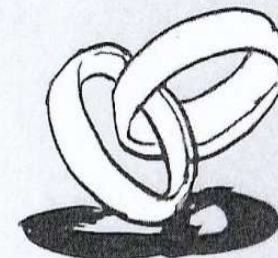
Azok az eszközök, amelyek szükségesek az előbb leírt elemek felajánlásához és kivitelezéséhez.



KT

7 Kiemelt tevékenységek

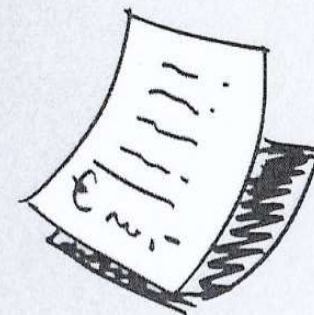
A termékek vagy szolgáltatások nyújtásához szükséges kiemelt tevékenységek.



KP

8 Kiemelt partnerek

Egyes tevékenységeket külsős cégek végeznek, néhány erőforrást pedig a cégen kívülről szerezünk be.



KSZ

9 Költségszerkezet

Az üzleti modell működése során felmerülő költségeket mutatja.

1. Ügyfélcsoportok (ÜCS)

- Különböző embereket vagy szervezeteket takar, amelyeket a vállalkozás szeretne elérni a termékével vagy szolgáltatásával.
- Az üzleti modell szívéét a **fizetőképes ügyfelek** alkotják, mivel nélkülük egyetlen vállalkozás sem lenne hosszú életű.
- Az igények hatékonyabb kiszolgálása érdekében az **ügyfeleket csoportokba lehet sorolni**. El kell dönteni, melyik csoportot szolgálja ki a szervezet és melyik igényeit hagyja figyelmen kívül.
- Az ügyfélcsoportok külön ügyfélszegmenseket alkotnak, ha:
 - az igényeiket különböző szolgáltatásokkal/termékekkel lehet kielégíteni;
 - külön csatornákon keresztül lehet elérni őket;
 - különböző ügyfélkapcsolati magatartás igényelnek;
 - lényegesen eltérő jövedelmezőségűek;
 - a szolgáltatás különböző aspektusaiért hajlandóak fizetni.

Kinek teremtünk értéket? Kik a legfontosabb ügyfelek?

Tömegpiac

- A tömegigényeket kielégítő üzleti modellek nem tesznek különbséget az egyes ügyfélcsoportok között.
- Az értékajánlat, disztribúció és az ügyfélkapcsolatok mind az ügyfelek egy nagy csoportjára koncentrálnak, akik igényei és problémái hasonlóak. Ilyen pl. **elektronikai iparág**.

Rétegigények szerinti piac

- Ez az üzleti modell **speciális, egyedi igények kielégítésére koncentrálnak**.
- Az értékajánlat, disztribúció és az ügyfélkapcsolatok ezekre a **szűk rétegpiaci igényekre vannak szabva**. Ilyen pl. a **szállító-beszerző kapcsolat**, ld. sok autóalkatrész-gyártó erősen függ a fő autógyártótól.

Diverzifikált piac

- A diverzifikált piacon működő szervezet **két egymással nem összefüggő ügyfélcsoportot szolgál ki, amelyeknek szükségletei és problémái különböznek**.
- **Eltérő szolgáltatást/terméket kínál az ügyfeleknek**. Ilyen pl. az Amazon.com, amely más szolgáltatást kínál a webes cégeknek (ld. cloud computing szolgáltatás 2006 óta), mint az online vásárlóknak (ld. online kereskedelem).

2. Értékajánlat (ÉA)

- Az értékajánlat építőelem határozza meg azokat a termékeket és szolgáltatásokat, amelyek értéket képviselnek egy adott ügyfélcsoport számára.
- Az értékajánlat az a tényező, amely miatt az ügyfelek előnyben részesítik az egyik céget a másikkal szemben.
- Az értékajánlat egy csomag, amelyben válogatott termékek/szolgáltatások rejlenek, amelyek egy meghatározott ügyfélcsoport igényeit elégítik ki.
- Olyan értékek összessége (csomagja), amit a vállalkozás kínál az ügyfeleknek.
- Az érték lehet
 - mennyiségi (pl. ár, szolgáltatás gyorsasága),
 - minőségi (pl. dizájn, fogyasztói élmény stb.).

Tényezők, amelyek hozzájárulnak az ügyfélérték-teremtéshez I.

- **Az újdonság ereje**
 - új fogyasztói igények kielégítése (nem volt hasonló kínálat a piacon korábban);
 - gyakran technológiai jellegűek ezek az értékajánlatok. (Pl. mobiltelefon megjelenése);
- **Teljesítmény**
 - a termék/szolgáltatás teljesítményének a növelése az értékteremtés egyik hagyományos eszköze;
 - pl. PC-szktor folyamatosan nagyobb teljesítményű számítógépeket dob piacra;
- **Egyéni igények kiszolgálása**
 - azzal is értéket teremthetünk, ha a terméket/szolgáltatást bizonyos fogyasztói csoportok/egyes fogyasztók egyéni igényeihez igazítjuk;
- **A feladatok elvégzésének segítése**
 - azzal is értéket teremthetünk, ha segítjük az ügyfeleket bizonyos feladatok elvégzésében;
 - pl. bizonyos légitársaságok repülőgépeit a Rolls Royce javítja, így a légitársaságok a vállalat irányítására koncentrálhatnak, cserébe minden üzemóráért fizetnek a Rolls Royce-nak
- **Tervezés**
 - **dizájn** fontos, de nehezen mérhető eleme az értékajánlatnak;
 - pl. a divat és a szórakoztató elektronika területén egy termék kitűnhet a kiemelkedő formatervezésével;

Tényezők, amelyek hozzájárulnak az ügyfélérték-teremtéshez II.

- **Márka, státusz**
 - a fogyasztónak az is érték lehet, ha egy bizonyos márkájú terméket választ;
 - pl. Rolex óra;
- **Árérték**
 - a „hasonló érték olcsóbban” elvvel az árérzékeny ügyfelek igényeit elégíthetjük ki;
 - pl. Ryanair légitársaság, Tata Nano miniautó;
- **Kockázatcsökkentés**
 - az ügyfelek értékelik, ha csökkentjük az egyes termékek/szolgáltatások megvásárlásakor felmerülő kockázatokat;
 - pl. használt autó eladásakor adnak egy év garanciát;
- **Hozzáférhetőség**
 - értéket teremthetünk, ha bizonyos termékeket/szolgáltatásokat elérhetővé teszünk azon rétegek számára, amelyek számára korábban elérhetetlen volt;
 - Pl. NetJets magán-légitársaság kínálata: bárki résztulajdont szerezhetsz egy magánrepülőben
- **Kényelem és használhatóság**
 - értéket teremthetünk, ha egyes dolgokat egyszerűbbé, felhasználóbarátabbá teszünk
 - Pl. Apple iPod, iTunes kényelmessé tette a zeneszámok közti böngészést, megvásárlást, letöltést

3. Csatornák (CS)

- Ez a építőelem azt mutatja be, hogy miként kommunikál egy cég az ügyfeleivel, hogyan jut el hozzájuk, és milyen módon kínálja nekik az értékajánlatot.
- A kommunikáció, a terjesztési és az értékesítési csatornák alkotják a vállalat és az ügyfelek közötti közvetlen kapcsolatot.
- A csatornák feladatai:
 - felkelteni az ügyfelek figyelmét a cég termékei és szolgáltatásai iránt;
 - segíteni az ügyfeleket az értékajánlat megítélésében;
 - lehetővé tenni az ügyfeleknek, hogy hozzájussanak bizonyos termékekhez/szolgáltatásokhoz;
 - értékajánlatokat juttat el az ügyfelekhez;
 - vevőszolgálatot nyújtani a vásárlás után is.
- A csatornák típusai
 - Közvetlen csatornák – értékesítő ügynökök, webes értékesítés;
 - Közvetett csatornák – saját üzlet, partner üzlete, kis- és nagykereskedelem;

A csatornák szakaszai

1. Figyelemfelkeltés

- Hogyan keltjük fel az érdeklődést a termékeink/szolgáltatásaink iránt?

2. Értékelés

- Hogyan segítjük a fogyasztót a termékünk megítélésében?

3. Vásárlás

- Hogyan tesszük lehetővé, hogy a fogyasztók specifikus termékeket/szolgáltatásokat vásároljanak?

4. Közvetítés

- Hogyan juttatjuk el az értékajánlatunkat a fogyasztóhoz?

5. Vásárlás után

- Hogyan nyújtunk ügyféltámogatás vásárlás után?

4. Ügyfélkapcsolatok (ÜKA)

- Az ügyfélkapcsolatok építőelem leírja a cég és az egyes ügyfélcsoportok közötti különféle kapcsolatokat.
- A cégnek tisztáznia kell, hogy milyen kapcsolatot szeretne kialakítani az egyes ügyfélcsoportokkal:
 - személyes kapcsolat (az ügyfél hús-vér alkalmazottal kommunikálva kap segítséget pl. telefonon, elektronikusan);
 - kiemelt ügyfélkapcsolati támogatás (pl. privátbank);
 - önkiszolgálás (a cég nem létesít közvetlen kapcsolatot az ügyféllel);
 - automata szolgáltatások (pl. személyes online profilok lehetővé teszik az ügyfeleknek a személyre szabott kiszolgálást);
 - közösségek (privát közösségi oldalak, pl. gyógyszergyártóké);
 - az ügyfelekkel közösen alkotott érték (pl. Amazon.com arra kéri olvasóit írjanak könyvajánlókat);
- Az ügyfél kapcsolatokat a következő tényezők motiválják:
 - új ügyfelek szerzése;
 - az ügyfél megtartása;
 - az eladások növelése.

5. Bevételek (BE)

- A bevétek építőelem az egyes ügyfélcsoportok által generált bevételi forrásokat mutatja ki.
- A cégnek fel kell tennie a kérdést, hogy mi az az érték, amelyért minden egyes ügyfélcsoport hajlandó fizetni.
- Az üzleti modell két különböző **bevételi forrást** tartalmazhat:
 - **tranzakciós bevétel**, amely egyszeri vásárlásból adódik;
 - **ismétlődő bevétel**, amely többszöri, folyamatos vásárlásból adódik;
- **Többféleképpen tehetünk szert bevételre:**
 - **termékeladás** (egy konkrét termék tulajdonjogának eladásából származik, pl. Amazon.com könyveket értékesít);
 - **használati díj** (bizonyos szolgáltatások igénybevételéből adódik, pl. mobilszolgáltató a telefonbeszélgetés időtartama alapján számláz, a hotel a vendégéjszakák száma alapján);
 - **bérleti díj** (egyed szolgáltatások huzamosabb ideig tartó igénybevételéből származik, p. konditerem havi díja)
 - **bérlés, kölcsön, lízing** (a fogyasztó meghatározott díjért ideiglenesen kizárólagos jogot kap egy termék használatára, pl. autó bérlés autóvásárlás helyett)
 - **licencedíjak** (szerzői, közlési díjak eladásából származó bevétel, pl. szerzői jog, szabadalmi jog)
 - **közvetítői díj** (jutalék – pl. brókerek, ingatlanközvetítők)
 - **hirdetés** (egy adott termék/szolgáltatás reklámozásáért fizetett díj)

Árképzési stratégia

Minden egyes bevételtípushoz más árképzési stratégia tartozik, amely jelentősen befolyásolhatja a bevétel mértékét.

Fix árképzés (listaár) <i>Változókon alapuló, előre megállapított ár</i>		Dinamikus árképzés <i>Az ár a piaci tényezőktől függ</i>	
Listaár	az egyes termékek/szolgáltatások rögzített ára	Alku	az ár két vagy több fél közötti megegyezésből születik, és a felek alkukészségén múlik
Termékfüggő ár	az ár függ az értékajánlatok tulajdonságainak mennyiségétől vagy minőségétől	Hozamkezelés	az ár a készletből és a vásárlás idejétől függ, rövid érvényességi idejű terméknel gyakori, pl. repülőjegy, hotelszoba
Ügyfélcsoporttól függő ár	az ár függ az ügyfélcsoport típusától és egyéb jellemzőitől	Valós idejű piac	az árat dinamikusan határozza meg a kereslet és a kínálat
Mennyiségfüggő ár	az ár a megvásárolt mennyiségtől függ	Aukció	az árat a licitálók által generált győztes licit határozza meg

6. Kiemelt erőforrások (KE)

- Ebbe az építőelembe tartoznak az üzleti modell működtetéséhez szükséges legfontosabb eszközök.
- Ezek az erőforrások teszik lehetővé, hogy a vállalkozás értékajánlatot teremtsen és kínáljon, megjelenjen a piacon, kapcsolatot tartson az ügyfélcsoportokkal és bevételhez jusson.
- **Kiemelt erőforrások:**
 - **tárgyi** (fizikai eszközök, pl. gépállomány, épületek, járművek, terjesztői hálózatok stb.)
 - **pénzügyi** (anyagi források és garanciák, pl. KP, hitelkeret, részvényopció)
 - **szellemi** (pl. márkanév, szellemi tulajdon, szabadalmak, szerzői jogok, ügyfél-adatbázis, partneri társulások stb.)
 - **emberi** (kiemelkedő a jelentősége a kreatív és tudásalapú iparágakban, pl. gyógyszerészet cégek esetében)

7. Kiemelt tevékenységek (KT)

- A kiemelt tevékenységek építőelem összefoglalja a cég legfontosabb tevékenységeit, amelyek ahhoz kellenek, hogy az üzleti modell működjön.
- Ezek a tevékenységek az értékteremtésben, a piacok elérésében, az ügyfélkapcsolatok kialakításában és bevételek megszerzésében játszanak szerepet.
- Pl. a PC gyártó Dell egyik kiemelt tevékenysége az ellátási lánc kezelése, a tanácsadó McKinsey egyik kiemelt tevékenysége a problémamegoldás.
- Kiemelt tevékenységek:
 - **termelés** (tervezés, termelés, kiszállítás - főként gyártó cégek üzleti modelljére jellemző);
 - **problémamegoldás** (főként tanácsadó cégek, kórházak, egyéb szolgáltatás nyújtó szervezetek üzleti modelljére jellemző);
 - **hálózatok/platformok kialakítása** (platformkezelés, platform szolgáltatások, platform promóció - pl. e-Bay-nek folyamatosan fejlesztenie kell a platformját, az ebay.com weboldalt);

8. Kiemelt partnerek (KP)










- A kiemelt partnerek építőelem azokat a beszállítókat és partnereket foglalja magában, akik hozzájárulnak az üzleti modell működéséhez.
- A vállalatok azért kötnek szövetségeket, hogy optimalizálják az üzleti modelljüket, csökkentsék a kockázatokat vagy erőforrásokat szerezzenek.
- A partnerkapcsolatok típusai:
 - **stratégiai szövetség:** a nem-versenytársak között;
 - **stratégiai partnerség:** a versenytársak között;
 - **vegyesvállalatok:** új üzletág kifejlesztésére;
 - **vevői-beszállítói kapcsolatok:** a zavartalan utánpótlás ellátására.
- Üzleti együttműködések létrehozásának céljai:
 - optimalizálás (erőforrások, tevékenységek elosztása) és költségcsökkentés;
 - kockázatcsökkentés (pl. Blu-ray optikai adathordozó több elektronikai cég, személyiszámítógép-gyártó és médiaóriás közös fejlesztésének eredménye);
 - bizonyos erőforrások és tevékenységek beszerzése (pl. mobiltelefon-gyártó megveszi az operációs-rendszer felhasználási jogát);

9. Költségszerkezet (KSZ)

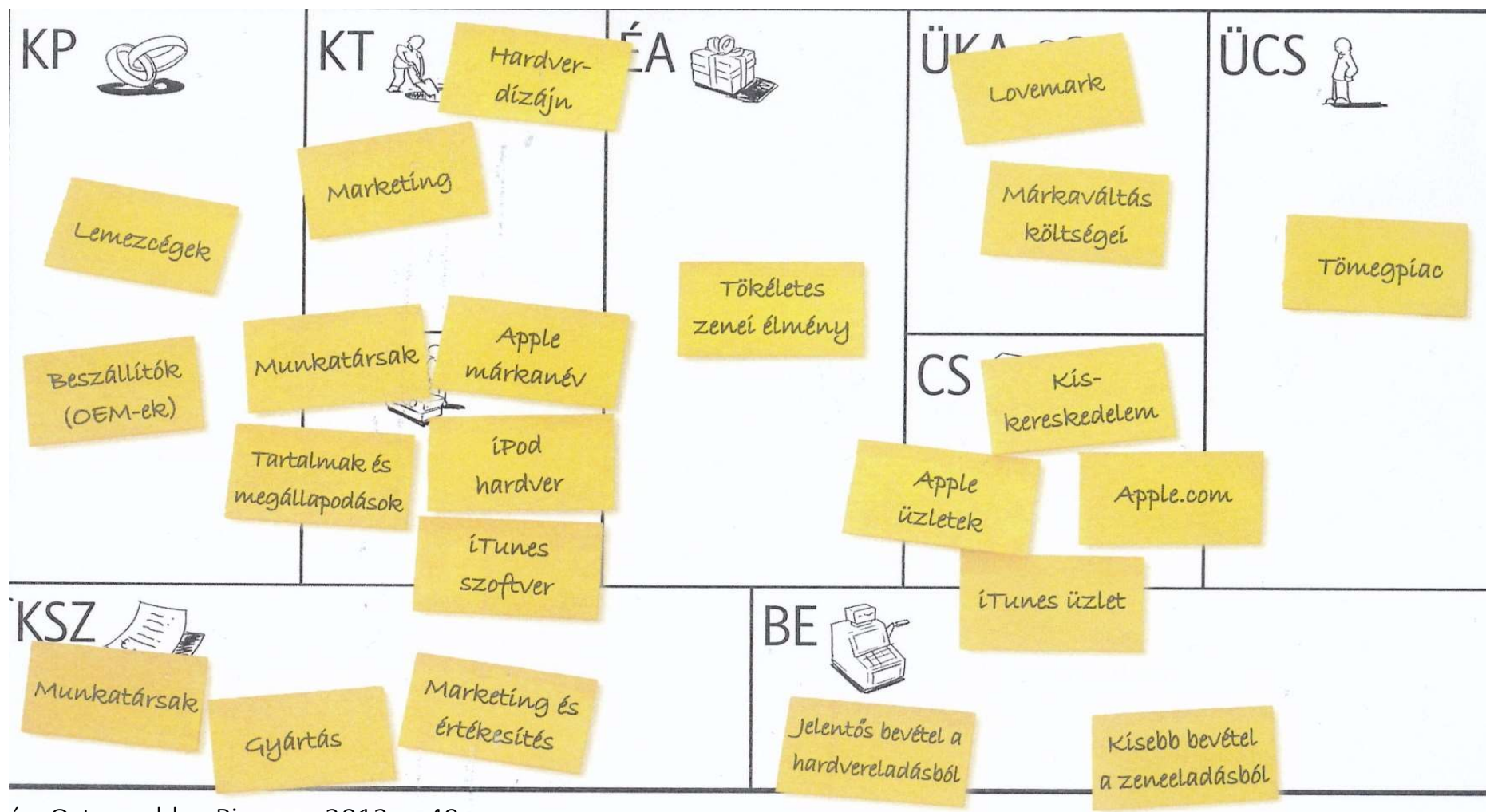
- A költségszerkezet leírja az üzleti modell működtetéséhez szükséges összes költséget.
- Üzleti modell:
 - **Költségorientált:**
a költségek csökkentését tartja szem előtt, a maximális költséghatékonyságot tűzte ki célul. A terméket olcsón adják, a legtöbb szolgáltatás automatizált, sok tevékenységet kiszerveznek. Pl. Ryanair, easyJet stb.
 - **Értékorientált:**
kevésbé játszik fontos szerepet a kiadások csökkentése, inkább az értékteremtésre koncentrálnak. Prémium ajánlatok, személyre szabott, exkluzív szolgáltatások jellemzik. Pl. luxusszállodák fényűző berendezésekkel, minden igényt kielégítő szolgáltatásokkal.
- **Költségszerkezetek összetevői**
 - **fix költségek aránya** (termelő vállalatnál magas, pl. fizetés, bérleti díj, gyártás üzemi költségei);
 - **változó költségek aránya** (a termék mennyiségétől függ);
 - **üzemméret** (az egy termékre eső költségek csökkennek, ha a megtermelt mennyiség nő);
 - **a kínálat szélessége** (a vállalatok a szélesebb tevékenységi körből származó előnyöket is ki tudják használni);

Az üzleti modell vászon

Sánta Csaba - üzleti modell építő - 30/474-2449 - csaba.santa@uzletimodellek.hu

Kulcs Partnerek 	Kulcs- tevékenységek 	Értékajánlat 	Vevő- kapcsolatok 	Célpiac 	
Kulcs erőforrások 		Elosztási csatornák 			
Költség struktúra 			Bevételi csatornák 		

Az Apple iPod/iTunes üzleti modellje



Forrás: Osterwalder-Pigneur, 2012, p.49.

A hosszú farok üzleti modell

- Arról szól, hogy többféle terméket értékesítünk, de egy adott termékből csak keveset.
- Olyan termékekre fókuszál, amelyek piaci rést töltenek be, és amelyeket önmagukban viszonylag ritkán keresnek.
- Együtt ezek az áruk ugyanannyi hasznot hozhatnak, mint a hagyományos modell esetében, ahol néhány kimagaslóan kelendő árunak köszönhető a bevétel túlnyomó része.
- A hosszú farok modellek alacsony készletezési költséget és erős platformot igényelnek, hogy a hiánycikknek számító tartalom azonnal elérhető legyen az érdeklődőknek.
- Chris Anderson alkotta meg ezt a fogalmat, aki a médiaiparban figyelte meg ezt a változást, amely három gazdasági okra vezethető vissza:
 - széles körben elérhető eszközök (a technológiák egyre olcsóbbak, egyre több ember számára elérhetőek – amatőrök millió vehetik fel a saját zenéiket);
 - a terjesztés demokratizálása (az internetnek köszönhetően digitális terjesztés);
 - olcsóbb a kereslet és a kínálat feltérképezése;
- Pl. az **eBay** üzleti modellje (sok nem slágerterméknek számító áru cserél gazdát).
- Pl. **Netflix** áttért az online videokölcsönzésről a kevésbé keresett filmek (filmritkaságok) kölcsönzésére. A sok filmritkaság kölcsönzésének összbevétele vetekszik a legnépszerűbb filmekből befolyó bevétellel.

A könyvkiadás átalakulása

-	TARTALOM- BESZERZÉS KIADÁS ELADÁSOK	NÉPSZERŰ TARTALMAK	-	NAGY- KÖZÖNSÉG
	KIADÓI ISMERETEK TARTALOM		KISKERESKEDELMI HÁLÓZAT	
KIADÁS, MARKETIG			NAGYKERESKEDELMI BEVÉTEL	

Hagyományos könyvkiadás -
a régi modell

Az új üzleti modell








-	PLATFORM- FEJLESZTÉS, LOGISZTIKA	MAGÁNKIADÁS RÉTEG- TARTALMAK PIACA	KÖZÖSSÉGEK ONLINE PROFIL	RÉTEGÍRÓK
	PLATFORM ON-DEMAND NYOMTATÁS INFRA- STRUKTÚRÁJA		LULU.COM	RÉTEG- KÖZÖNSÉG
PLATFORM MENEDZSMENT ÉS FEJLESZTÉS			(KIS) JUTALÉK KIADÁS SZOLGÁLTATÁSI DÍJAI	

A LEGO új hosszú farok modellje

- a LEGO több ezer különböző témájú építőkocka készletet dobott piacra (pl. úrállomásos, kalózos, középkori témájú stb.);
- a LEGO kasszasiker filmek lisencejogaiba fektetett (pl. Batman, Star Wars, Indiana Jones témára megalkotott játékok);
- 2005-ben bemutatták a **LEGO Factory-t** = a LEGO-felhasználók megtervezhetik és megrendelhetik személyre szabott játékaikat az interneten keresztül;
- a **LEGO Digital Designer** program segítségével a felhasználók megtervezhetik a saját épületeiket, járműveiket, karaktereiket, építőelemek ezreiből válogatva. A játék dobozának arculatát is a vásárlók fantáziájára bízák.
- a LEGO Factoryval a passzív felhasználók aktív résztvevők lettek;
- a **LEGO Users Catalog** = a LEGO lehetővé teszi a felhasználóinak, hogy online árusíthassák saját terveiket (piacra dobja a felhasználók által tervezett készleteket);
- van, ami nagyon jól fogy, mások egyáltalán nem kelendőek – így számos egyedi tervezésű, egyébként kevésé keresett áruval bővíthetik a termékpalettájukat;
- ma még csak kis szeletét képezik a LEGO teljes bevételeinek, de ez lehet az 1. lépés a tömeggyártásra épülő modell kiegészítésének/leváltásának.

A LEGO új hosszú farok modellje

LEGO® Factory: ügyfelek tervezte szettek

<div>KP</div> <div></div> <div>Az ügyfelek, akik új LEGO®-terveket készítenek, és posztolják őket a neten, kiemelt partnerekké válnak, mert tartalmakat és értéket alkotnak</div>	<div>KT</div> <div></div> <div>A LEGO® biztosítja és menedzseli a platformot és a logisztikát, ami lehetővé teszi a vásárlók tervezte LEGO®-készletek csomagolását és szállítását</div>	<div>ÉA</div> <div></div> <div>A LEGO® Factory jelentősen kiterjeszti a polcokon nem található, egyedi játékok kínálatát, azáltal, hogy a legózók kezébe adja a játékok megtervezésének eszközeit</div>	<div>ÜKA</div> <div></div> <div>A LEGO® Factory hosszú farok közösséget épít azon ügyfelei köré, akik valóban érdeklődnek a rétegtartalmak iránt és nem elégszenek meg a játékboltok polcain talált árukkal</div>	<div>ÜCS</div> <div></div> <div>A több ezer új, ügyfelek tervezte készlet remekül kiegészíti a LEGO® sztenderd játékait. A LEGO® Factory összekapcsolja a tervező ügyfeleket a többi ügyféllel, így a vásárlók is egymásra találhatnak ezen a platformon, és természetesen a cég bevételei is nőnek ezáltal</div>
<div>KSZ</div> <div></div> <div>A LEGO® állja a hagyományos kereskedelmi modell már meglévő gyártási és logisztikai költségeit</div>		<div>BE</div> <div></div> <div>A cél kis bevételek generálása a nagyszámú, ügyfelek tervezte árucikkekből. Ez értékes hozzájárulás a hagyományos kereskedelmi bevételekhez.</div>		

Szeminárium: csoportfeladat

- max. 5 fős csoport
- Egy induló vállalkozás innovatív termékére vonatkozóan tervezze meg a csapat részletesen az üzleti modell vászon 9 építőelemét!

Felhasznált források

Alexander Osterwalder- Yves Pigneur (2012): Üzletimodell-építés. Hexolut Consulting, pp.16-56., pp.68-76.

A vászon. At: https://uzletimodellek.blog.hu/2013/06/09/eszkozok_154